

Blocco 5

Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi

Il nostro obiettivo identificare, studiare e valutare il sistema di operazioni aziendali.

L'approccio sistemico per lo studio delle operazioni è caratterizzato da:

- Unitarietà e correlazione tra le varie operazioni
- Opportunità di isolare, seppur astrattamente, sub-sistemi di operazioni, cioè parti del sistema delle operazioni aziendali che si prestano ad un'analisi autonoma, per approfondire le principali caratteristiche. I sub-sistemi costituiscono aggregazioni di operazioni elementari in base a requisiti di omogeneità delle stesse ed a determinati scopi di indagine.

Cos'è un' "**operazione aziendale**"? Le operazioni aziendali sono azioni elementari svolte da diversi soggetti e con varie modalità, coordinate tra loro e rivolte al raggiungimento del fine aziendale (acquisto, trasformazione e utilizzo dei fattori produttivi, la vendita dei prodotti realizzati, l'incasso di un credito, il pagamento di un debito).

Ogni operazione ha:

1. Presupposti:

- Insieme delle scelte;
- Insieme delle conoscenze;
- Insieme delle decisioni prese dai soggetti che operano nell'azienda;

2. Oggetti:

- Fattori produttivi;
- Condizioni di gestione;
- Prodotti o servizi finiti;

3. Risultati:

- Modificazioni qualitative e quantitative dei fattori produttivi;
- Sulle forze interne (insieme capacità umane, tecniche e finanziarie disponibili in azienda) ed anche sulle forze esterne (mercato ed in generale a tutto il mondo esterno con cui l'azienda interagisce), che inseriscono, con la loro combinazione, dinamicità al sistema;

L'azienda svolge un'infinità di operazioni, le quali producono effetti in termini di costi e ricavi. Poiché le operazioni aziendali sono molteplici e complesse (attività di produzione, di ricerca e sviluppo, di vendita, di contabilità) bisogna andare ad aggregarle per avere una visione più ordinata dell'insieme. Ho quindi il bisogno di organizzazione (=definizione dei ruoli, dei compiti, delle responsabilità e delle relazioni fra le persone e fra le unità organizzative) delle attività (=classi di operazioni in successione, nella logica fornitore/cliente interno), e di aggregarle: ciò mi permette di individuare le relazioni di interdipendenza tra i vari settori e di determinare in che modo posso assegnare ruoli e responsabilità all'interno dell'azienda.

Queste attività possono essere aggregate per:

- **Funzione:** insieme di attività svolte all'interno dell'azienda, raggruppate in base alle risorse/fattori utilizzati e delle competenze necessarie per svolgerle. Identifica i sub-sistemi operativi in base all'omogeneità delle operazioni da un punto di vista tecnico, cioè in termini di risorse, di fattori produttivi usati, ma anche dalla comunanza di conoscenze e competenze dei soggetti coinvolti.

Si possono distinguere in:

- **Funzioni operative caratteristiche:** ricerca e sviluppo; marketing; produzione ecc. Sono tutte dirette al perseguimento degli obiettivi della gestione aziendale.
- **Funzioni ausiliarie o di supporto:** pianificazione, controllo, finanza, amministrazione ecc. Sono in posizione strumentale rispetto alle prime, ma hanno un ruolo fondamentale per il governo aziendale.

Tale approccio per aree funzionali ha come vantaggio la comprensibilità e la facile applicabilità nei diversi contesti aziendali, ed il fatto che in un'organizzazione per aree funzionali ad ogni sub-sistema operativo corrisponde una certa unità organizzativa. Gli svantaggi, però, sono nella gestione scarsamente integrata, con gli operatori impegnati a massimizzare i risultati per il proprio ambito di intervento, senza la necessaria cura delle interrelazioni con le altre aree funzionali superiori o inferiori.

