

L'organizzazione aziendale – Gestione dei costi

1. Significato di Organizzazione Aziendale: significa far sì che tutte le risorse (persone, materiali, strumenti) siano coordinate tra di loro (processi) in modo da orientarne i risultati (output) verso gli obiettivi dell'azienda.

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno. Gli elementi costituenti sono: Persone – Manager che coordinano – interazioni coi clienti

Due esigenze fondamentali:

- Divisione del lavoro in vari compiti da eseguire: scomposizione di un lavoro complesso in attività più semplici; assegnazione di ciascuna attività ad un singolo individuo o ad un gruppo di individui
- Coordinamento di questi compiti: ricomporre il lavoro in maniera efficace ed efficiente
- 2. Le 5 parti di un'organizzazione:
 - <u>Vertice strategico</u>: definisce le strategie, gli obiettivi per l'intera organizzazione ed è responsabile della direzione e del coordinamento di tutte le parti della stessa;
 - <u>Linea intermedia</u>: collega il vertice con la base, ed è responsabile dell'implementazione delle strategie definite dal vertice e del coordinamento a livello delle diverse unità organizzative;
 - <u>Staff di supporto:</u> è responsabile di supportare lo svolgimento delle attività dell'organizzazione (gestione del personale, centro elaborazione dati, ufficio legale, ecc.);
 - <u>La Tecnostruttura</u> ha il compito di aiutare l'organizzazione a cambiare e ad adattarsi all'ambiente, di studiare lo stesso per individuare problemi, opportunità, sviluppi in senso innovativo (area ricerca & sviluppo, area ricerche di marketing, ecc..)
 - <u>Nucleo operativo</u> comprende le persone che svolgono la funzione di realizzazione dell'output dell'organizzazione in termini di prodotti o servizi.

Nelle organizzazioni sono inoltre presenti **organi di staff** e **organi di line**. Un organo di line è collocato lungo la scala gerarchica che si sviluppa dall'alto verso il basso ed ha l'autorità, formalmente riconosciuta, di prendere decisioni nell'ambito della propria delega. Un organo si staff è collocato a lato della linea gerarchica ed è dotato di specifiche competenze che gli consentono di fornire consigli, pareri, suggerimenti agli organi di line per supportarli nella loro attività (ufficio legale)

- 3. Fattori di successo dell'organizzazione:
 - Scelta della struttura organizzativa più adeguata
 - Corretto dimensionamento delle risorse all'interno della struttura (mansioni, ruoli, delega)
 - Gestione per processi
 - Standardizzazione dei flussi fisici ed informativi
 - Regole di coordinamento tra le risorse
 - Gestione dei carichi di lavoro e dei vincoli











- Controllo delle performance (misurazione, incentivazione, retroazione)
- Sistemi di comunicazione e reporting
- Processi di miglioramento continuo

Nota: le best practice da applicare sono indipendenti dallo specifico settore di appartenenza dell'azienda. I principi ed i metodi che si utilizzano per impostare correttamente un'organizzazione non cambiano al cambiare della natura di ciò che viene erogato o gestito dall'azienda.

- 4. STRUTTURA ORGANIZZATIVA: è la base dell'organizzazione di un'azienda, è essenziale implementare la struttura più coerente con il business (assetto tattico di una squadra, modificabile ed adattabile alla tipologia di business)
 - <u>Struttura funzionale</u>: più comunemente applicata, l'azienda è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività (amministrazione, acquisti, vendite, ufficio tecnico, produzione); Vantaggi: elevata efficienza locale, elevata specializzazione nei ruoli, più efficienza operativa in ogni funzione; Svantaggi: rischio di compartimenti stagni, scarso coordinamento, difficoltà di perseguire obiettivi comuni.
 - Struttura comune nelle aziende che realizzano prodotti o servizi omogenei , che servono mercati simili;
 - Offre una lettura molto meccanica dell'organizzazione e ricerca il massimo grado di specializzazione delle singole funzioni. L'efficienza è molto elevata e richiede uno scarso livello di coordinamento orizzontale ed il controllo è tutto affidato ai collegamenti verticali
 - Struttura divisionale: l'azienda viene segmentata internamente in base ad una dimensione del business, ad es. linea di prodotto/servizio o per mercato. Ogni divisione presenta al suo interno una struttura funzionale. Alcune funzioni possono essere duplicate mentre centralmente possono essere mantenute alcune funzioni non specifiche (amministrazione, sistemi informativi); Vantaggi: genera competizione interna favorendo le performance in contesti con forti elementi di diversificazione; Svantaggi: nessuna economie di scala né di sinergie, stesso rischio delle strutture funzionali di creare aziende distinte all'interno della stessa azienda;
 - Nasce come risposta forte all'esigenza di adattamento a condizioni operative molto disomogenee . La complessità del business, la presenza, all'interno di una stessa organizzazione e di più linee di prodotto. Il processo decisionale è decentrato.
 - <u>Struttura a matrice</u>: mix delle due precedenti, si sviluppa su entrambe le dimensioni, una tipicamente funzionale e l'altra specifica del business (linea prodotto/servizio o mercato).
 Esempio quella che prevede più project manager che sono responsabili di una specifica porzione di business in senso orizzontale. Vantaggio: coniugare specializzazione e coordinamento Svantaggi: più costi di gestione.
- 5. MANSIONI, RUOLI, DELEGA: ogni azienda è un insieme di individui le cui energie devono convergere verso obiettivi comuni in modo fluido e coordinato. Inoltre le persone necessitano di ricevere precise responsabilità e sentirsi valutate rispetto ad esse.
 - Esempio tipico delle pmi a carattere familiare, assenza di chiarezza dei ruoli e responsabilità e delega. Opportuno formalizzare in un documento (mansionario o job description) e condividerle; numerosi vantaggi: la persona avrà una chiara idea di quali sono i suoi confini operativi e come











