

Presentazione

L'impresa costituisce un *sistema* poiché, indipendentemente dal suo oggetto, la sua dimensione e la sua natura, essa risulta essere costituita da un insieme coordinato di elementi, formanti un complesso unitario: l'elemento umano e l'elemento «materiale».

Il primo elemento, quello umano, si sostanzia nell'attività lavorativa ed il secondo, quello materiale, nel capitale, sia esso monetario o rappresentato da specifici fattori produttivi, eventualmente anche immateriali.

Tali elementi si pongono in una relazione di complementarità, poiché l'elemento umano, compiendo azioni, opera sul capitale, per dar vita al processo di produzione di beni economici atti al soddisfacimento di bisogni umani; l'elemento materiale, per contro, rappresenta la condizione necessaria per la realizzazione del processo produttivo medesimo. In quanto orientato alla produzione di beni che soddisfino bisogni economici, il sistema-impresa viene definito *economico*.

Poiché il connubio capitale-lavoro è realizzabile soltanto in presenza della condizione dell'operare umano, appare ovvio come l'impresa sia uno strumento creato dall'uomo al servizio dell'uomo, cioè della società: l'impresa è a ben vedere un sistema *sociale finalizzato*. Come tale il sistema-impresa acquisisce input dall'ambiente esterno, sotto forma di fattori produttivi, norme di legge, vincoli sindacali, valori culturali, ecc., e trasforma tali input in output finalizzati; ulteriore accezione caratterizzante il sistema-impresa è quella che lo vuole *aperto e dinamico*, poiché costantemente inserito in un più vasto ed instabile sistema, quello cioè dell'ambiente, generatore tanto dei bisogni che dei beni economici, per i quali l'attività economica aziendale è strumentale.

Il tema del dinamismo ambientale, come opportunità e vincolo per l'equilibrio del sistema-impresa, rappresenta il filo conduttore delle considerazioni contenute nella trattazione seguente: solo prestando attenzione agli eventi che si susseguono nel macro-sistema economico-sociale, se ne possono interpretare correttamente gli effetti sull'impresa o, meglio, sull'attività

economica della stessa, sulla sua attività amministrativa (dove l'attività economica definisce infatti l'*attività amministrativa* dell'impresa, il suo *management*) e sugli studi sulla medesima condotti.

Nel capitolo I del presente lavoro ci si pone proprio l'obiettivo di chiarire, partendo dalla più generale definizione di sistema-impresa e dall'analisi dei fondamenti concettuali inerenti all'attività amministrativa, come l'ambiente nel suo connaturato dinamismo influenzi il divenire stesso dell'impresa e del suo *management*, seppur nella permanenza ed unicità dei suoi elementi.

Per comprendere le modalità di funzionamento dell'impresa nel suo concreto operare è necessario abbandonare la veste unitaria ed integrata (sistemica) della stessa ed individuare dei *sub-sistemi*, in cui la medesima risulti essere articolabile.

Il modo più semplice ed immediato per avvicinarsi alla complessità aziendale, nel tentativo di interpretarla sia per finalità gestionali sia per finalità accademiche, è stato ed è tuttora quello di scomporre l'impresa nelle sue funzioni fondamentali, in quelle che vengono cioè definite comunemente le sue «aree funzionali»: nel capitolo II del presente lavoro ci si pone l'obiettivo di indagare quali siano i fondamenti concettuali che caratterizzano l'approccio alla gestione ed organizzazione aziendale per funzioni, sottolineandone i limiti.

L'approccio funzionale non è infatti l'unico utile ai fini della comprensione, della gestione e dell'organizzazione del sistema-impresa. L'attività amministrativa, poiché riflette il concreto funzionamento dell'impresa, risulta essere interpretabile anche come un «composito processo, in cui l'interrelazione oggetto-soggetti, variamente integrata con il fattore cognitivo, è sempre presente in ogni momento di questo unitario processo, oltre che in ognuna delle minori coordinazioni individuabili come complementari sottoinsiemi del medesimo»¹.

