

# L'APPROCCIO PER FUNZIONI

---

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2021/ 2022

Dott.ssa Domenica Lavorato

# Orari delle lezioni- Ms Team

- 6 Cfu-48 ORE TOTALI, ARTICOLATE IN 16 lezioni
- Orario: lunedì dalle ore 15:00 alle ore 18:00 e mercoledì dalle ore 15:00 alle ore 18:00
- MS Team  
<https://teams.microsoft.com/l/team/19%3akBHQDO6MKr262ZTxRSOJQg8-CJ2voemlchezs7ven2l1%40thread.tacv2/conversations?groupId=90d12012-bf44-4c8a-8879-3f2a22de5a02&tenantId=017e16ae-f415-4f8d-9afo-a21b57cd448e>

# Calendario accademico delle lezioni e degli esami



Senza l'interruzione  
per le prove  
intercorso

Con l'interruzione per  
le prove intercorso

Settimana	Inizio	Fine	Note
I	13/09/2021	17/09/2021	
II	20/09/2021	24/09/2021	
III	27/09/2021	01/10/2021	
IV	04/10/2021	08/10/2021	
V	11/10/2021	15/10/2021	
VI	18/10/2021	22/10/2021	
VII	25/10/2021	29/10/2021	
	02/11/2021	05/11/2021	<b>Sospensione per prove intercorso Esami sessione speciale</b>
VIII	08/11/2021	12/11/2021	
IX	15/11/2021	19/11/2021	
X	22/11/2021	26/11/2021	
XI	29/11/2021	03/12/2021	<b>Termine lezioni recuperi</b>
I sessione esami	06/12/2021	10/12/2021	
	13/12/2021	17/12/2021	
	20/12/2021	22/12/2021	
	23/12/2021	07/01/2022	<b>Sospensione per festività natalizie</b>
II sessione esami	10/01/2022	28/01/2022	
III sessione esami	31/01/2022	11/02/2022	
IV sessione esami	14/02/2022	25/02/2022	

# Quando ci «vedremo»?

- Lunedì: 15:00/ 18:00
- Mercoledì: 15:00/ 18:00

# Il programma del corso

- PARTE 1- La mappatura dei processi
- PARTE 2- L'audit dei processi
- PARTE 3- Applicazioni ai settori del «Fashion, art and food»

# Libro di testo e materiale didattico

- Slide, esercitazioni e materiale didattico/integrativo verranno caricati sulla piattaforma elearning e su MS Team.

# La prova finale

- Prova orale!

# Ricevimento

- On line su MS Team
- Inviare un'email a [domenica.lavorato@collaboratore.uniparthenope.it](mailto:domenica.lavorato@collaboratore.uniparthenope.it)

Il management secondo l'impostazione classica della dottrina italiana è osservabile sotto 3 diversi momenti che caratterizzano:

- Il sub-sistema oggettivo
- Il sub-sistema soggettivo
- Il sub-sistema cognitivo o delle relazioni quantitative

# Il sub-sistema oggettivo

- È il sistema della gestione, cioè l'insieme di tutte le operazioni in cui si esplica l'attività aziendale, necessarie per raggiungere gli obiettivi di fondo (acquisto materie prime, trasformazione fisica, vendita, ecc.)
- Occuparsi della gestione significa occuparsi delle azioni svolte dai soggetti che operano in azienda e anche delle modalità per migliorarle

# Il sub-sistema soggettivo

- È quello dell'**organizzazione** e si sostanzia nell'insieme degli organi presenti ai vari livelli aziendali (direzionale, operativo, ecc.) dei rispettivi ruoli, compiti e delle relazioni fra organi
- Occuparsi di organizzazione significa pertanto interessarsi a come le operazioni di gestione siano da attribuire a organi differenti in azienda e a come esse vadano poi coordinate per consentire di raggiungere un unico obiettivo globale (*struttura e caratteri organizzativi*)
- L'organizzazione riguarda anche i criteri e i meccanismi con cui guidare il comportamento degli organi in azienda verso specifici obiettivi, con cui sviluppare le risorse presenti in azienda e con cui gestire opportunatamente i sistemi informativi aziendali (*meccanismi operativi*)
- L'organizzazione concerne i *modelli di direzione*, con cui i quali è opportuno che si confrontino i manager (o responsabili) presenti ai vari livelli in azienda, in modo tale da favorire l'efficacia dell'intero sistema
- L'organizzazione ha come oggetto i principi e i valori di fondo condivisi dalle persone che operano in azienda a tutti i livelli, ossia la *culturale aziendale*, e come possa essere modificata nel tempo