interagire coi colleghi, più consapevolezza di come sarà valutato il suo operato, se si sta svolgendo tutte le mansioni di sua responsabilità, più efficienza sul lavoro.

Il principio della delega – saper delegare – evitare accentramento di responsabilità

Un buon manager è colui che sa delegare. Delegando si aumenta la capacità realizzativa dei collaboratori e li si motiva ad ottenere risultati di pregio. Si potenzia l'efficacia del gruppo con possibilità di porsi obiettivi più ambiziosi.

La delega consiste nell'affidare ad altri attività proprie conferendo, a fronte della relativa responsabilità, la necessaria autorità. Essa consente di prendere decisioni più vicine alla linea operativa, alleggerire il lavoro del superiore, valorizzare le competenze del collaboratore delegato.

Il processo di delega porta agli obiettivi prefissati quando è presente:

- La disponibilità del superiore a delegare
- La fiducia nel collaboratore delegato
- La disponibilità da parte del collaboratore ad accettare la delega
- La definizione dei confini della delega con le rispettive responsabilità e potere decisionale
- Un'adeguata attività di controllo da parte del delegante
- 6. MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI: esempio del treno fermo al binario. Un'azienda sana deve mantenere una costante tensione verso il miglioramento, non solo nei "grandi salti" (una nuova linea di prodotto , una tecnologia di processo innovativa, nuovo impianto produttivo,...) ma anche e soprattutto nel day by day di tutti i processi di creazione del valore, da quelli primari a quelli ausiliari.
 - Significa cercare di ridurre costantemente i costi a fronte dei risultati, di abbreviare i tempi di lavoro, di eliminare alla radice le non conformità, di essere più flessibili, di soddisfare più rapidamente le esigenze dei clienti senza aumentare la capacità produttiva.
 - Parola chiave <u>processi efficienti</u>, nell'ottica del miglioramento continuo (fare di più con le stesse risorse, oppure fare lo stesso con meno risorse);
- 7. PROCESSI STANDARDIZZATI: una volta che si è migliorato un processo, non senza sforzi, si deve consolidare, cioè fare in modo che il miglioramento ottenuto sia stabile e che le cose non ritornano come prima. Solitamente, la <u>standardizzazione dei processi</u> è meno impegnativa del miglioramento; definite precise procedure operative, monitorare il modus operandi, intervenire puntualmente non appena riscontrate una deviazione dallo standard, incentivare le persone a rispettarlo. Solo in questo modo avrete posto solide basi per proseguire nel miglioramento continuo dei processi.
- 8. DEFINIZIONE DI INDICATORI DI PERFORMANCE E CONTROLLO: in ogni organizzazione è necessario definire un sistema di indicatori che indirizzi il comportamento degli individui verso gli obiettivi dell'azienda.
 - Gli indicatori (**KPI Key Performance Indicator**) influenzano il comportamento degli individui, cioè la presenza di un sistema strutturato di indicatori può modificare positivamente il comportamento delle persone ed indirizzare il loro operato verso gli obiettivi dell'azienda. Quindi conviene impostare un buon sistema di indicatori, anche perché è un'operazione che non richiede particolari investimenti.