Le funzioni operative caratteristiche



Le funzioni operative integrative e di supporto



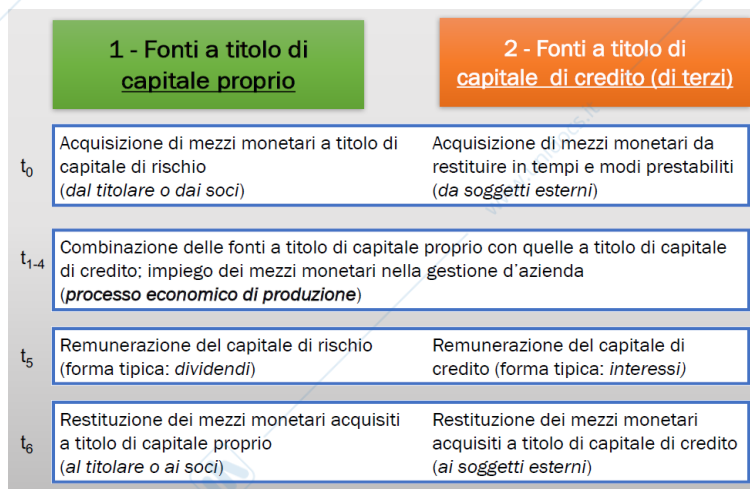
- **Processi:** insieme di attività correlate aventi un obiettivo comune. Questo mi permette di capire lo svolgimento delle operazioni nelle singole attività. Si fonda, quindi, sull'omogeneità del fine anziché sulle caratteristiche tecniche. Infatti ogni sub-sistema presenta una propria ragion d'essere data dal raggiungimento di certi obiettivi collegati con le finalità aziendali. Tale approccio può riguardare le **attività** (nel senso di classi di operazioni svolte secondo successione, di solito causa-effetto o in una logica fornitore/cliente), oppure i **processi** (nel senso di insieme ordinati per tempo o obiettivo da perseguire di attività interdipendenti svolte utilizzando input di varia natura aventi un obiettivo comune). Si può definire una prospettiva organizzativa orizzontale.

In ambito aziendale, possiamo distinguere due macro-processi:

- **Finanziario:** ha come oggetto il denaro;
- **Economico di produzione:** ha come oggetto i fattori produttivi;

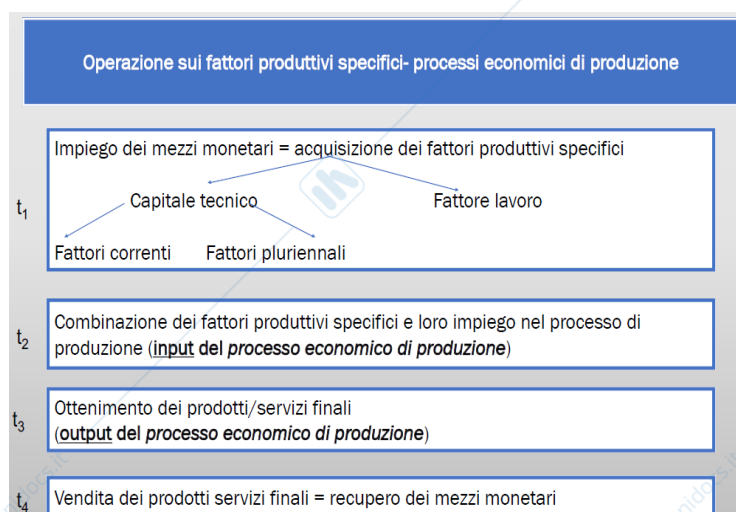
Quello **finanziario** si può dividere in:

- 1) **Acquisizione di finanziamenti:** l'azienda si procura i mezzi monetari (sul mercato dei capitali) da impiegare nello svolgimento della propria attività. Può essere capitale proprio/di rischio (dato dall'imprenditore o dai soci, che si assumono ogni rischio. Questi finanziamenti sono rappresentati dai conferimenti, in denaro o in natura, effettuati in fase di costituzione dell'azienda o in momenti successivi; dagli utili conseguiti con la gestione e lasciati investiti nell'attività produttiva. Il capitale proprio è anche detto capitale di rischio perché, i rischi legati alla natura dell'attività imprenditoriali, può generare risultati positivi (utili) e risultati negativi (perdite)) o capitale di credito (proviene da finanziatori esterni, diversi dall'imprenditore e dai soci, che concedono prestiti di denaro più o meno lunghi, oppure forniscono beni e servizi con pagamento dilazionato o differito del prezzo).
- 2) **Processo di gestione monetaria:** investimento del capitale nei processi economici di produzione (acquisto di f.p., pagamento dei dipendenti ecc.)



