

# **ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE**

## **Capitolo 9:**

### **Il processo di programmazione della gestione**

## **Capitolo 10:**

### **Il sistema di controllo direzionale**

## **Capitolo 11:**

### **La funzione di direzione delle risorse umane**

Roberto Micera  
roberto.micera@unibas.it

# La funzione di programmazione aziendale

La programmazione porta a definire in anticipo:

- Cosa fare
- Come farlo
- Quando farlo

É un processo formale che può riguardare **l'impresa nel suo complesso** o anche solo **specifici settori**.

I programmi delle diverse funzioni devono configurare un **sistema** che si aggiorna con il metodo dello **scorrimento**.

**DEFINIZIONE:** [dal greco: pro-gramma (scritto prima)]

*Processo di predeterminazione degli obiettivi, delle politiche e delle attività da compiere entro un determinato periodo di tempo*

**PREVISIONE**

Tentativo di anticipare i futuri andamenti di alcune variabili e fenomeni che sono di interesse per l'impresa, così da trarre informazioni utili per orientare i comportamenti e le scelte aziendali.



**PROGRAMMAZIONE**

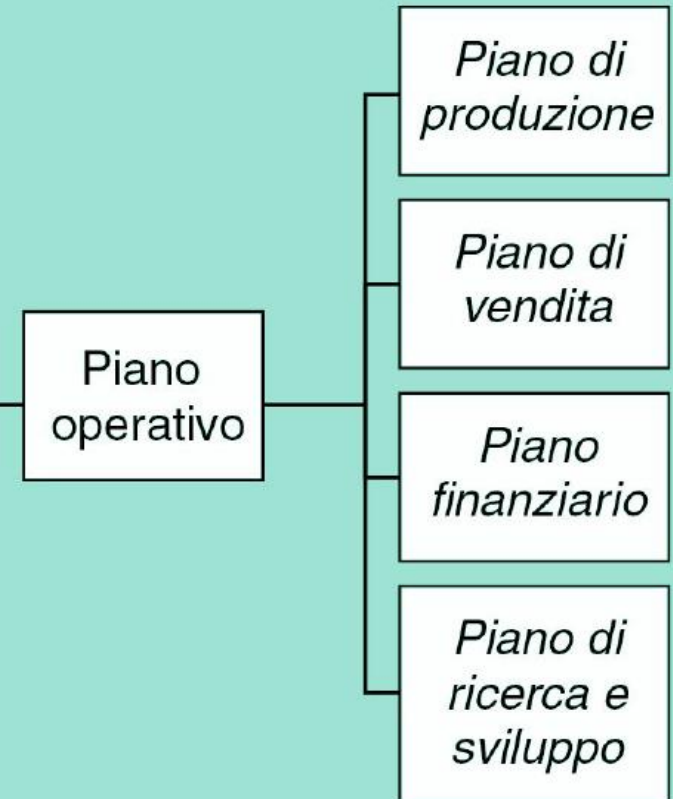
Pre-determinazione di decisioni o azioni future

# Il processo di costruzione dei piani aziendali

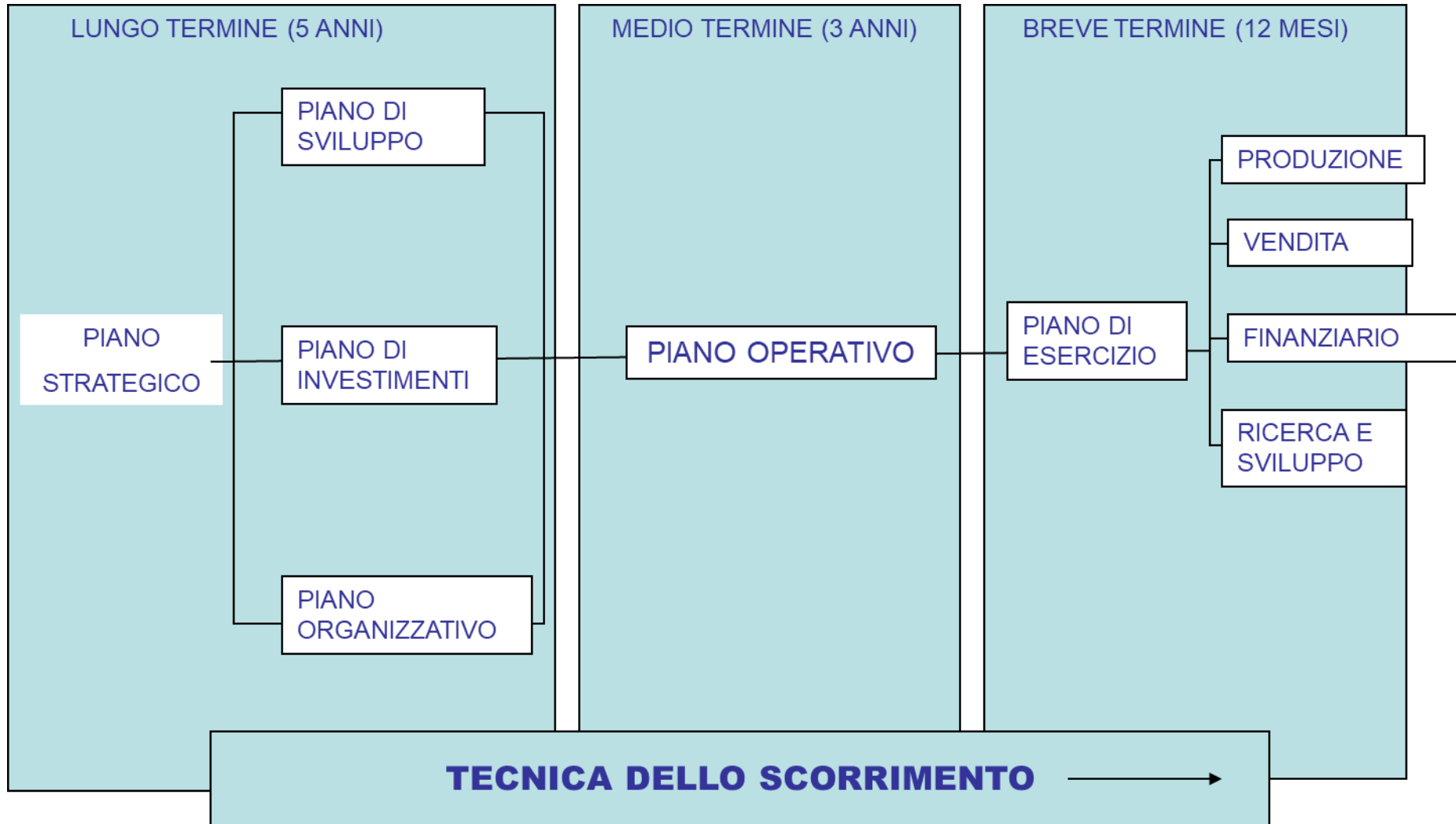
LUNGO TERMINE  
(3-5 anni)



BREVE TERMINE  
(12 mesi)