# Il sub-sistema cognitivo o delle relazioni quantitative

- Il terzo sistema è quello delle rilevazioni, contabili o extra-contabili, dei fatti di gestione aziendale, ai fini informativi
- Interessarsi ai problemi di rilevazione, significa occuparsi di come i dati siano memorizzati in azienda, di come le informazioni vengano misurate, costruite e successivamente diffuse sia all'interno dei confini aziendali, sia all'esterno, conformemente a certe finalità specifiche di gestione strategica e corrente

- I tre sub-sistemi sono interdipendenti e si condizionano reciprocamente sia in termini qualitativi...che quantitativi, tanto che il management dell'impresa viene anche definito come «**gestione organizzata**».
- L'organizzazione, infatti, influenza con la sua struttura e la sua dimensione l'efficacia e l'efficienza della gestione, mentre le esigenze poste dalla gestione condizionano la struttura e la dimensione organizzativa.
- Studiare l'azienda in modo più analitico e concreto significa addentrarsi in questi sub-sistemi occupandosi di capire come essi funzionano nel mondo reale.
- Nel tempo si sono avvicinate due chiavi di lettura nel tentativo di superare i rispettivi limiti.

# Due principali chiavi di lettura

- Approccio per processi
- Approccio per funzioni

# Approccio per processi

- È stato il primo approccio ad essere stato sviluppato dalla dottrina economico-aziendale italiana verso la metà del XX secolo
- Entra nel merito della gestione organizzata di un'azienda secondo una dimensione di analisi, che potremmo definire orizzontale, ossia trasversale rispetto a come i compiti sono stati divisi in azienda tra i vari organi
- Studia l'azienda come un insieme di attività, **che partendo da risorse con differenti caratteristiche fisico-tecniche ed economiche, giungono alla realizzazione di un output comune**
- I processi travalicano i confini tra le unità organizzative deputate a compiti differenti
- Il fine ultimo dell'analisi per processi è quello di valutarne l'efficacia, l'efficienza complessiva e i meccanismi con cui migliorarle

# Approccio per funzioni

- Trova le sue radici dottrinali negli studi di management di matrice anglosassone, che si sono diffusi più o meno nella stessa epoca dell'approccio per processi
- Considera la gestione organizzata dell'impresa come scomponibile in **attività omogenee** da un punto di vista fisico-tecnico ed economico, definite appunto funzioni (attività di approvvigionamento, ricerca, sviluppo, produzione, ecc.)
- Tale approccio è di tipo **verticale** e si concentra sullo studio delle **singole funzioni**

# Occorre precisare...

- I due diversi approcci sono tra loro interdipendenti e complementari
- Risulta più semplice comprendere i due diversi approcci strutturandone l'analisi in momento della gestione, dell'organizzazione e delle rilevazioni quantitative

# L'approccio funzionale dell'azienda

# Le aree funzionali e la loro gestione (1)

- Il modo più semplice per decifrare la complessità aziendale è quello di scomporre il management di un'azienda nelle sue FUNZIONI fondamentali, anche definite AREE FUNZIONALI
- Le funzioni **rappresentano UN INSIEME DI OPERAZIONI OMOGENEE DA UN PUNTO DI VISTA FISICO-TECNICO**. Questo vuol dire che le operazioni funzionali, compiute dalle risorse umane operanti a qualunque livello in azienda, per essere realizzate assorbono conoscenze, competenze e risorse, omogenee nelle loro caratteristiche tecniche ed economiche

## Esempio- UN'AZIENDA INDUSTRIALE CHE OPERA NEL SETTORE DEL FOOD

Esempio di «omogeneità tecnico-economica» è quello relativo alla **FUNZIONE PRODUZIONE E LOGISTICA DI UN'AZIENDA INDUSTRIALE CHE OPERA NEL SETTORE DEL FOOD.**