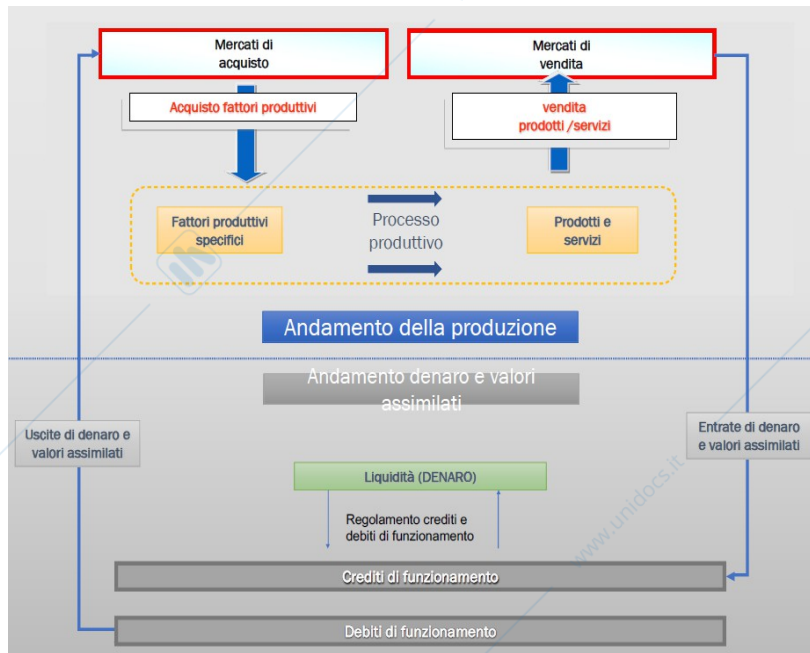
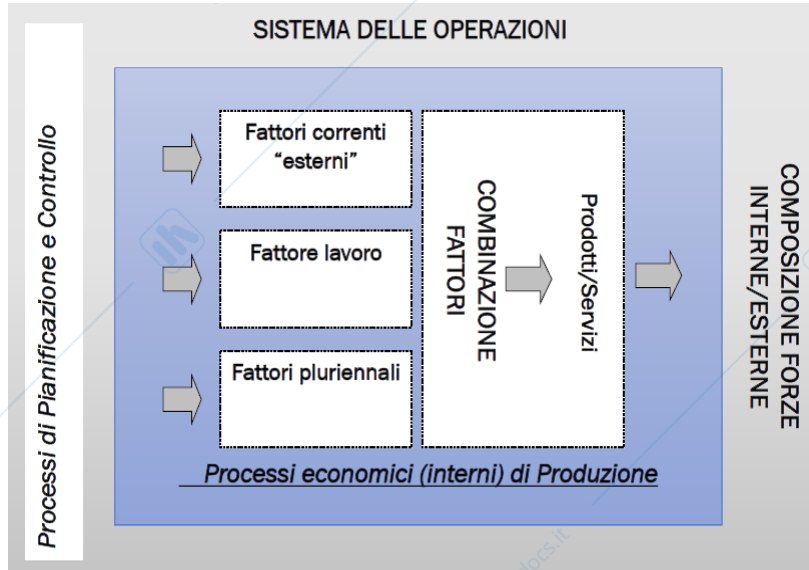
Quello **economico di produzione** (riguarda l'insieme di operazioni sui fattori produttivi specifici aventi come scopo la loro acquisizione, combinazione e trasformazione in prodotti finiti destinati ad essere collocati sui mercati di vendita. Da questi si otterrà il recupero delle risorse monetarie, che poi saranno destinate ai mercati di approvvigionamento, per l'acquisizione di nuovi f.p. specifici che verranno combinati e trasformati nuovamente in prodotti da immettere sui mercati di vendita) si divide in:

- 1) **Esterno:** processi di approvvigionamento dei f.p. sul mercato di acquisto e i processi di orientamento commerciale e vendita sul mercato di vendita (operazioni di finanziamento, di investimento e di disinvestimento, che mettono l'azienda in contatto con altri soggetti economici)