# Il sistema dei piani di impresa



# I requisiti di una buona programmazione

**Formalizzazione**

Documento scritto

**Integrazione**

Deve tenere conto degli effetti su tutta la gestione

**Quantificazione**

Indica obiettivi misurabili e verificabili

**Pluriennità**

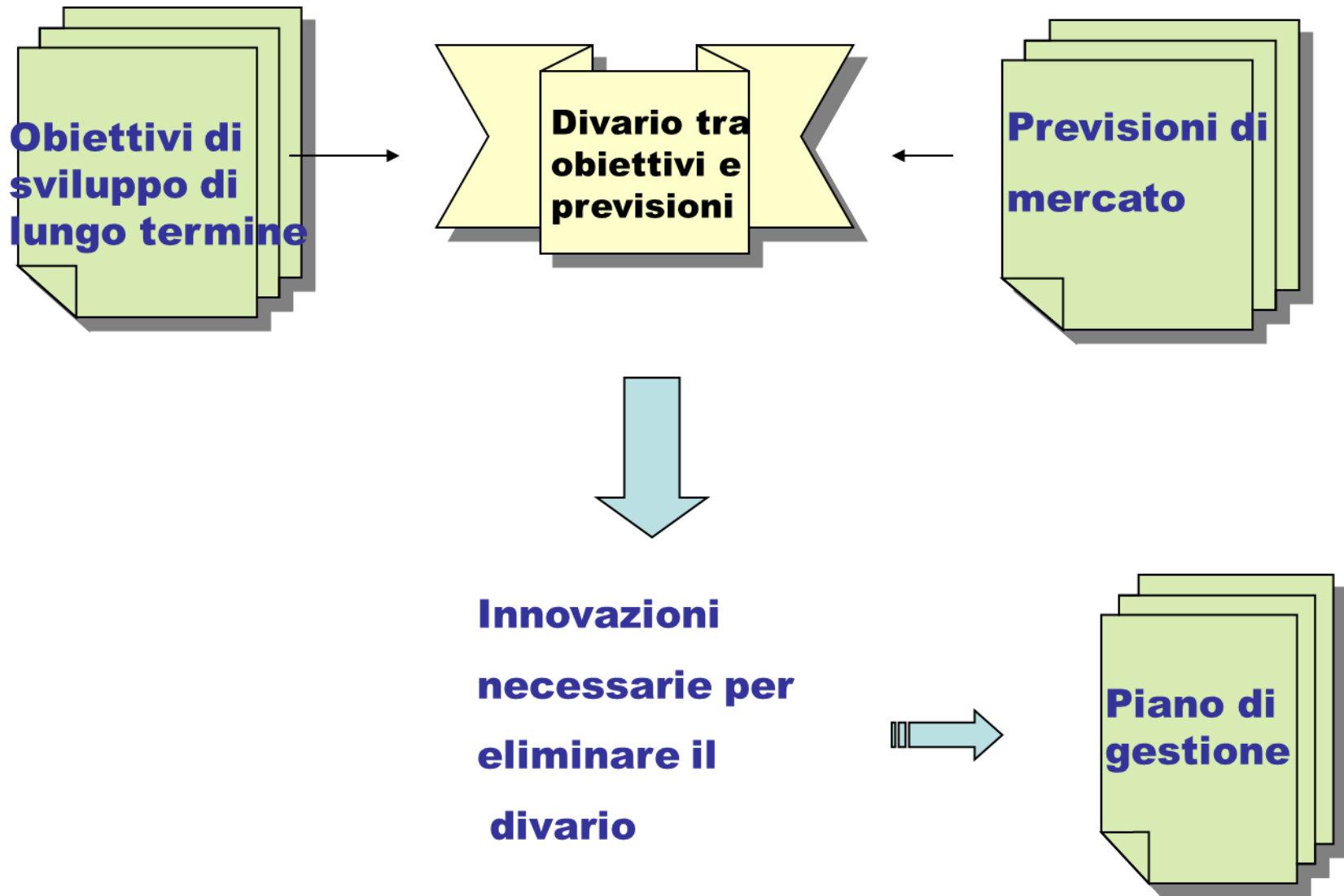
Proietta nel tempo strategie ed obiettivi

# Gli elementi di un piano di gestione



L'ottenimento degli obiettivi è **SUBORDINATO** alla possibilità di adottare opportune politiche gestionali e alla disponibilità di un determinato stock di risorse

# Programmazione secondo la gap analysis



# Le premesse previsionali e la flessibilità dei piani

I programmi sono definiti in rapporto ad un insieme di premesse, legate alla previsione dell'andamento dei fenomeni interessanti la vita delle imprese

**Le premesse rappresentano degli assunti circa il futuro svolgimento dell'attività aziendale**

**Non controllabili**

**Semi-  
controllabili**

**controllabili**



# La programmazione strategica ed operativa

## **VINCOLI PER LO SVILUPPO DELL'IMPRESA**



### **VINCOLI INTERNI**

**Potenzialità produttiva**

**Potenzialità  
organizzativa**

**Potenzialità finanziaria**

**Potenzialità economico-  
strutturale**

### **VINCOLI ESTERNI**

**Crescita della domanda**

**Pressione della concorrenza**

**Progresso tecnologico**

**Regolamentazione  
pubblica**

# Programmazione strategica e operativa

## PROGRAMMAZIONE

```
graph TD; A[PROGRAMMAZIONE] --> B[ADATTA L'ATTIVITA' CORRENTE AI VINCOLI, ESTERNI ED INTERNI  
PREORDINA LE OPERAZIONI DI GESTIONE SECONDO GLI OBIETTIVI FISSATI PER L'ESERCIZIO ANNUALE]; A --> C[MODIFICA IL SISTEMA DEI VINCOLI ENTRO CUI OPERA L'IMPRESA IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE]; B --- D[Programmazione a breve termine]; C --- E[Programmazione a l. termine];
```