In quest'area funzionale, infatti, sono effettuate operazioni di gestione che hanno un contenuto omogeneo di conoscenze e competenze tecniche, relative al ciclo di lavorazione aziendale, quale ad **ESEMPIO QUELLO DELLA PRODUZIONE DI CIBO O BEVANDE**, che richiedono l'utilizzo di fattori produttivi, quali materie prime, beni strumentali specifici, servizi, i quali generano in conto economico costi aventi peculiari ed omogenee caratteristiche economiche

# Le aree funzionali e la loro gestione (2)

Le funzioni permettono di individuare chiaramente:

1. quali sono i compiti da eseguire in azienda (acquisto, produzione, vendita, ricerca di fonti di finanziamento, ecc.);
2. quali sono le persone addette allo svolgimento dei medesimi;
3. quali sono le conoscenze, le competenze tecniche e le risorse attribuite ai soggetti così definiti e quali le loro relazioni.

L'approccio per funzioni risulta così efficace per i tre diversi profili:

1. Profilo della gestione (operazioni da svolgerle e come svolgerle al meglio)
2. Profilo organizzativo (chi dovrà svolgerle e svolgerle al meglio)
3. Profilo della rilevazione (quali tipi di informazioni e conoscenze sono necessari per svolgere al meglio certi compiti e come misurarle)

# Pertanto...

Con l'approccio funzionale il management è articolato in specifici SUB-SISTEMI: LE AREE FUNZIONALI

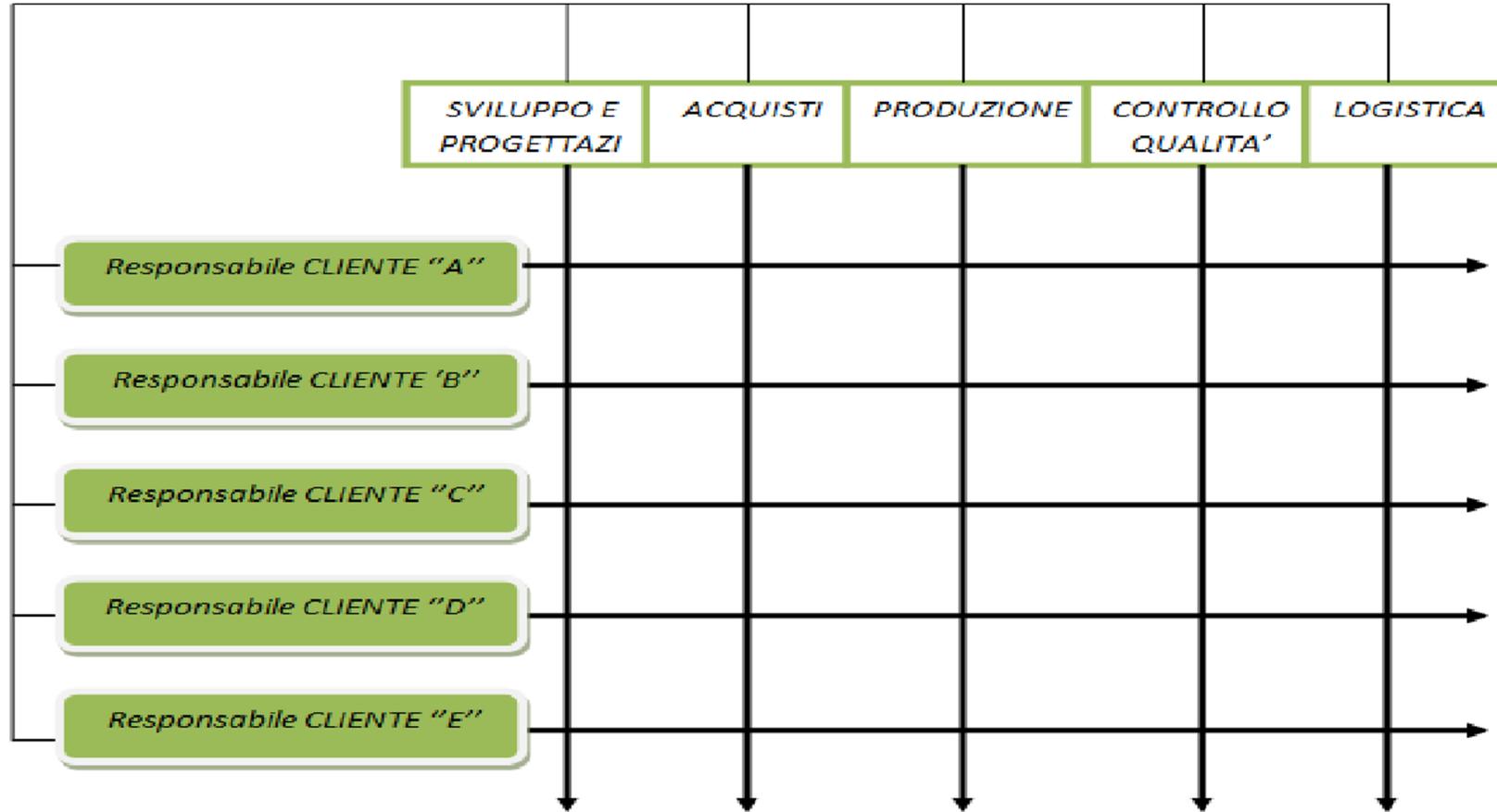
Andremo a mappare e classificare le aree funzionali, e per ognuna andremo ad analizzare:

- Il momento soggettivo del management
- Il momento oggettivo
- Il momento cognitivo

Da un punto di vista strettamente funzionale (delle operazioni da compiere) le funzioni identificabili in una generica azienda di moda sono:

- Marketing
- Produzione e logistica
- Innovazione e tecnologia
- Gestione strategica, pianificazione strategica e controllo di gestione
- Amministrazione
- Finanza
- Organizzazione e sviluppo del personale

# Esempio- azienda che produce borse su commessa



Le aree funzionali così individuate possono essere variamente classificate o articolate, ad esempio, in:

- Area funzionale della gestione strategica, pianificazione strategica e controllo di gestione (o **direttiva**)
- Aree funzionali caratteristiche (o **operative**)
- Altre aree funzionali (o **integrative**)

# 1. Area funzionale della gestione strategica, pianificazione strategica e controllo di gestione (o **direttiva**)

- Rappresenta la funzione unificante per eccellenza, poiché si occupa di indicare la direzione che l'azienda deve percorrere per creare valore per tutti i suoi stakeholder, motivo per cui è anche definita direttiva
- Può essere ulteriormente scomposta in 3 sotto-funzioni:
  1. Gestione strategica
  2. Pianificazione strategica
  3. Controllo di gestione

# La Gestione strategica

- È il processo attraverso il quale vengono prese tutte le decisioni riguardanti il posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato: che cosa produrre? Come produrre? Per chi produrre?
- Strategia competitiva: che cosa produrre? Come produrre? Per chi produrre?
- È un processo poco formalizzabile in precise routine: definisce nuove «*intenzioni strategiche*» rispetto ai cambiamenti dell'ambiente esterno

# Pianificazione strategica

- È un processo in cui si provvede a tradurre in pratica le strategie formulate, ossia della loro implementazione e della loro misurazione
- Il legame tra gestione strategica e pianificazione strategica è garantito mediante la definizione di una **mappa strategica aziendale**, la quale consente di definire quali sono le determinanti del successo di ogni business
- Queste determinanti prendono il nome di **Fattori Critici di Successo (FCS)**, ed una volta determinati vanno misurati sia a consuntivo che a preventivo

# Controllo di gestione

- Rappresenta il processo attraverso il quale i **manager** verificano che le risorse siano state utilizzate in maniera efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si riferisce, pertanto, all'attività dei dirigenti.
- Presenta alcuni caratteri fondamentali:
  1. **finalizzato** a controllare il grado di raggiungimento degli obiettivi, e **focalizzato** sul grado di efficacia e di efficienza;
  2. «totale»;
  3. «processo ritmico» basato su «tabelle di marcia»;
  4. «coordinato e integrato».