- 2) **Interno:** processi di combinazione di f.p. per originare prodotti/servizi (operazioni di trasformazione tecnico- economica, che iniziano e terminano all'interno dell'azienda senza

avere rapporti con l'esterno)



Blocco 6

Schema di rilevazione dei processi: acquisizione e cessione

Come detto precedentemente, l'azienda svolge due tipi di operazioni di gestione: **esterna** (quando l'azienda si rivolge ai mercati esterni per svolgere operazioni di **acquisizione**: operazioni di acquisto di fattori produttivi (flussi di input di denaro o fattori specifici – approvvigionamento: ciò avviene sui mercati finanziari e mercati d'acquisto; flussi di output di prodotti/servizi, **cessione**: operazioni che sono rivolte alla vendita dei prodotti e servizi realizzati. Ciò avviene sui mercati di vendita) e **interna** (combinazione di fattori produttivi all'interno dell'azienda). Contabilmente, si vanno a rilevare le operazioni esterne.

Possiamo guardare queste operazioni sotto due angolazioni:

- **Aspetto fisico-tecnico**: flussi fisici di prodotti/servizi e f.p. che entrano e/o escono, e

rappresentano il risvolto gestionale.

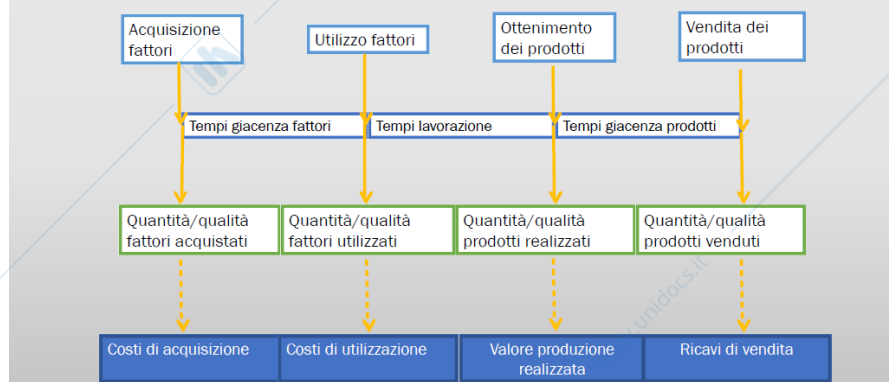
- **Aspetto monetario:** l'uso del denaro che deriva dal flusso precedente (variazione della cassa)

Per quanto riguarda il punto di vista **fisico-tecnico**, devo tener conto dell'aspetto:

- **Quantitativo:** numerazione con parametri fisici (pezzi, chilogrammi, metri, litri, ecc.) che misurano gli acquisti dei fattori produttivi e le vendite dei prodotti/servizi;
- **Qualitativo:** caratteristiche intrinseche dei f.p., prodotti/servizi e soggetti, che vanno poi a determinare i valori di acquisto e vendita. Vale ovviamente anche per i macchinari;
- **Temporale:** manifestazione di flussi in vari periodi di tempo, che vanno a incidere su tutto il resto (tempi di approvvigionamento, di giacenza, di produzione, di consegna, di pagamento ecc). Ciò mi permette anche di pianificare, e di guardare ai tempi di recupero dei fattori produttivi (fecondità semplice o ripetuta?; conservabilità dei fattori ed eventuali riutilizzi) e delle risorse impiegate.

I flussi fisico-tecnici rappresentano il risvolto gestionale dell'azienda. E' dai flussi a livello fisico-tecnico che derivano quello **economico-reddituale** (si chiama appunto "*flusso derivato*"), che misurano la formazione di flussi economici sotto forma quantitativa di **costi** e **ricavi** ($q \times P = \text{ricavi di vendita/cessione}$ legati alle quantità, qualità e tempi di output e dai prezzi di vendita).