**ADATTA L'ATTIVITA'  
CORRENTE AI VINCOLI,  
ESTERNI ED INTERNI**

**PREORDINA LE OPERAZIONI DI GESTIONE  
SECONDO GLI OBIETTIVI  
FISSATI PER L'ESERCIZIO  
ANNUALE**

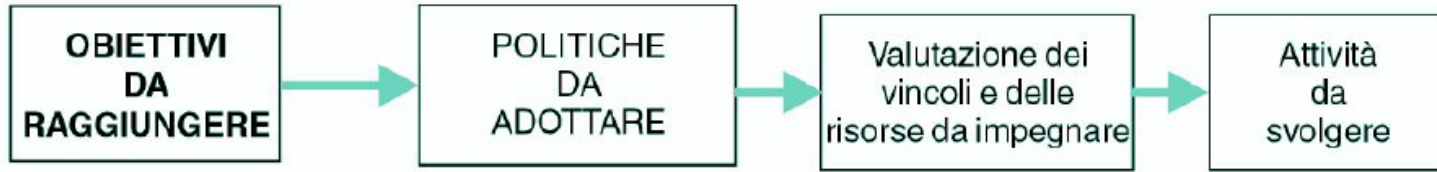
**Programmazione a breve termine**

**MODIFICA IL SISTEMA  
DEI VINCOLI ENTRO  
CUI OPERA L'IMPRESA  
IN FUNZIONE DEGLI  
OBIETTIVI DI  
LUNGO TERMINE**

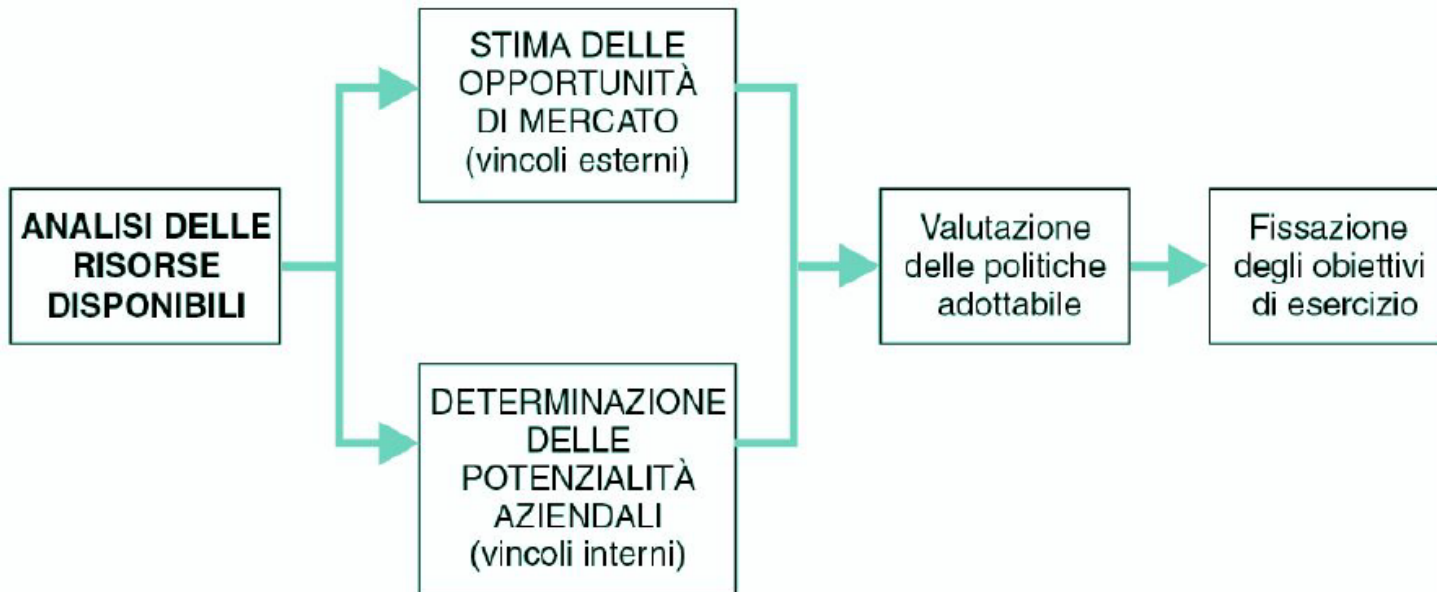
**Programmazione a l. termine**

# Differente orientamento del processo di programmazione a lungo e a breve termine

## FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE A LUNGO TERMINE



## FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE A BREVE TERMINE



# Il business plan

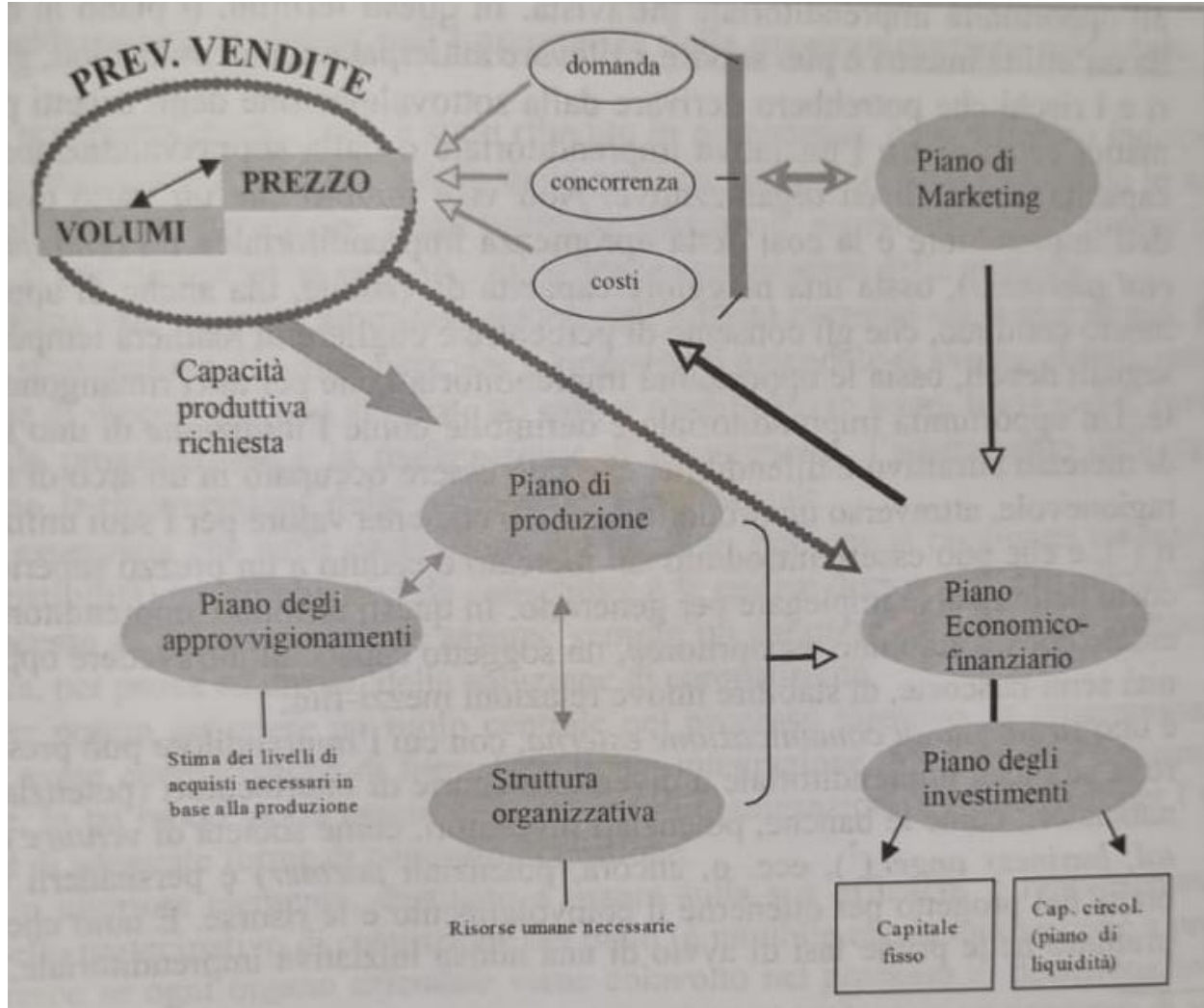
Business Idea



Sistema prodotto che identifica l'offerta rivolta al mercato

Segmento di mercato

Risorse interne



# Il controllo direzionale

La funzione di controllo conclude il ciclo di direzione e crea le premesse per l'avvio, con la programmazione, di un nuovo ciclo di attività



- Si interpone tra il processo decisionale e quello operativo per assicurare che le scelte siano correttamente attuate dagli organi operativi;
- Si riferisce sia al momento dell'attuazione che a quello della programmazione e consente di valutare il rispetto dei piani di gestione formulate orientando le successive scelte di programmazione;
- E' trasversale rispetto ai livelli ed alle posizioni organizzative.

# Visione tradizionale e moderna

## VISIONE TRADIZIONALE

**Strumento  
di  
costrizione**

**Elemento necessario a disciplinare e vincolare l'azione degli uomini inseriti nell'organizzazione.**

## VISIONE MODERNA

**Strumento  
di  
indirizzo**

**Mezzo di guida del lavoro e delle funzioni svolte a qualsiasi piano della struttura, al fine di stimolare automaticamente gli interventi di correzione e favorire lo spirito d'iniziativa sulla base delle eventuali insufficienze dell'azione.**