# I meccanismi operativi del controllo

- **Controllo di retroazione o «feed-back»:** si basa sulla misurazione dei risultati alla fine di dati intervalli temporali, il confronto con gli obiettivi, l'analisi e l'interpretazione degli scostamenti per realizzare i necessari interventi correttivi.  
Offre però indicazioni solo alla fine del periodo! «Mensilizzazione del budget»

- **Controllo sulla direzione di marcia «feed-forward»:** si basa sul «controllo al futuro». Il sistema informativo viene potenziato in modo da misurare i risultati intermedi e di proiettare tali risultati a fine periodo sulla base di modelli di tipo probabilistico-predittivo.

Presuppone conoscenze matematico-statistiche sulla base delle quali è costruito il modello predittivo, deve essere garantita l'attendibilità dei dati che alimentano il modello

# Gli strumenti che possono essere utilizzati

- Budget: è un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di “breve” periodo, definiti nell’ambito di un piano strategico di “lungo” periodo.
- Reporting: le informazioni di vario tipo (contabili ed extra) vengono selezionate o presentate sotto forma di report o rendiconti periodici di controllo, al management, affinché esso possa fare le sue analisi, valutazioni e scelte.
- Contabilità dei costi: ha per oggetto essenzialmente operazioni di gestione interna; gli obiettivi fondamentali sono quelli di determinare costi, ricavi e risultati analitici di periodo, misurare l’efficienza produttiva e, più in generale, fornire supporto alle decisioni operative ed ai sistemi di controllo, nella loro articolazione operativa.

# Il budget nelle aziende della moda

- Le aziende di moda sono caratterizzate da alcune peculiarità, (il susseguirsi delle stagioni e quindi delle collezioni, che determinano tempi di gestione aziendale più frenetici e dinamici rispetto a cicli di lavoro dei settori tradizionali), che portano ad implementare **un adeguato sistema di controllo anche nelle imprese subfornitrici delle grandi imprese leader di settore**, attraverso l'utilizzo del budget e della contabilità analitica.
- Il budget dovrà essere redatto a livello di stagione e collezione prima della redazione finale a livello aziendale.
- Nel caso specifico delle aziende operanti in subfornitura, il budget dovrà essere analizzato secondo una **logica feed-forward** procedendo poi con un aggiornamento nel momento in cui le aziende ricevono gli ordini relativi al campionario e nel momento in cui vengono acquisiti gli ordini relativi alla produzione.

# Il budget economico di collezione

- Il budget di collezione rappresenta la situazione che l'azienda si attende nel futuro per ciò che riguarda gli aspetti economici della gestione, detto in altri termini l'andamento dei costi e dei ricavi.
- Nelle aziende del settore moda, così come nelle aziende subfornitrici del settore, la stagionalità incide anche sulla formulazione del budget.
- Il budget delle aziende subfornitrici prenderà così a riferimento l'arco temporale necessario allo sviluppo e produzione dell'intero ciclo delle due principali stagioni. Il budget annuale è diviso a sua volta in sotto budget relativi alle stagioni, che sarà ripartito secondo le stime relative a ogni cliente.

# Il budget economico di collezione

BUDGET ANNUALE	BUDGET DI STAGIONE	BUDGET PER CLIENTE	BUDGET PER COLLEZIONE
Anno n	Stagione A/I	Cliente X	Donna
			Uomo
		Cliente Y	Donna
			Uomo
		Cliente Z	Donna
			Uomo
	Stagione P/E	Cliente X	Donna
			Uomo
		Cliente Y	Donna
			Uomo
		Cliente Z	Donna
			Uomo