Nelle realtà più strutturate si parla di **MBO** (Management by Objectives) che significa misurare ed incentivare economicamente il personale sulla base di un sistema strutturato di indicatori. I requisiti per gli indicatori devono essere:

- Semplici ed economici da elaborare
- Significativi
- Definibili oggettivamente
- Accessibili e fruibili
- Facili da rappresentare e da interpretare
- Confrontabili
- Controllabili
- Elaborati tempestivamente
- Gli <u>indicatori devono andare nella direzione degli obiettivi aziendali</u> (esempio del commerciale: fatturato come indicatore assoluto è sbagliato perché di deve valutare il margine dell'azienda, solvibilità del cliente;
- Gli <u>indicatori devono rappresentare sia obiettivi locali che globali</u>: ogni persona che lavori in un contesto organizzato deve rispondere sia di indicatori locali o propri, ossia di cui può gestire direttamente le leve, sia di indicatori globali, ossia il cui andamento non dipende completamente dal suo operato (esempio dell'utile aziendale);
- Gli <u>indicatori devono essere resi evidenti e aggiornati tempestivamente</u>: cioè resi quanto più possibile pubblici e pubblicati, tutti in azienda devono poterli vedere in modo che le persone possono confrontarsi quotidianamente coi propri indicatori, chiunque può sottoporre a critica gli indicatori, tutti li vedono e pertanto la loro azione è più efficace, li si tiene in vita.
- Gli <u>indicatori devono essere rappresentativi</u>: ovvero devono trasmettere una valutazione che sia congruente con quella che farebbe un essere umano se si basasse sul proprio intuito (esempio dei fornitori che sono classificati in base al numero assoluto dei ritardi nelle consegne)

CONTROLLO DI GESTIONE

Sistema interno ad un'impresa, formato dall'insieme di strumenti e tecniche in grado di fornire al Management ed alla Proprietà, attraverso la misurazione di appositi indicatori, tutte le informazioni ritenute utili per comprendere al meglio l'andamento del proprio business, la realtà aziendale ed essere da supporto ad assumere decisioni più veloci e razionali.

Il sistema di controllo di gestione rappresenta quindi uno strumento per l'approfondimento della conoscenza dei dati aziendali rispondendo alle domande tipiche di chi ha la responsabilità gestionale di un'impresa.

Caratteristiche di un controllo di gestione:

- Nessuna obbligatorietà di costituzione del sistema
- Risponde ad esigenze di informazioni interne
- Dimostra la sua utilità quando riesce a fornire info utili al Management
- Le info prodotte sono utili quando permettono di assumere decisioni razionali e non in base al solo istinto, facendo in modo da impiegare le risorse aziendali in modo efficiente ed efficace











• La decisione di quali info produrre deve scaturire da un'analisi costi/benefici: sarebbe opportuno che un'informazione venga prodotta quando il beneficio di averla disponibile supera i costi necessari per ottenerla

Il controllo di gestione è un processo produttivo di informazioni non standardizzabile, che richiede un enorme grado di flessibilità ed è chiamato a rispondere alle specifiche necessità di ogni singola azienda.

Può essere implementato in tutti i tipi di aziende e di qualsiasi dimensione;

non fornisce di per sé soluzioni ma evidenzia problematiche ed aiuta ad assumere decisioni in modo razionale:

- > Determina il costo di produzione dei beni e servizi permettendone la fissazione dei prezzi ed il calcolo dei margini
- Evidenzia quelle aree di attività che necessitano di particolare attenzione o interventi
- Attraverso il processo di budgeting, favorisce il corretto utilizzo delle risorse azindali
- ➤ Permette l'analisi degli scostamenti fra previsioni e consuntivi oppure tra performance aziendali e quelli della concorrenza
- Permette di analizzare e valutare l'impatto finanziario ed il valore generato dalle decisioni di investimento
- Fornisce info per la scelta tra incremento di produttività interna o di ricorso a terzisti
- Fornisce una misurazione delle performance interne dell'azienda, mettendo in evidenza meriti e responsabilità
- Fornisce le informazioni per commisurare le retribuzioni ai risultati
- Può contribuire ad incrementare la motivazione in azienda

Le figure aziendali alle quali è utile: (programmazione – indirizzo – controllo)

- Proprietà
- Organi amministrativi
- Organismi di controllo
- Manager e responsabili di funzione

LE TIPOLOGIE DI CONTROLLO DI GESTIONE:

- 1. <u>Preventivo</u>: avviene prima che si verifichi l'evento aziendale controllo di programmazione e pianificazione Budget, Business plan
- 2. <u>Consuntivo al passato:</u> avviene dopo che l'evento aziendale si è verificato controllo di feedback analisi di bilancio e degli scostamenti, statistiche
- 3. <u>Consuntivo al futuro</u>: avviene dopo che si sono verificati gli eventi aziendali recependoli come dato di partenza analizza gli effetti futuri forecast, preconsuntivi

CONTROLLO DI GESTIONE COME OPPORTUNITA': (esempio delle aziende in crescita) rappresenta l'occasione per rivedere i propri flussi interni e riorganizzare il lavoro razionalizzando i processi

PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE:

1. Determinazione del risultato: cosa tenere sotto controllo, quali indicatori, quali periodi, quale canale informativo, quali report