# L'articolazione del controllo di direzione

## **Controllo di direzione**

***Controllo  
antecedente***

***Preventivo***

***Controllo  
operativo***

***concomitante***

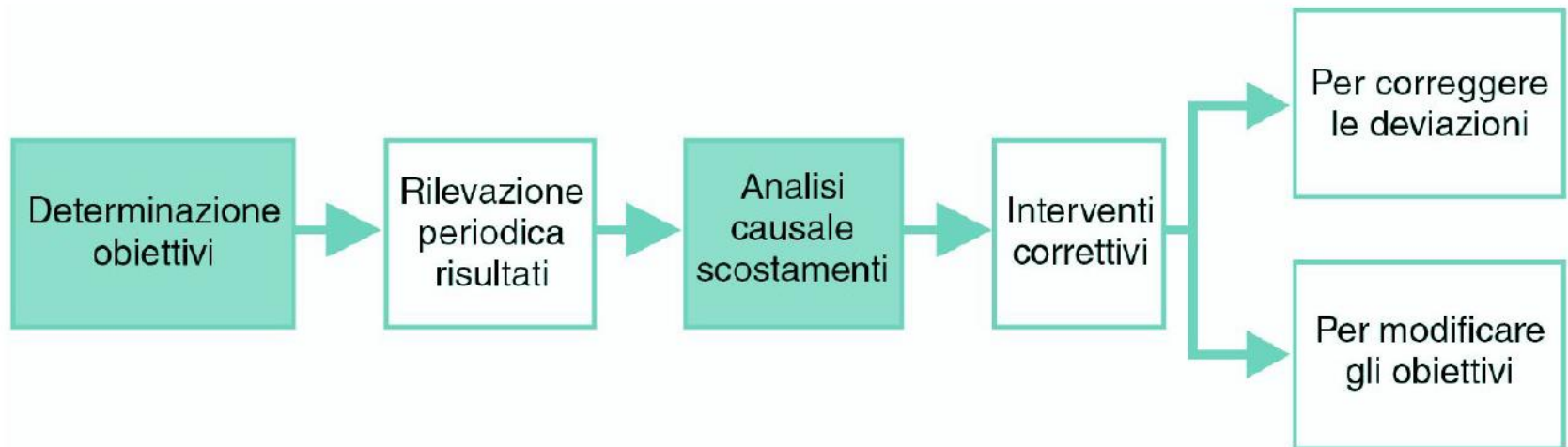
***Valutazioni di  
rendimento***

Misurazione di efficacia  
Misurazione di efficienza

***Controllo  
strategico***

Analisi strategica  
Analisi organizzativa  
Analisi direzionale

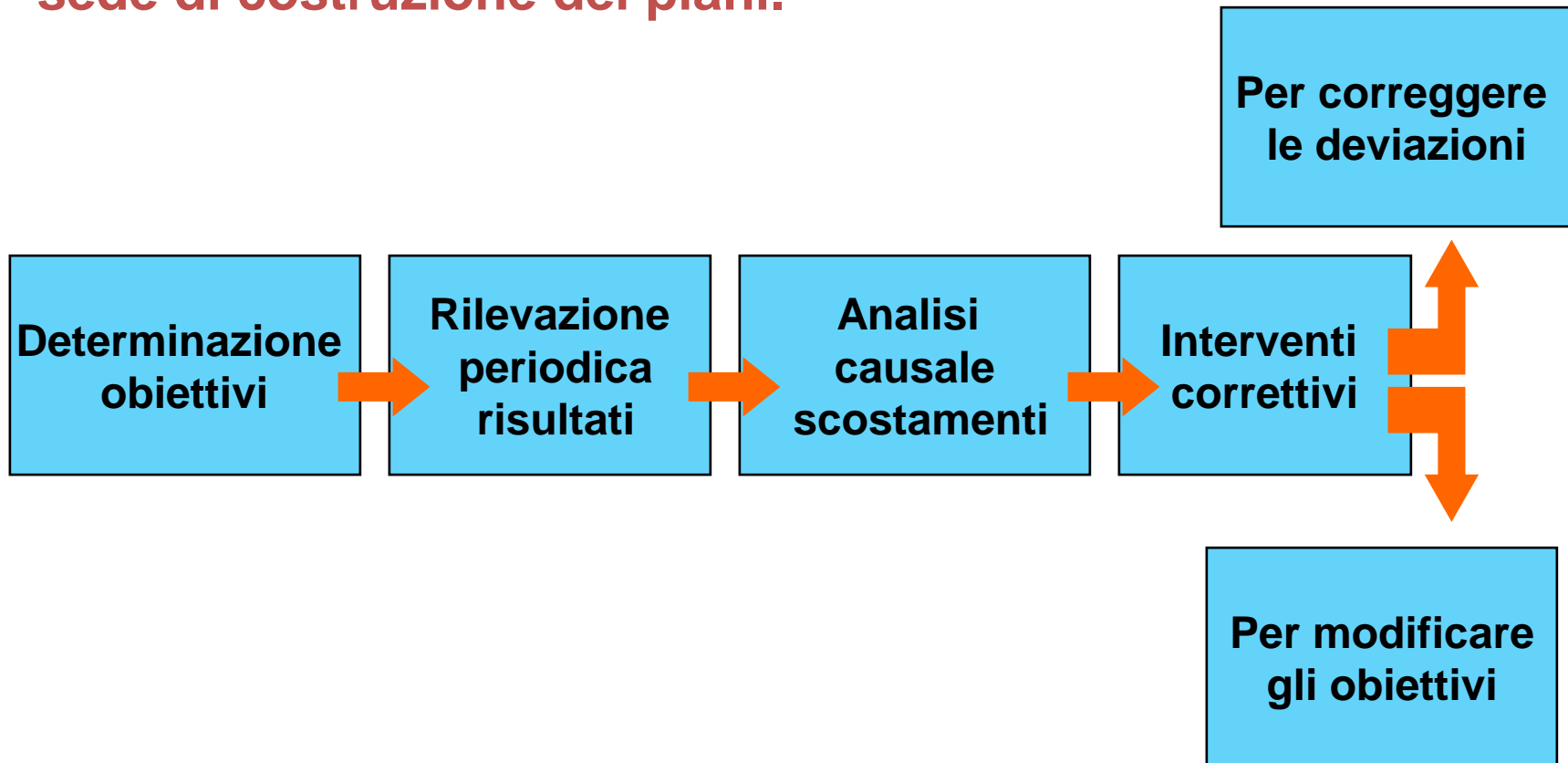
# Schema del controllo operativo concomitante



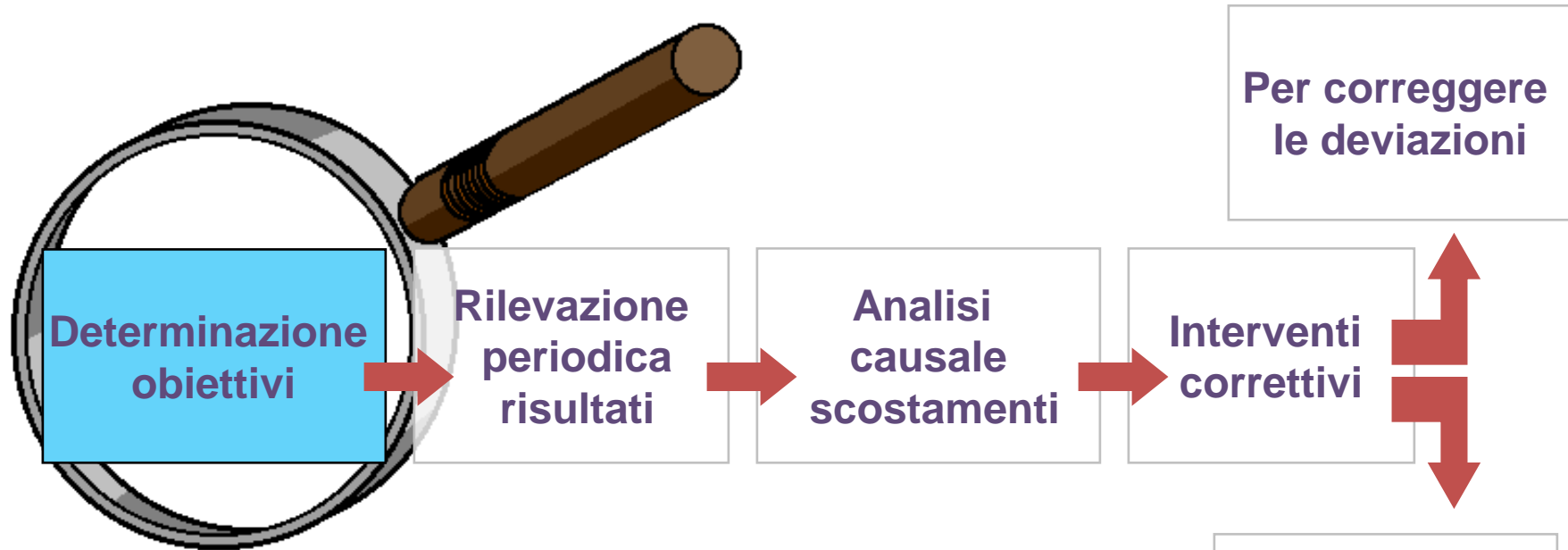


# Il controllo operativo concomitante

Procedura attuata, durante lo svolgimento delle operazioni aziendali, allo scopo di seguire lo sviluppo della gestione e di assicurare il rispetto degli obiettivi fissati in sede di costruzione dei piani.