In sostanza l'impresa, come un qualsiasi altro sistema caratterizzato dall'unitarietà seppur nella molteplicità degli elementi costituenti, rappresenta una realtà complessa, l'approccio alla quale implica necessariamente un'analisi per sub-sistemi: l'amministrazione dell'impresa viene scissa nelle due «anime» dell'organizzazione e della gestione e tali anime possono essere osservate secondo un approccio di tipo «funzionale», con il quale si fa ri-

¹ G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 63.

ferimento all'insieme di azioni coordinate che vengono poste in essere dai vari organi aziendali nell'espletamento delle loro funzioni, oppure con un approccio di tipo «operazionale», con il quale si fa invece riferimento ai processi o, più in generale, alle combinazioni di processi, individuabili nell'unitaria e complessa amministrazione d'azienda.

A cavallo fra gli anni '80 e gli anni '90 il quadro competitivo globale è profondamente mutato rispetto al passato: ad un ambiente di riferimento relativamente disturbato si è via via sostituito un contesto ambientale e competitivo turbolento, a ciò contribuendo l'automazione e lo sviluppo delle tecnologie informatiche, nonché la spinta «globalizzante» del mercato. Alla dinamica ambientale ha fatto riscontro la dinamica aziendale e con essa sono mutate la cultura manageriale e si sono evolute le discipline che dell'azienda fanno l'oggetto principale di studio. Attualmente sono sempre più numerosi i manager e gli studiosi che ritengono, ai fini della creazione di valore, che possa essere utile adottare la *visione per processi*, da tempo nota alla dottrina economico-aziendale², talvolta dimenticata a favore di quella funzionale.

La logica funzionale – se portata all'esasperazione – esalta l'efficienza specialistica, ma perde di vista il coordinamento fra le specializzazioni: la struttura organizzativa e la gestione risultano frammentate, gerarchizzate, poco flessibili ed innovative, ed impongono l'utilizzo di complessi strumenti di coordinamento. I costi diretti possono essere modesti grazie alle economie di scale esistenti, ma i costi indiretti delle strutture di supporto e di coordinamento sono molto alti.

L'attenzione rinnovata ai processi nasce dalla convinzione della necessità del superamento delle sole logiche legate al modello funzionale, originata dal riconoscimento della centralità dei processi nella gestione e nell'organizzazione d'impresa: sempre più importante diviene il ripensare l'azienda in ottica di processo, ricomponendo cioè la sequenza delle attività aziendali a partire dall'obiettivo della soddisfazione del cliente. Il concetto di processo accoglie le problematiche di interdipendenza di ruoli e funzioni, generate dai flussi di lavoro che attraversano orizzontalmente le strutture organizzative progettate verticalmente.

Nel capitolo III del presente lavoro si affronta il tema concernente l'approccio per processi al sistema-impresa, soffermandosi in modo particolare sui fondamenti concettuali dello stesso e sui vantaggi che esso può apportare

² Il riferimento dottrinale va ad Autori quali G. ZAPPA, nell'opera *Il Reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950 e nell'opera *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956-57, e G. FERRERO, nell'opera *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987.

ai fini del consolidamento e/o creazione di vantaggi competitivi per l'azienda.

Nel capitolo IV, si affronta il tema dell'evoluzione del Sistema Informativo aziendale a seguito degli impulsi ricevuti dalle nuove tecnologie dell'informazione («*Information Technology*»), con particolare riferimento ai sistemi informativi integrati ed alle funzionalità degli stessi in termini di gestione d'impresa per processi.

Nel capitolo V, dopo aver analizzato alcuni esempi di processi, la cui gestione contribuisce a creare valore per il cliente e di conseguenza per l'azienda (si tratta dei processi di progettazione e sviluppo di nuovi prodotti, di processi logistico-produttivi e di processi logistico-fisici), si provano a trarre le conclusioni in merito al rinnovato interesse manifestato dalla dottrina e dalla prassi per ciò che concerne l'approccio per processi. Il tentativo è quello di interpretare il fenomeno medesimo, rispondendo ad un quesito verso il quale non si può mantenere una posizione di neutralità, ovvero se la reale esigenza, dettata dalle condizioni esogene all'impresa, caratterizzanti in particolare l'ambiente economico e culturale attuale, si tradurrà in un superamento dell'approccio per funzioni a favore di quello per processi, piuttosto che in una convivenza dell'approccio operativo con quello funzionale.