# Qual è il problema per questa tipologia di aziende?

- Il budget redatto dalle **imprese subfornitrici del settore moda** sarà caratterizzato da un grado elevato d'incertezza e aleatorietà rispetto ad altri tipi di aziende in quanto la lavorazione dei campioni o dei prodotti finiti verrà avviata su richiesta del cliente e si tratta di prodotti tra loro differenziati oppure da progettare ex novo per adattarsi alle specifiche esigenze espresse dal richiedente. Riuscire quindi a prevedere con sufficiente precisione quali saranno i costi e i ricavi, quale sarà l'andamento finanziario ecc. è di difficile se non d'impossibile previsione
- Al contrario per le **imprese subfornitrici di prodotti omogenei** tale procedimento risulterà di più facile elaborazione. Ad esempio nelle aziende che operano in serie, se l'area commerciale ha come obiettivo quello di aumentare le vendite da 10.000 a 12.000 pezzi in un anno, la stima dei costi sarà di più semplice previsione, poiché i prodotti sono tra loro più omogenei, cosicché anche la stima delle altre variabili che dovranno essere inserite nel budget saranno effettuate con un grado di precisione maggiore.

Al fine di ottenere una migliore rappresentazione della situazione aziendale è opportuno procedere all'aggiornamento del budget nei momenti in cui l'azienda riceve l'ordine relativo al campionario e nel momento in cui termina la campagna vendite:

1. budget relativo alle prossime collezioni;
2. budget riguardante le collezioni di cui è stato realizzato campionario;
3. budget relativo agli ordini di produzione già acquisiti.

# Il budget relativo alle prossime collezioni

- È predisposto dall'azienda subfornitrice, ed è caratterizzato dal massimo grado d'incertezza e aleatorietà.
- È redatto in base a: obiettivi strategici, delle vendite delle passate stagioni del cliente di riferimento. In tale fase non si conosce assolutamente quello che sarà l'ordinativo esatto del campionario e la successiva produzione ordinata dal cliente con cui esiste una collaborazione già consolidata o dal nuovo cliente acquisito di recente.
- Tuttavia l'inserimento nel budget annuale anche di questi valori presenta una propria utilità in quanto offre utili informazioni al management; ad esempio dalle elaborazioni effettuate il budget potrebbe segnalare una capacità produttiva esuberante relativa al periodo di tempo preso come base di riferimento.

# Esempio

Collezione P/E 2016						
		CAMPIONARIO				
		Quantità				
		Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Cliente 1	1.000	100,00	500,00	200,00	150,00	50,00
Cliente 2	200	100,00	50,00	0,00	0,00	50,00
Cliente 3	250	0,00	0,00	250,00	0,00	0,00
Cliente 4	550	300,00	100,00	120,00	30,00	0,00
Cliente 5	100	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00
Cliente 6	40	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00
<i>Totale</i>		500,00	650,00	610,00	280,00	100,00
		PRODUZIONE				
		Quantità				
		Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre
Cliente 1	90.000	10.000	10.000	30.000	30.000	10.000
Cliente 2	8.500	2.000	500	3.000	2.000	1.000
Cliente 3	7.500	1.000	0	500	5.000	1.000
Cliente 4	30.000	8.000	0	500	10.000	11.500
Cliente 5	2.500	0	2.500	0	0	0
Cliente 6	500	0	500	0	0	0
<i>Totale</i>	<i>139.000</i>	21.000	13.500	34.000	47.000	23.500

# Budget riguardante le collezioni di cui è stato realizzato campionario

- È quello riguardante le collezioni di cui è stata terminata la fase di *prototipia e campionario*, in cui si conosce la varietà dei modelli e dei campioni effettuati con il relativo costo delle materie prime utilizzate e delle lavorazioni necessarie richieste dal cliente.
- La valorizzazione degli input di tale budget risulta già più affinata del precedente, poiché sulla base del numero dei campioni realizzati può essere fatta una stima del successivo ordine produzione. Si riesce a catturare, anche se limitatamente, la strategia adottata dal cliente per la collezione futura. Esistono così collezioni costituite da molte varianti modelli, inteso non tanto come forma del campione, ma come variante della struttura delle lavorazioni e collezioni basate su poche varianti delle lavorazioni effettuate, ma al contempo molti colori diversi.
- Com'è facile capire, la variazione delle lavorazioni avrà un costo maggiore della semplice variazione del colore, giacché saranno necessari, macchinari, strumenti, e studi di messa in produzione diversi, atti alla realizzazione dell'ordine di produzione. Al contempo, la semplice variazione del colore non genera tali costi, e sarà necessaria una sola modifica della materia prima utilizzata.