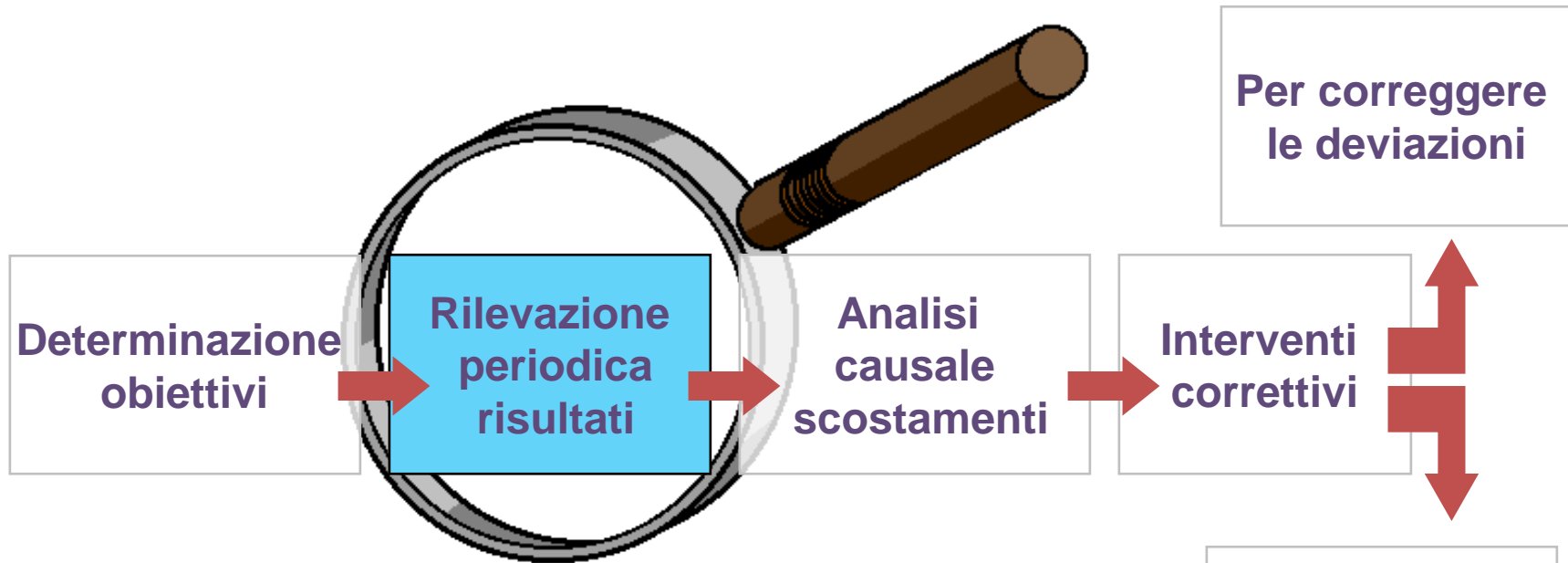
# Il controllo operativo concomitante



## Gli obiettivi:

- possono essere desunti dalla programmazione o fissati da politiche od azioni operative;
- devono essere realistici e ben definiti.

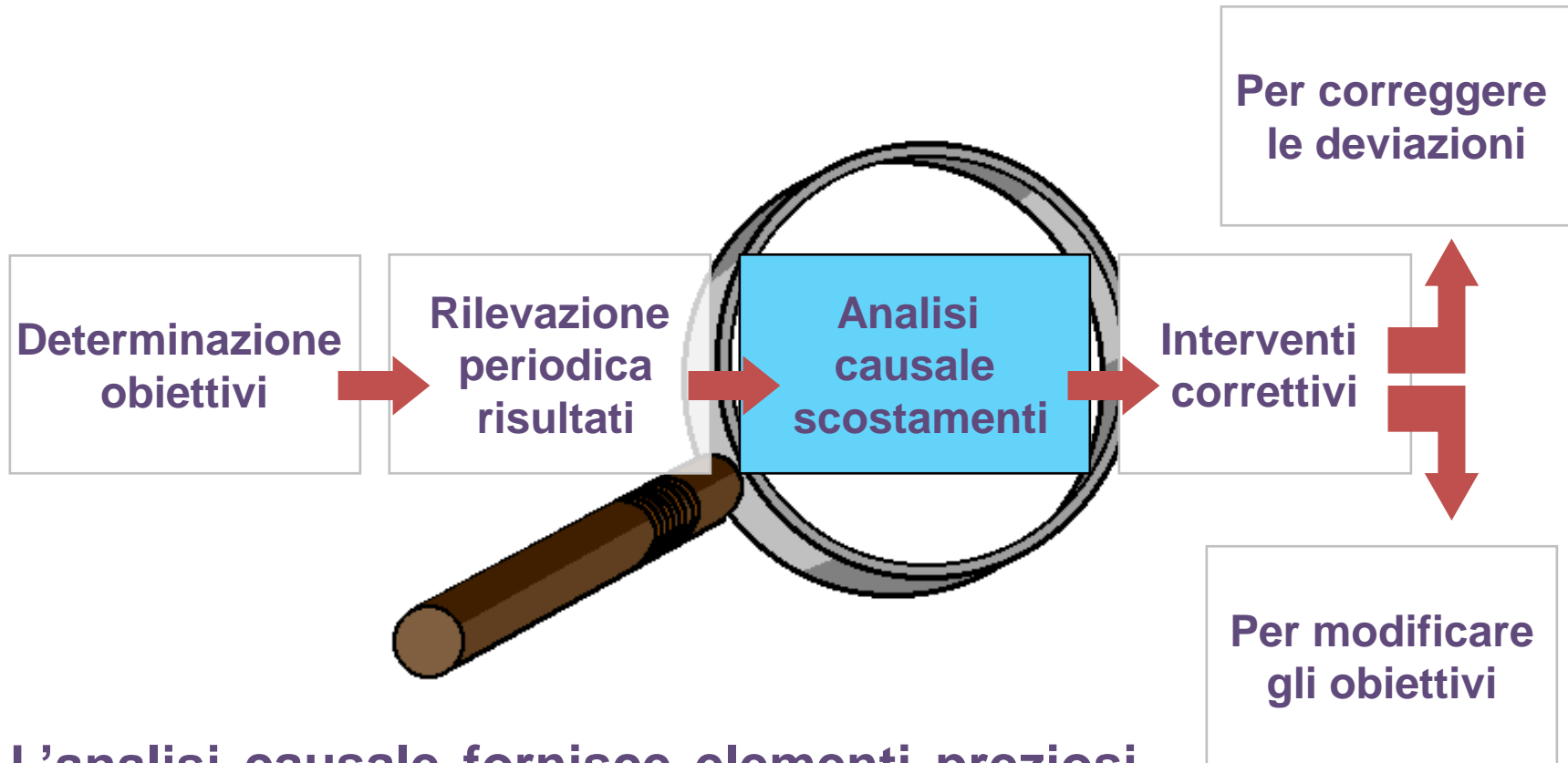
# Il controllo operativo concomitante



## La rilevazione dei risultati:

- richiede una organizzazione efficiente;
- presuppone una raccolta sistematica ed una elaborazione dei dati sulle prestazioni;
- è collegata ad un sistema di *reporting* per la dirigenza.

# Il controllo operativo concomitante



L'analisi causale fornisce elementi preziosi sulla genesi delle deviazioni e orienta gli interventi di gestione.