Capitolo I

La gestione, l'organizzazione e la rilevazione come sub-sistemi del management

SOMMARIO: 1.1. Il sistema-impresa: il principio della unità nello spazio e nel tempo. – 1.2. L'attività amministrativa d'impresa: la gestione, l'organizzazione e la rilevazione come sub-sistemi del management. – 1.3. L'ambiente ed il sistema-impresa: la variabilità delle condizioni ambientali ed il comportamento dell'impresa.

1.1. *Il sistema-impresa: il principio della unità nello spazio e nel tempo*

L'azienda ha una funzione strumentale, in quanto la sua prima finalità è quella di procacciare beni e servizi destinati al consumo e cioè beni economici che soddisfino bisogni umani economici¹: l'azienda è «lo strumento dell'umano operare in campo economico»² ed, in quanto tale, il suo oggetto non è che l'attività economica posta in essere per la soddisfazione dei bisogni umani economici.

A seconda delle caratteristiche distintive dell'oggetto, le aziende possono venire diversamente configurate: come aziende di consumo o di erogazione e come aziende di produzione per lo scambio di mercato, dette anche *imprese*.

Le prime sono strumentali rispetto ad una specifica finalità, che è quella del diretto e durevole appagamento, per intero o in parte, dei bisogni di soggetti sempre determinati, cioè individuabili come «soggetti direttamente beneficiari del consumo di erogazione»³.

Le seconde, invece, non esplicano una funzione strumentale di soddisfa-

¹ Per bisogni umani «economici» si intendono quei bisogni caratterizzati dal fatto che le risorse necessarie al soddisfacimento dei medesimi sono limitate e non illimitatamente disponibili.

² G. FERRERO, *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, pag. 4.

³ G. FERRERO, *op. cit.*, pag. 4.

cimento dei bisogni di dati soggetti, ma della domanda di mercato in genere. Lo scambio di mercato diventa lo strumento per il quale la produzione si compie, quale processo di trasformazione delle condizioni di disponibilità dei mezzi necessari a soddisfare i bisogni economici degli individui. In questo senso la produzione non è solo ravvisabile nelle imprese industriali, ma, intendendosi con essa una produzione in senso economico, anche nelle imprese commerciali, bancarie, assicurative e così via.

Vi è poi una terza categoria di aziende, definite *aziende composte*, poiché categoria intermedia rispetto alle precedenti: in tali aziende è infatti possibile ritrovare tanto un nucleo avente carattere prettamente erogativo, quanto un nucleo, o più, aventi invece carattere tipicamente produttivo.

Fanno parte della categoria delle aziende composte l'economia del modesto artigiano, dell'industriale, del commerciante o dell'imprenditore agricolo, che esercitano sotto forma di impresa individuale o familiare, così come le amministrazioni dei grandi enti territoriali, quali lo Stato, le Provincie ed i Comuni o quelle dei corpi morali minori, quali Ospedali, Istituti di ricerche, ecc.

Tradizionalmente l'Economia Aziendale si è occupata dell'economia delle tre classi di istituti di cui si è detto, ovvero essenzialmente dell'azienda «famiglia», delle imprese e delle aziende composte, fra le quali precipuamente la Pubblica Amministrazione (lo Stato e le sue varie articolazioni).

Quote rilevanti di attività economica si svolgono però non solo nelle famiglie, nelle imprese e nello Stato, ma anche in altri istituti: esiste cioè una quarta classe oggetto di studio, quella delle *aziende non profit*⁴, che presenta

⁴ P. CAPALDO, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in Atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 Settembre 1995, Accademia Italiana di Economia Aziendale.

Le aziende *non profit* sono essenzialmente aziende private, che operano nella sfera di libertà e di autonomia dei singoli individui, destinando la loro produzione ad una ristretta categoria di persone, piuttosto che, gratuitamente, a persone bisognose, ovvero alla collettività in genere, senza alcuna controprestazione, al solo scopo di diffondere determinati valori.

Le aziende non profit possono essere articolabili in distinte classi, a seconda di alcuni aspetti caratterizzanti:

1. la prima classe è quella delle aziende che destinano la produzione a soggetti predeterminati, i quali coincidono con i soggetti stessi che hanno costituito l'azienda, che la mantengono in vita e che sostengono i rischi di gestione. Tali aziende vengono definite *aziende autoprodottrici* e talvolta nascono ad opera di imprese;

2. la seconda classe contempla, invece, le aziende che destinano la loro produzione a beneficio di date persone o, in genere, dell'intera collettività, senza ricevere alcuna controprestazione, o ricevendola poco più che simbolica. È il caso delle *aziende filantropiche*;

3. la terza classe, infine, comprende le aziende che destinano al mercato ed allo scambio la loro produzione, ma con finalità diverse dal profitto e coincidenti spesso con l'opportunità

caratteristiche in parte differenti ed in parte assimilabili alle classi precedentemente individuate.