# Budget relativo agli ordini di produzione già acquisiti

- È quello relativo agli ordini di produzione già acquisiti. Suddetto budget valorizza i budget precedenti in modo definitivo.
- Terminata la campagna vendite da parte del cliente, il subfornitore riceverà l'ordine definitivo delle quantità da produrre nelle diverse varietà e colori, in cui saranno inserite anche le date richieste di consegna. In tale fase saranno inseriti nel budget i ricavi presunti, valorizzati secondo l'ordine di produzione e i costi relativi alla realizzazione e consegna dei prodotti finiti
- Interessante risulta l'analisi degli scostamenti effettuata a seguito della predisposizione del seguente budget. In un'azienda subfornitrice, in cui le quantità vendute sono predeterminate sulla base di ordini, lo scostamento più rilevante è quello relativo **all'inefficienza nella fase di produzione.**

## 2. Aree funzionali caratteristiche o operative (1)

- Costituiscono il nucleo caratterizzante l'attività economica svolta dall'azienda, riflettono cioè l'oggetto di tale attività, la sua specializzazione, e sono direttamente finalizzate al perseguimento degli obiettivi aziendali.
- Esse sono così configurabili:
  1. Area funzionale del MARKETING
  2. Area funzionale della PRODUZIONE LOGISTICA
  3. Area funzionale dell'INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

# L'area funzionale del MARKETING si preoccupa di

- Studio e analisi del mercato di sbocco e dei bisogni presenti e potenziali dei consumatori;
- Recepimento di tali bisogni e appagamento degli stessi con lo sviluppo di idee circa i nuovi prodotti;
- Vendita dei prodotti realizzati sul mercato;
- Servizio al cliente (ex-ante ed ex-post).

Tale area si preoccupa di definire la «produzione economicamente vendibile» dopo aver considerato sia la dinamica del mercato e dell'ambiente sia la capacità dell'impresa

# L'area funzionale della Produzione e Logistica

- Si occupa di tutto ciò che attiene al cosa, quanto e come dell'attività produttiva (produzione), interessandosi tradizionalmente anche dell'approvvigionamento dei fattori (risorse), della gestione delle scorte di magazzino e della movimentazione del materiale

# L'area funzionale dell'Innovazione e Tecnologia

- Comprende tutte le attività di ricerca e studio a carattere innovativo, e di sviluppo sul piano operativo di nuovi prodotti e processi. In quest'area operano risorse umane con conoscenze e competenze specialistiche orientate all'efficienza tecnico-produttiva

### 3. Altre aree funzionali (o integrative)

- Hanno un carattere integrativo o di supporto, pur non avendo minor importanza delle precedenti. Esse non agiscono direttamente sul mix risorse-produzione-prodotti-mercato, ma lo fanno solo indirettamente tramite delle aree caratteristiche.
- Queste aree sono molto disomogenee fra di loro, perché possono essere orientate a seconda della funzione a cui si fa riferimento:
  - ✓ Alla rilevazione e comunicazione all'esterno di informazioni (specialmente contabili, ma non solo) concernenti gli obiettivi e i risultati della gestione passata ([amministrazione](#));
  - ✓ Alla gestione di risorse specifiche, necessarie al processo di trasformazione aziendale ([Finanza e Sviluppo del personale](#))

## Entrando nel merito di ciascuno delle aree funzionali integrative, possiamo sinteticamente affermare:

- Area funzionale dell'**AMMINISTRAZIONE**, produce e diffonde all'esterno dei confini aziendali l'informativa relative ai fatti, alle operazioni ed ai risultati di gestione aziendali.
- Area funzionale della **FINANZA** si occupa del reperimento della risorsa capitale, attraverso le varie fonti esterne e interne, e della gestione del medesimo.
- Area funzionale dell'**ORGANIZZAZIONE e SVILUPPO DEL PERSONALE** si occupa dell'acquisizione della risorsa lavoro e dell'organizzazione, gestione e sviluppo del medesimo, sia che si tratti di lavoro direzionale, sia che si tratti di lavoro esecutivo