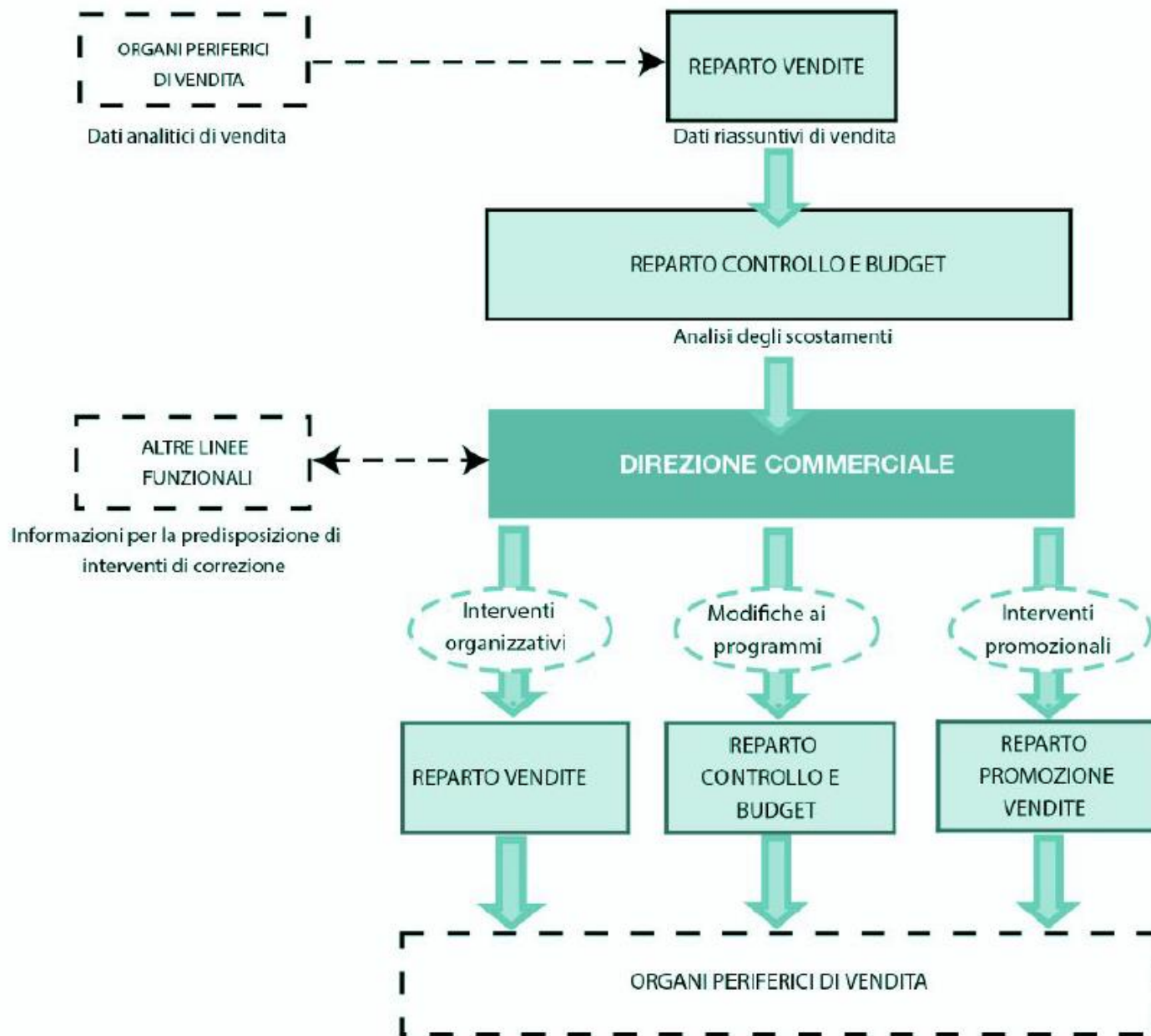
# Il controllo operativo concomitante



**Possono avere per oggetto:**

- Il livello delle prestazioni ottenibili nell'organizzazione (si tenta di riportare l'attività in linea con la programmazione).
- I piani (si decide di adeguare i piani alle mutate condizioni interne ed esterne).

# Schema del controllo operativo del piano di vendita



# **Il controllo strategico**

Ha l'obiettivo del controllo della gestione aziendale nel suo complesso e mira a rivolgersi alla verifica della:

<b>Congruenza esterna</b>	<b>Validità della strategia in essere</b>
<b>Congruenza organizzativa</b>	<b>Funzionalità della struttura rispetto alla strategia in essere</b>
<b>Qualità del management</b>	<b>Efficienza del sistema di direzione e capacità dei manager</b>

# Valutazione dell'efficienza

La funzione di controllo della gestione non si esaurisce nello svolgimento del controllo operativo concomitante, ma si completa con l'attuazione delle valutazioni di efficienza sulla gestione aziendale.

## **Efficacia**

**BONTÀ  
DELLE DECISIONI**

Rapporto tra obiettivi ottenuti e quelli che si sarebbero dovuti conseguire.

## **Efficienza**

**RENDIMENTO  
DELL'USO DI RISORSE**

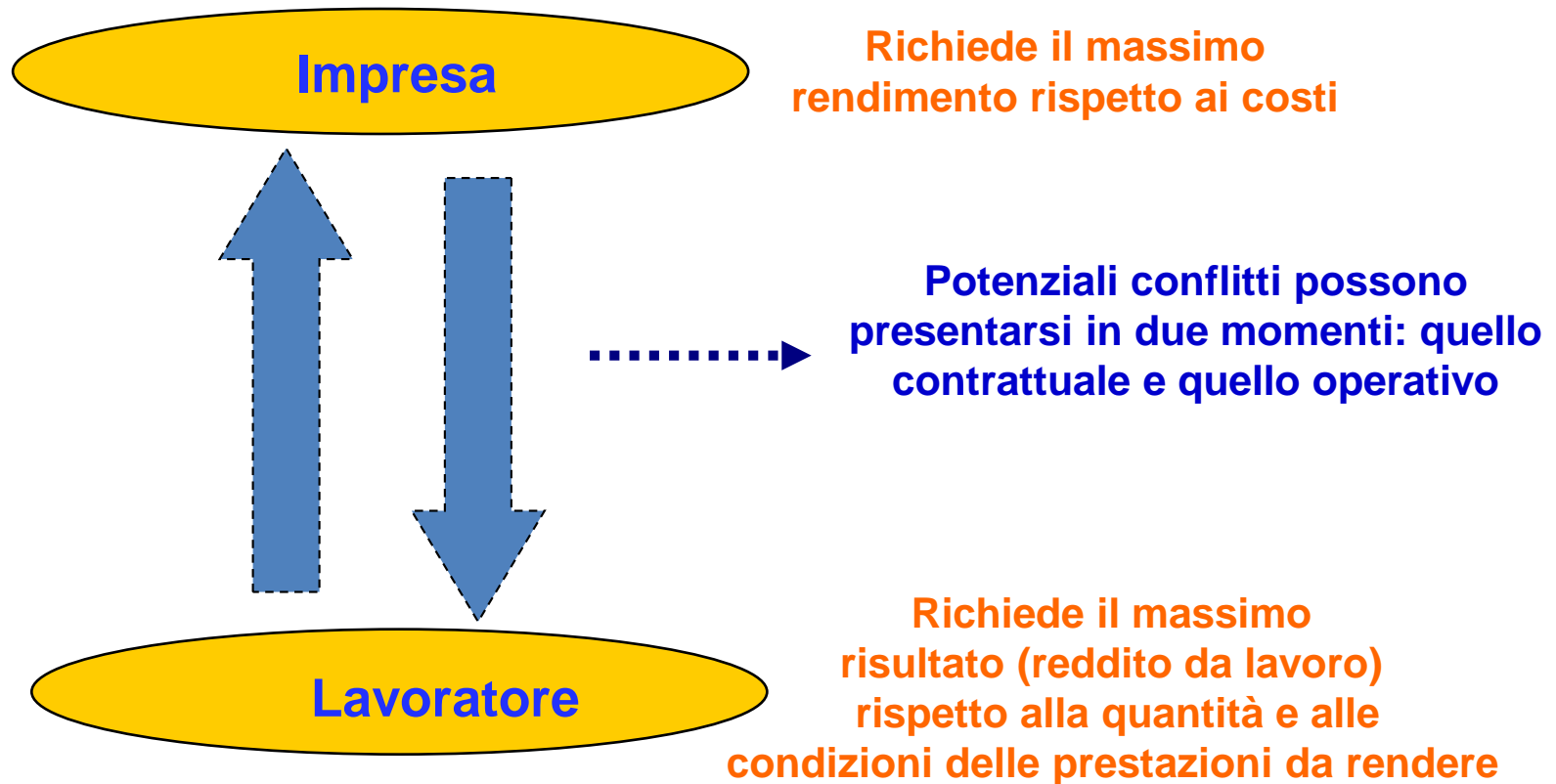
Rapporto tra risultati conseguiti e risorse impegnate.