Differenze, in effetti, sono riscontrabili e sono fondamentalmente sintetizzabili nelle seguenti:

- rispetto alle famiglie, l'azienda non profit non è un istituto naturale primigenio;
- rispetto alla Pubblica Amministrazione, l'azienda non profit non è pubblica;
- rispetto alle imprese, l'azienda non profit non si propone di remunerare tutti i fattori produttivi a condizioni di mercato.

È all'impresa, intesa come azienda di produzione di beni e di servizi destinati allo scambio di mercato, che si vuol far riferimento costante nel restringere l'oggetto d'analisi del presente lavoro, anche se alcune delle osservazioni che verranno tratte potrebbero essere applicate – *mutatis mutandis* – anche alle aziende di consumo, alle aziende composte ed alle aziende *non profit*.

L'attività economica di qualsiasi impresa si sostanzia nell'acquisizione di input, intesi come fattori produttivi e vincoli ambientali, nella trasformazione degli stessi in output ed, infine, nel trasferimento di questi ultimi all'esterno dell'impresa, sul mercato di collocamento della produzione e nell'ambiente in generale.

L'impresa si presenta come un *sistema*, poiché costituisce un insieme coordinato di elementi, quali l'elemento umano e l'elemento «materiale». L'elemento umano è apportatore di lavoro ed il lavoro è il fattore primo per l'esplicazione dell'attività economica, mentre l'elemento materiale è il mezzo attraverso il quale la medesima opera e si sostanzia nel capitale, in qualsiasi forma ad esso si voglia fare riferimento (sia capitale monetario sia capitale non monetario). Il lavoro ed il capitale sono complementari nello svolgimento dell'attività economica e pertanto costituiscono un insieme coordinato, in quanto basato su relazioni di interdipendenza: il sistema che ne deriva risulta essere unitario, seppur nella molteplicità degli elementi costituenti.

Il *principio della unitarietà* dell'impresa, seppur nella sua *molteplicità (unità nello spazio)* e della *permanenza* nella sua *mutabilità (unità nel tempo)*, è uno dei capisaldi della dottrina economico-aziendale⁵. Il sistema-

di dare lavoro a soggetti emarginati dalla società, piuttosto che con l'esigenza di soddisfare bisogni non altrimenti soddisfatti attraverso la produzione posta in essere dallo Stato e dalle imprese. A questa terza classe viene data la denominazione di *imprese sociali*.

⁵ G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950, pag. 12: l'impresa è «un com-

impresa è unico ed unitario, in virtù del fatto che si presenta come *economico e finalizzato*, laddove con economico si intenda far riferimento all'attività economica dallo stesso posta in essere e con finalizzato si voglia intendere il fine ultimo perseguito con l'attività economica, quello cioè della soddisfazione dei bisogni umani economici.

Il sistema così definito è un sistema *sociale* in quanto è al servizio della società, laddove per società si intenda «un insieme organizzato di individui»⁶.

Tale sistema sociale è *aperto*, poiché risulta essere inserito in un sistema più ampio, quale è il sistema-ambiente, cioè quel «sistema di condizioni e circostanze, di diritto o di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo»⁷. L'ambiente condiziona la struttura ed il comportamento dell'impresa, poiché può offrire alla medesima input di varia natura, distinguibili in opportunità, cioè condizioni favorevoli e portatrici di vantaggi economici e non, ed in vincoli, cioè condizioni sfavorevoli poiché limitatrici della libertà ad operare. In realtà, poiché l'impresa può permettersi, o, meglio, deve concedersi, di recepire e rispondere solo ad alcuni dei condizionamenti ambientali, essa si presenta come sistema *selettivamente aperto*⁸, cioè aperto in senso relativo. Le imprese, inoltre, possono a loro volta influire sull'ambiente, attraverso gli output dalle stesse scaturenti, quali i prodotti, ma anche altri output, come «*know-how*», modelli di comportamento, ecc. L'ambiente e le imprese, in sostanza, creano delle relazioni di interdipendenza, portatrici di sollecitazioni reciproche.