- 2. Predisporre strumenti e risorse adeguate: analisi dei flussi, analisi delle procedure, verifica dell'adeguatezza degli strumenti, strutturazione della base dati, formazione del personale
- 3. Controllo e verifica continua: osservanza delle procedure, adeguatezza dei dati, aderenza dei risultati all'obiettivo, flessibilità del processo

Per una buona garanzia di riuscita di implementazione di un controllo di gestione è fondamentale:

- Condivisione degli obiettivi e delle scelte
- Coinvolgimento delle risorse
- Comunicazione all'interno dell'Azienda

PROCESSO PRODUTTIVO E DISTRIBUTIVO DELLE INFORMAZIONI:

- IDENTIFICAZIONE: quali info necessitano al Management
- DETERMINAZIONE QUANTITATIVA: come effettuare correttamente le rilevazioni
- ANALISI: determinare i legami tra le info
- INTERPRETAZIONE: sintesi del risultato delle informazioni
- COMUNICAZIONE: determinare il miglior canale per trasmettere le info

GLI ELEMENTI TIPICI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Elementi transazionali:

transazioni di natura economica (costi: diretti/indiretti; variabili/fissi/semivariabili ricavi) di natura finanziaria (entrate/uscite) di natura patrimoniale (debiti/crediti)

- Centri di Profitto: raggruppamenti di attività che, oltre ad avere costi propri o trasferiti da altri centri, realizzano opere che generano ricavi interni o esterni; i centri di profitto producono reddito e quindi generano un margine operativo; la loro struttura e competenza è fortemente connessa alla tipologia di azienda; possono esistere strutture di centri di profitto su livelli diversi; possono essere soggetti di reportistica dedicata
- Centri di Costo: sono unità organizzative aziendali alle quali vengono attribuiti costi e spese sostenuti per la realizzazione dei prodotti e servizi offerti dall'impresa; La griglia dei centri di costo descrive i flussi operativi dell'intera azienda; l'insieme dei centri di costo possono costituire sia strutture di livello generale (funzioni, linee di produzione) che di estremo dettaglio (singolo macchinario); possono essere reali oppure fittizi; molti centri di costo possono appartenere ad un centro di profitto;

Classificazione dei centri di costo:

centri produttivi = i centri di costo che coincidono con le unità aziendali che trasformano le materie prime in prodotti finiti

centri ausiliari = centri di costo che forniscono servizi che servono ai vari centri produttivi anche se non intervengono direttamente nel processo di produzione

centri comuni = centri di costo che forniscono prestazioni ai vari centri produttivi ma sono di difficile misurazione

centri funzionali = centri di costo rappresentativi delle funzioni aziendali

Progetti e Commesse: sono processi produttivi di beni o servizi singoli e ben individuati (normalmente da un contratto specifico); il ciclo produttivo globale si svolge in un periodo











definito di tempo; le fasi temporali intermedie sono individuate da stati di avanzamento; sono processi caratteristici di specifiche tipologie di aziende (consulenza, cantieristica, costruzioni,..)

Costi Standard: sono costi attesi di beni o servizi con cui valorizzare le transazioni quantitative in continuo, rilevandone gli scostamenti rispetto ai relativi riscontri effettivi; è diffuso nei sistemi di contabilità del patrimonio (sistema anglosassone); la determinazione dei costi standard è propria di ogni azienda

BUDGET AZIENDALE:

- Rappresenta il principale strumento/documento di programmazione ed indirizzo di un'impresa
- Racchiude in sé tutti gli elementi di politica economica del management e fissa gli obiettivi da perseguire
- Il processo di formazione del budget coinvolge tutti i reparti aziendali ed è un documento complesso
- Il documento finale (budget aziendale) rappresenta la sintesi dei budget delle singole funzioni
- Rappresenta il termine di confronto continuo per il controllo dell'attività aziendale

LA BUSINESS INTELLIGENCE

Viene citata come il processo di trasformazione di dati e informazioni in conoscenza, ci si riferisce essenzialmente al software utilizzato per rendere fruibili le informazioni archiviate.

La BI è l'insieme degli strumenti che permette di riorganizzare i dati aziendali in report, grafici o qualsivoglia altra raffigurazione ritenuta in grado di sintetizzare le informazioni utili ad interpretare l'andamento aziendale. La BI legge dati già rilevati ed archiviati

IL REPORTING AZIENDALE

E' il complesso del sistema di distribuzione delle informazioni periodiche all'interno dell'azienda; la periodicità è stabilita dalla direzione aziendale; può assumere formati e contenuti diversi a seconda dei destinatari finali; può avere canali distributivi diversi a seconda dei destinatari

Il Presidente sezione Metalmeccanica

Daniela Jucito