E' l'attributo perseguito in fase di attuazione dei processi operativi.



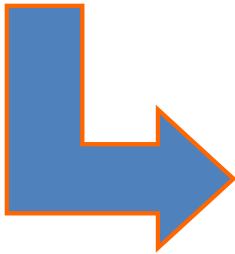
# Le risorse umane

La trasformazione dell'impresa, da semplice apparato operativo a "macchina pensante", accresce l'importanza della gestione delle risorse umane ai fini del successo imprenditoriale. La vera ricchezza di un'impresa sono le professionalità di cui dispone



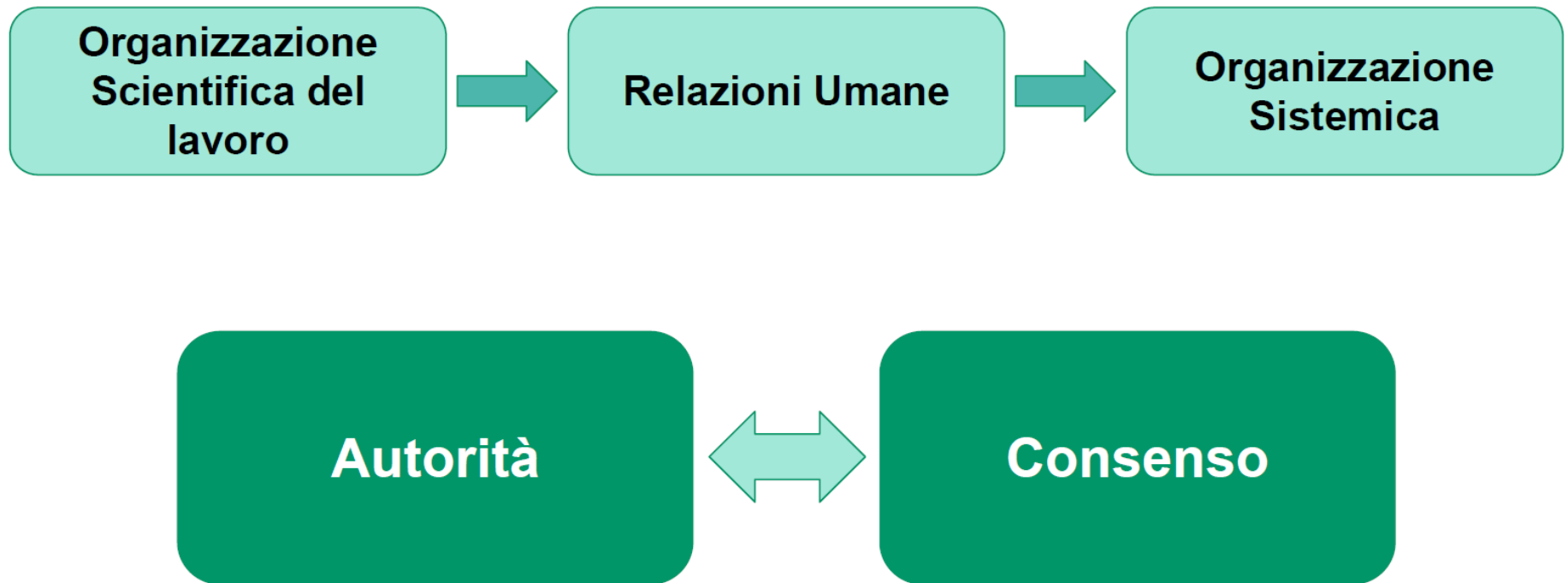
## Le risorse umane

La funzione di conduzione del fattore umano ha per obiettivo l'ottenimento del **miglior rendimento dell'organizzazione** e riguarda i problemi d'impiego e di guida delle risorse umane presenti in azienda



L'abilità direttiva si misura non solo in funzione dei risultati operativi conseguiti ma anche in rapporto al **“clima”** delle relazioni di lavoro instaurato in azienda

# Il dipendente



# Differenti visioni del fattore umano

## TEORIE ORGANIZZATIVE

**Organizzazione scientifica del lavoro**  
(visione meccanicistica dell'uomo)



**Scuola delle relazioni umane**  
(individuo da motivare)



**Visione sistemica**  
(far partecipare l'individuo)

## STILI DI DIREZIONE

**AUTOCRATICO**  
(principio dell'autorità)



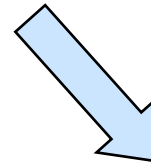
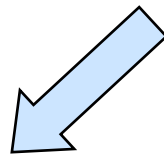
**PARTECIPATIVO**  
(principio del consenso)

**STILE DI DIREZIONE = Modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione**

# Scala dei bisogni di Maslow



**Il processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente "integrato" nell'organizzazione**



**MOTIVAZIONE A PRODURRE**

**MOTIVAZIONE A PARTECIPARE**

# Herzeberg

1. Un livello non deve essere soddisfatto al 100% prima di passare al successivo
2. La separazione è più teorica che pratica dato che sono fortemente interdipendenti
3. Non tutti gli individui hanno la stessa “scala”
4. la scala è influenzata dalle condizioni ambientali

## **Soddisfattivi**

Se soddisfatti producono  
gratificazione

## **Insoddisfattivi**

Se non soddisfatti  
producono frustrazione

# Tecniche d'incentivazione del personale

	Breve periodo	Lungo periodo
<i>Performance individuale</i>	<b>AUMENTI SALARIALI</b>	<b>PIANO DI INCENTIVI</b>
<i>Performance di gruppo</i>	<b>GRATIFICHE</b>	<b>STOCK OPTION</b>



# Lo stile di direzione

## La Teoria X – Autoritario

- a. l'uomo in generale detesta il lavoro
- b. gli unici mezzi per ottenere ch'egli lavori sono i controlli e la minaccia di punizioni
- c. l'obiettivo che si pone il lavoratore è quello della sicurezza, per cui evita il rischio
- d. di accollarsi responsabilità e preferisce essere diretto piuttosto che assumere ruoli di leadership