L'ambiente verso cui l'impresa è selettivamente aperta non è statico, ma è per sua natura dinamico e la variabilità connaturale dello stesso è ravvisabile in ogni suo elemento: sia sufficiente pensare ai cambiamenti geografico-economici dell'ambiente fisico-naturale, a quelli ideologico-tecnologici dell'ambiente culturale, a quelli della stratificazione e della mobilità dell'ambiente sociale, a quelli dell'ordinamento dell'ambiente politico-legislativo ed, infine, a quelli dell'ordinamento del sistema dell'ambiente economico e del

plesso economico che si presenta *uno pur nella diversa molteplicità*, che resta *uno pur nella incessante mutabilità* ... tutti i fenomeni aziendali si rilevano ad attenta osservazione come costituiti in unica coordinazione di azioni economiche, volte ad un determinato intento ... nel sistema aziendale cambieranno le parti, i momenti trasmuteranno, ma il tutto permarrà purché le correlazioni delle parti, degli elementi e momenti si mantengano ordinate, nella continuità delle manifestazioni per cui parti, elementi e momenti formano unità».

⁶ G. DEVOTO, G.C. OLI, *Dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.

⁷ G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 125.

⁸ L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.

suo livello di sviluppo. Tale variabilità può essere mutevole, ma di variabilità si tratta, e l'impresa non può assolutamente sottrarsi alla dinamica ambientale, poiché è sistema nel sistema: l'ultima caratteristica propria del sistema-impresa è infatti quella dell'essere *dinamico*, come l'ambiente in cui è inserito.

Gli input del sistema-impresa, cui si faceva riferimento, sono i fattori produttivi, ed in particolare il fattore produttivo capitale ed il fattore produttivo lavoro, ed i vincoli e condizionamenti ambientali, fra i quali le norme di legge, i vincoli sindacali, i valori culturali, i vincoli ecologici ed altri ancora.

L'acquisizione di input, la loro trasformazione in output ed il trasferimento di questi ultimi all'esterno costituiscono momenti fondamentali dell'attività economica di qualsiasi impresa. Tale attività economica, pianificata e programmata adeguatamente e supportata dagli idonei strumenti informativi, definisce il *management*, in quanto *attività amministrativa* dell'impresa.

1.2. *L'attività amministrativa d'impresa: la gestione, l'organizzazione e la rilevazione come sub-sistemi del management*

L'impresa, si è detto, come un qualsiasi altro sistema caratterizzato dall'unitarietà, sembrerebbe inscindibile, ovvero non ulteriormente analizzabile in sub-sistemi. In realtà, data la complessità che caratterizza il sistema-impresa, enfatizzata dal fatto che il sistema sia dinamico, è necessario procedere a tentativi di semplificazione e di scissione dell'azienda in sistemi parziali, sempre meno complessi. L'impresa, ed in particolare l'amministrazione dell'impresa⁹, sono da osservarsi nei tre aspetti caratteristici, quello oggettivo, riferito alle problematiche di gestione, quello soggettivo, riferito alle problematiche di organizzazione, ed infine quello cognitivo, riferito alle problematiche di rilevazione¹⁰.

⁹ Per *amministrazione* d'impresa si intende l'attività amministrativa della stessa, il suo *management*, ovvero quell'attività definita dall'attività economica umana volta al soddisfacimento dei bisogni economici umani attraverso il procacciamento e/o la produzione di beni economici.

¹⁰ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, Libro I, Capitolo I, pag. 3: «... per *amministrazione economica d'azienda* in senso lato s'intende la complessa attività umana mercè la quale l'azienda ha vita, dalla sua istituzione alla liquidazione ... nell'amministrazione economica d'azienda torna utile distinguere tre fondamentali momenti: l'*organizzazione*, la *gestione*, la ricerca delle conoscenze attinenti alla vita dell'azienda, ottenibili mediante gli strumenti della *rilevazione quantitativa*, contabile o statistica. L'organizzazione riguarda precipuamente l'ordinamento degli organi che dovranno operare nell'azienda e la

Il primo aspetto è il sub-sistema della gestione, cioè l'insieme di tutte le operazioni in cui si concretizza l'attività aziendale (acquisto, trasformazione, vendita, ecc.). In altre parole, l'aspetto della gestione non è che il contenuto «operazionale» dell'attività amministrativa d'impresa. Il secondo aspetto rappresenta invece il sub-sistema dell'organizzazione del management, coincidente cioè con gli organi, le relazioni fra gli organi e le funzioni degli stessi. Il terzo aspetto è il sub-sistema delle rilevazioni quantitative, contabili o statistiche, dei fatti di gestione aziendale.