Modello di riferimento per l'analisi dei valori economici su base fisico tecnica



Glossario:

- **Costo di acquisizione:** si determina in "quantità per prezzo", dove il prezzo è l'aspetto fisico-tecnico quantitativo, qualitativo e temporale della nostra operazione di acquisizione. $f \times p =$ costi di acquisizione legati alle quantità, qualità e tempi di input e dai prezzi di acquisto; trasformazione del denaro in fattori produttivi idonei per la mia attività;
- **Ricavo di vendita/cessione:** quantità di denaro ottenuta vendendo una determinata quantità di prodotto/servizio generato dalla combinazione produttiva. Quando otteniamo un ricavo le risorse monetarie che avevo investito per acquistare i miei fattori produttivi vengono recuperate, ovvero mi rientrano in forma monetaria attraverso la vendita del prodotto (è come se avessi un disinvestimento);
- **Remunerazione:** quando vendo un prodotto ho ottenuto risorse monetarie con cui recupero i soldi investiti e rimane qualcosa;
- **Consumo di materie/costo di utilizzo:** costo delle materie prime che ho utilizzato;
- **Valore della produzione:** il valore della produzione comprende anche le rimanenze invendute, quindi dobbiamo considerare anche le spese sostenute per queste;
- **Acquisizione:** operazione umana mediante la quale possa ottenersi il possesso di un diritto,

di un bene, di un servizio o di qualunque altro valore fungibile;

- **Cessione:** atto con cui un soggetto cede a un terzo un bene materiale o immateriale;
- **Ammortamento:** recupero delle spese sostenute per i f.p., a fecondità semplice o ripetuta;

Importante! Il flusso economico-reddituale è derivato da quello fisico-tecnico, e per arrivare ad analizzare l'aspetto monetario è fondamentale passare prima dagli altri due.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, ovvero quello monetario, è quello da cui derivano i nostri valori economici. **Attenzione!** Non sempre il valore numerario corrisponde a quello effettivo. Osservare le operazioni in termini numerari significa osservare la quantità di monete (ovvero quelle che si possono contare), cosa che prescinde dal valore di chi valuta l'oggetto a cui il denaro si riferisce.

I valori numerari possono essere divisi in:

- **Valori numerari certi:** denaro e disponibilità bancarie valuta nazionale; sono i flussi che movimentiamo ogni volta che agiamo sulla cassa;
- **Valori numerari assimilati:** crediti e debiti di regolamento/funzionamento; non c'è coincidenza tra il momento dello svolgimento economico e lo scambio di moneta relativo;
- **Valori numerari presunti:** crediti e debiti di regolamento/funzionamento, soggetti a ridefinizione (es. crediti e debiti di regolamento in valuta estera, fatture da ricevere o emettere)

Per misurare i tre flussi di cui abbiamo parlato, abbiamo bisogno di unità di misura.

Può essere **esterna** (l'attribuzione del valore deriva dalle relazioni dell'azienda con l'ambiente esterno come clienti, fornitori ecc.) o **interna**, che si basa sulla misurazione fisico-tecnica (controllo che la merce che ottengo corrisponda a quella che pago). L'unità di misura è il prezzo che impone il fornitore o il prezzo che io impongo al mio cliente (sempre esterno).

La derivazione dei valori economici da valori numerari

Flussi a livello monetario (numerario)