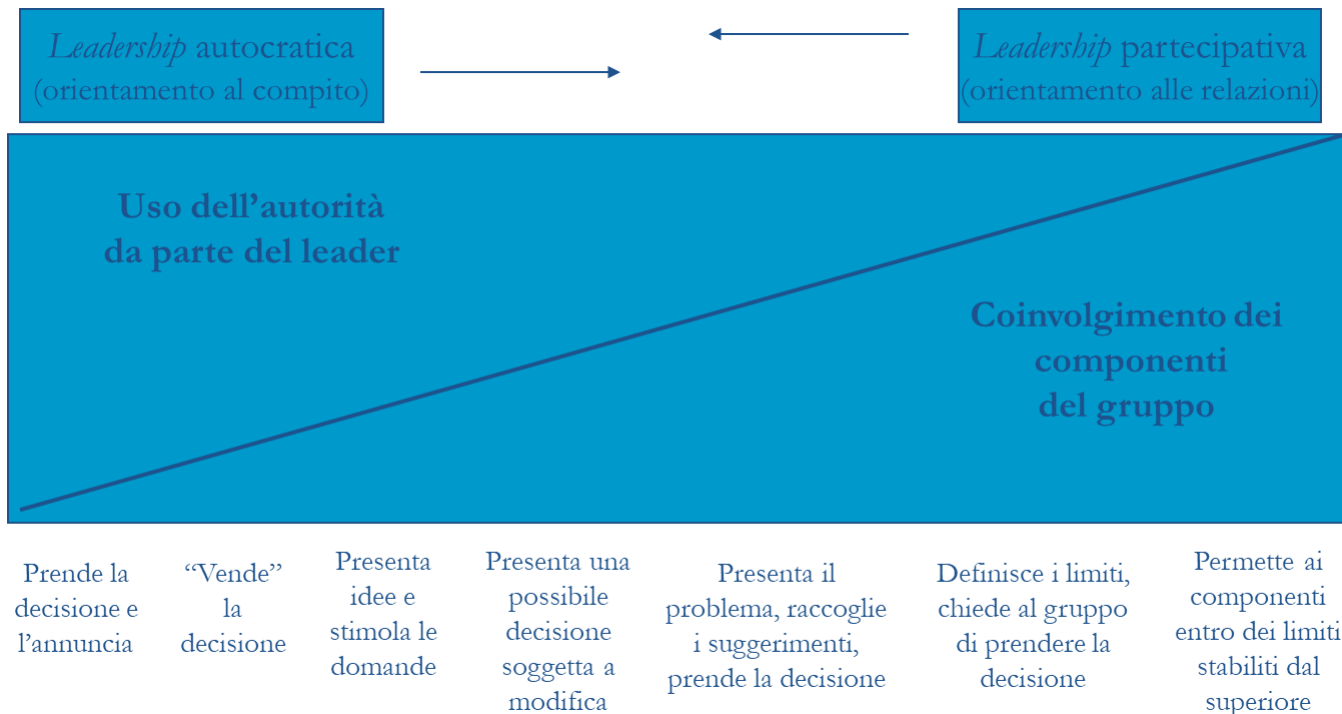
## La Teoria Y – Partecipativo

- a. il lavoro è accettato dall'uomo come un fatto naturale quanto lo svago o il riposo
- b. l'uomo può esercitare l'autodisciplina e, lavora senza controlli né sanzioni
- c. l'uomo è disposto ad accettare le responsabilità per salire ai bisogni più avanzati
- d. la capacità innovativa, l'immaginazione e la fantasia creativa sono ampiamente diffuse tra i lavoratori
- e. le potenzialità medie dei lavoratori sono solo parzialmente messe a frutto

# La Leadership

*La leadership consente di indurre modificazioni nel comportamento di altri individui, senza far necessariamente ricorso ai meccanismi dell'autorità formale (riconosciuta in virtù della carica), ma sfruttando l'autorevolezza per ottenere dagli altri l'adesione a progetti e programmi organizzativi*

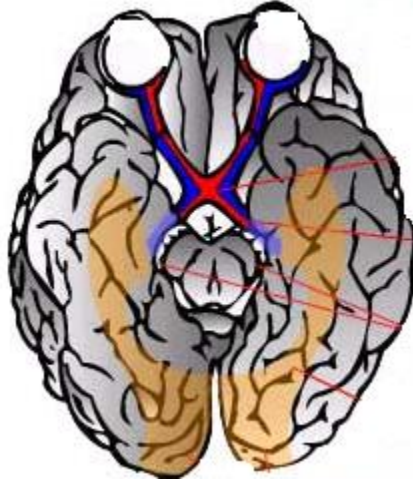
Essere un leader significa saper **creare spirito di corpo**, **ottenere il consenso** e la **collaborazione volontaria** delle persone, diffondere, anche con l'esempio, i valori di fondo da porre a base dell'azione collettiva



# I fattori di presidio

## Emisfero sinistro

- SEDE DELLE CONVENZIONI LINGUISTICHE
- SEDE DELLA LOGICA LINEARE MATEMATICA, SPECIFICA
- SEDE DELL'AZIONE
- SEDE DELLA DECISIONE
- SEDE DELLE REGOLE



## Emisfero destro

- ✓ SEDE DELLE PERCEZIONI SPAZIALI
- ✓ SEDE DELLA LOGICA ANALOGICA ED INTEGRATIVA
- ✓ SEDE DELLA SOCIALITA'
- ✓ SEDE DELL'ATTIVITA' CONTEMPLATIVA
- ✓ SEDE DELLE TRASGRESSIONI - ECCEZIONI

## **-Subcultura Efficientista-** (Risultati/Risorse)

- Gestione quantitativa del tempo
- Attribuzione ufficiale dei ruoli
- Procedure di decisione
- Esecuzione formale del compito

## **-Subcultura Efficacista-** (Risultati/Obiettivi)

- ✓ Utilizzo delle risorse personali
- ✓ Definizione dei metodi di elaborazione
- ✓ Gestione approfondita dei conflitti
- ✓ Raggiungimento sostanziale dell'obiettivo

# L'analisi delle mansioni (1)



## **L'analisi delle mansioni (2)**

Un procedimento di descrizione della mansione e di specificazione dei requisiti richiesti per ricoprirla per avere delle linee guida per:

- la selezione del personale
- l'attribuzione dei compiti
- la valutazione della prestazione
- la pianificazione delle carriere

# Esempio di analisi delle mansioni (1)

Unità di appartenenza: Serv. Amm. - Reparto Contabilità Industriale

*Posizione:* Addetto alla contabilità di magazzino

## **ISTRUZIONE**

Diploma di scuola media superiore

## **ESPERIENZA ED ADDESTRAMENTO**

Sei mesi nella posizione

## **COMPLESSITA' DEI COMPITI**

La posizione opera in base a rigide procedure prestabilite. Deve essere in grado di sapere valutare l'esattezza dei dati contenuti nei documenti che gli pervengono, con particolare riguardo ai centri di imputazione ed alle quantità da imputare

## **RESPONSABILITA' PER LE DECISIONI**

Alla posizione non è richiesto di prendere decisioni. Un errore della posizione può falsare i risultati contabili col pericolo di orientare la direzione verso scelte non opportune. Va tuttavia osservato che le eventuali anomalie contabili, quando fossero particolarmente rilevanti, sono oggetto di un riesame dettagliato da parte di posizioni superiori, prima che vengano prese decisioni di merito

## **RESPONSABILITA' PER LA SICUREZZA DI ALTRI**

Praticamente trascurabile

## **RESPONSABILITA' PER IL LAVORO DI ALTRI**

Nessuna

## Esempio di analisi delle mansioni (2)

### **RESPONSABILITA' PER IL RAPPORTO CON GLI ALTRI**

Normali rapporti d'ufficio con colleghi dell'unità di appartenenza e con personale del Magazzino ovvero delle unità organizzative interessate all'esame dei dati contabili

### **RESPONSABILITA' PER LE INFORMAZIONI RISERVATE**

Conosce la situazione patrimoniale della Società per quanto riguarda il Magazzino, conosce il Prezzo di acquisto dei materiali

### **AFFATICAMENTO MENTALE**

Il lavoro presenta caratteristiche di monotonia. La posizione è tenuta ad eseguire frequenti conteggi ed a controllare gruppi innumerevoli di cifre. Deve compilare o consultare tabelle costituite da molte voci

### **SFORZO FISICO**

Praticamente trascurabile

### **RISCHI DI INFORTUNO**

Praticamente trascurabile

### **CONDIZIONI AMBIENTALI**

Opera prevalentemente in ambiente d'ufficio; a volte è richiesta la sua presenza in magazzino o all'aperto per l'esecuzione degli interventi fisici

# Tecniche d'incentivazione del personale

## **Job Rotation**

far «ruotare» l'individuo in mansioni diverse

## **Job Enlargement**

affidare cicli integrati di operazioni, per attribuire all'esecutore la responsabilità di un'attività completa

## **Job Enrichment**

coinvolgere il responsabile nella fase decisionale oltre che operativa