In altri termini, la forza lavoro impiegata nell'impresa, svolgendo specifiche funzioni, assume la qualifica di organo e quale organo aziendale pone in essere azioni diversificate, che consentono l'esecuzione di operazioni (scambi monetari ed altre operazioni collegate: *fatti di gestione*), in cui si materializza poi la gestione aziendale, oggetto di rilevazioni quantitative operate dagli organi aziendali a fini conoscitivi.

I tre sub-sistemi sono interdipendenti, in particolare quelli della gestione e della organizzazione, poiché il terzo, a ben vedere, rappresenta la loro espressione formale, e si condizionano reciprocamente sia in termini qualitativi sia in termini quantitativi, tanto che l'attività amministrativa dell'impresa viene anche definita come «*gestione organizzata*».

L'organizzazione influenza con la sua struttura e le sua dimensione l'efficacia e l'efficienza della gestione, mentre le esigenze poste dalla gestione condizionano la struttura e la dimensione organizzativa. Queste problematiche interdipendenti vengono osservate non soltanto con riferimento all'unitario sistema, ma anche nei sub-sistemi che si potrebbero definire *interattivi*.

determinazione e coordinazione delle loro funzioni. La gestione concerne l'attività direttamente rivolta ai fini dell'azienda ed il sistema economico di operazioni nelle quali questa attività si esplica. Il terzo momento infine ha rapporto con le ricerche e le determinazioni preventive o consuntive intese a fornire conoscenze utili per la conveniente gestione ed organizzazione dell'azienda».

Si veda inoltre G. FERRERO, *op. cit.*, pag. 54: «Il *management*, inteso come attività amministrativa, presenta un aspetto oggettivo, nel quale si osserva il contenuto dell'attività stessa, ed un collegato aspetto soggettivo, nel cui ambito si definiscono, anche nelle loro mutue relazioni, organi e funzioni dell'attività amministrativa medesima ... il management si articola in due sub-sistemi interconnessi:

1. il sub-sistema della *gestione*: aspetto oggettivo del management che riflette il contenuto e l'estensione dell'unitario insieme di operazioni attraverso cui si estrinseca la gestione medesima;

2. il sub-sistema dell'*organizzazione*: aspetto soggettivo del management che riflette l'organigramma ed il corrispondente organico, ossia la struttura e la dimensione dell'elemento umano che pianifica, programma, decide, realizza e controlla l'attività amministrativa attraverso cui si estrinseca il management medesimo».

L'analisi per sub-sistemi è stata svolta storicamente dalla dottrina economico-aziendale seguendo due principali approcci: l'uno fa riferimento all'analisi sistemica di tipo operazionale, l'altro all'analisi sistemica di tipo funzionale.

Secondo il primo approccio l'attività amministrativa, poiché riflette il concreto funzionamento dell'impresa, risulta essere un «*composito processo*, in cui l'interrelazione oggetto-soggetti, variamente integrata con il fattore cognitivo, è sempre presente in ogni momento di questo unitario processo, oltre che in ognuna delle minori coordinazioni individuabili come complementari sotto-insiemi del medesimo»¹¹.

Le «*minori coordinazioni di operazioni*» risultano essere processi (produttivi, distributivi, ecc.) e rispettive combinazioni di processi (più processi produttivi collegati ad un processo distributivo o viceversa): le singole operazioni a sé stanti non hanno molto significato, ma vanno cioè composte in opportune coordinazioni, nel cui ambito nascono i concreti problemi di gestione, organizzazione e rilevazione e tali coordinazioni prendono il nome di processi appunto.

L'impresa diviene così «la più generale combinazione di processi economico-produttivi»¹².

Esiste, in alternativa all'approccio sistemico di tipo «operazionale», un'analisi dell'impresa di tipo «funzionale» e con essa si scompone l'amministrazione in attività omogenee da un punto di vista «tecnico»: attività di approvvigionamento, di ricerca, di produzione, di commercializzazione, ecc.