Denaro e valori assimilati



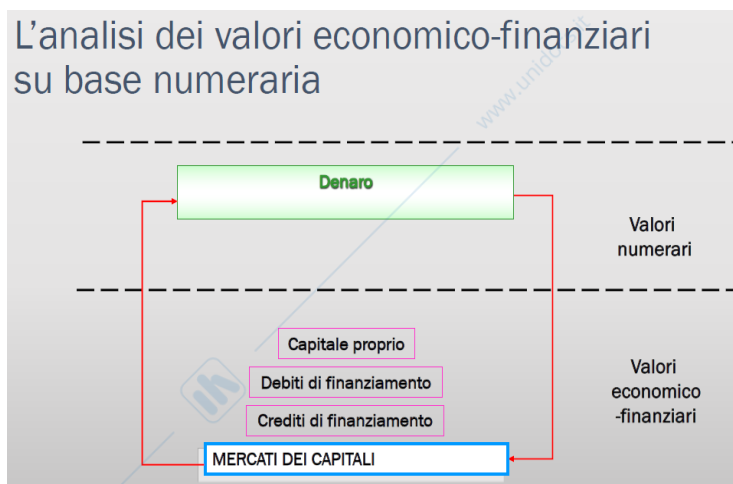
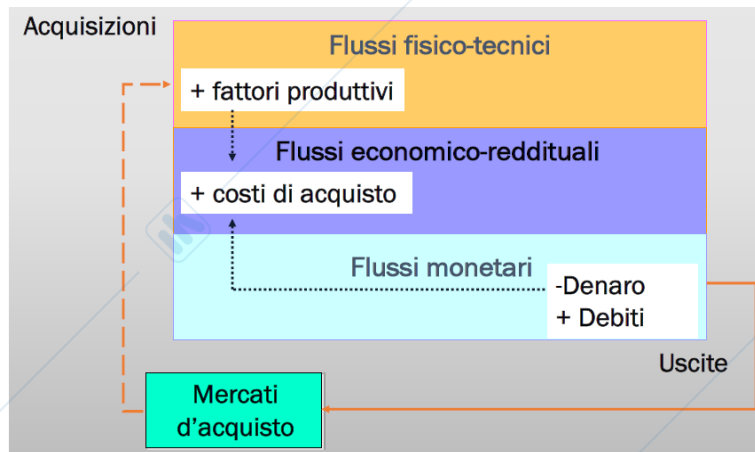
Flussi a livello economico-reddituale:

Costi-Ricavi

- Misurazione "esterna" (relazioni dell'azienda con clienti, fornitori)
- Verifica della misurazione "interna" preliminarmente effettuata su base fisico-tecnica

Ogni operazione si analizza dal punto di vista fisico-tecnico, economico-reddituale e finanziario. Quello finanziario si divide in valori numerari e in valori economico-finanziari. I primi due riguardano i processi economici di produzione esterna, l'ultima quella dei processi di finanziamento. Le prime

due mi servono per la misurazione fisica.



Lo svolgimento dei processi di produzione economica esterna, ovvero quelli che presuppongono l'interscambio dell'azienda con l'ambiente esterno (approvvigionamento o vendita), generano flussi di denaro/valori assimilati per i valori numerari, o crediti/debiti di regolamento/funzionamento. A livello economico-reddituale, ho costi o ricavi. A livello finanziario, nei valori numerari ho denaro e assimilati, mentre nei valori economico-finanziari ho crediti e debiti di finanziamento e capitale.

Definizioni:

- **Entrata:** flusso in entrata di denaro o movimentazioni bancarie positive.
- **Uscita:** flusso in uscita di denaro o movimentazione bancaria negativa.
- **Fonte:** si risponde alla domanda "dove si attingono le risorse monetarie?". Si intende un qualunque afflusso (o mancato deflusso) di mezzi monetari. Sono variazioni finanziarie negative o, per i ricavi, variazioni economiche positive.

La **provenienza** delle risorse monetarie può essere:

 1. **Fonte economico-reddituale:** deriva dai ricavi/cessioni di vendita
 2. **Fonte economico-finanziaria:** deriva dal capitale proprio o da debiti di finanziamento
 3. **Fonte numeraria:** deriva da debiti di funzionamento
- **Impiego:** si risponde alla domanda "qual è la destinazione delle fonti monetarie?". Si intende

un qualunque deflusso (o mancato afflusso) di mezzi monetari. Sono variazioni finanziarie positive o, per i costi, variazioni economiche negative.

La **destinazione** delle fonti può essere:

1. Investimenti nella sfera economico-reddituale: costi per acquisizione di f.p. (investimenti strutturali o correnti, in risorse materiali o immateriali, in attesa di realizzo o costi del venduto...)
2. Investimenti attinenti alla sfera numerario-finanziaria: crediti di funzionamento a clienti o finanziamenti ad altre aziende
3. Rimborsi di finanziamenti precedentemente acquisiti: pagamenti a fornitori, rimborsi a banche ecc.

Riassumendo:

- P.d.v. Economico-reddituale: costi di acquisto;
- P.d.v. Economico-finanziario: crediti di finanziamento;
- P.d.v. Numerario: crediti di funzionamento