In effetti, storicamente, se con l'approccio operazionale si è giunti alla formulazione di principi generali di management, non si è riusciti però a pervenire a principi dotati di contenuto operativo/normativo, necessari per l'esplicazione in concreto delle funzioni manageriali aziendali. L'approccio per processi e combinazioni di processi ha fornito, cioè, gli schemi di ragionamento per impostare correttamente i concreti problemi di amministrazione, ma non anche le risoluzioni operative per gli stessi, nonostante l'evoluzione e lo sviluppo del medesimo nel modello delle Aree Strategiche d'Affari (ASA), intese quali combinazioni di processi costituenti una «quasi-impresa»¹³, ciascuna caratterizzata da un proprio sistema competitivo e da proprie problematiche strategiche. Necessariamente, però, materializzandosi

¹¹ G. FERRERO, *op. cit.*, pag. 63.

¹² G. FERRERO, *op. cit.*, pag. 63. Per «processo economico-produttivo» non si intende far riferimento ai soli processi in cui interviene l'aspetto tecnologico della produzione e cioè la trasformazione fisica del prodotto, ma di tutti i processi produttivi, in termini economici appunto.

¹³ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992.

il management in funzioni operative, si sono resi fondamentali anche principi aventi carattere normativo. A fianco dell'analisi sistemica operativa ha preso così vita un'analisi sistemica di tipo funzionale, anch'essa analisi per sub-sistemi.

Nel seguito della trattazione si tenterà di delineare quali siano gli elementi caratteristici tipici dei due diversi approcci sistemici, dando agli stessi debita collocazione storica.

Per quanto il lavoro seguente inevitabilmente tenda a contrapporre i due approcci, come se i medesimi fossero antitetici, preme precisare come in effetti, trovando le aree funzionali cofinalizzate nell'economia dei processi «variamente combinati» e ritrovando l'amministrazione articolata in processi lo strumento di realizzazione proprio nelle aree funzionali, i due diversi aspetti di osservazione siano strettamente interdipendenti.

1.3. *L'ambiente ed il sistema-impresa: la variabilità delle condizioni ambientali ed il comportamento dell'impresa*

Il sistema di condizioni e circostanze nel cui ambito l'impresa trova le premesse necessarie alla propria vita, sopravvivenza e sviluppo, caratterizza l'ambiente generale dell'impresa.

L'*ambiente generale* in cui l'impresa è inserita è osservabile in alcuni aspetti interconnessi, quali i seguenti:

– l'ambiente fisico-naturale, i cui condizionamenti sul sistema-impresa possono essere sia geografici (clima, risorse naturali, ecc.) sia demografici (popolazione, sesso, età, ecc.), ovvero condizionamenti naturali o sviluppati dall'uomo, e verso cui l'impresa può produrre influssi di ritorno, quali l'inquinamento, la distruzione delle ricchezze, la modificazione del clima, ecc.;

– l'ambiente politico-legislativo, i cui condizionamenti in tema di salari, di mobilità del lavoro, di prevenzione dell'inquinamento, di sicurezza e di normativa fiscale possono influenzare il sistema-impresa e le scelte del suo management, e viceversa, sui quali l'impresa esercita forme di potere e di influenza;

– l'ambiente economico, i cui condizionamenti sul sistema-impresa sono legati alla struttura ed alla situazione economica del paese o dei paesi in cui l'impresa opera, nonché allo stadio di sviluppo dell'economia, il quale, a sua volta, può ricevere output ed influssi di ritorno dall'impresa sotto medesima forma;

– l'ambiente culturale, i cui condizionamenti sul sistema-impresa sono legati ai valori culturali presenti ed alle tecnologie disponibili, mentre, viceversa, gli influssi di ritorno sul medesimo sono il comportamento dell'im-

presa come modello ed esempio, l'atteggiamento del suo management ed il suo ordinamento organizzativo, nonché lo sviluppo tecnologico medesimo;

– l'ambiente sociale, i cui condizionamenti sul sistema-impresa sono legati alla struttura ed alla stratificazione della società, nonché alla sua mobilità sociale, e su cui l'impresa riflette i propri output, concretizzantesi in trasformazioni del tessuto sociale, sia da un punto di vista strutturale sia da un punto di vista della stratificazione.

Quando si consideri invece la singola impresa, individuata nella sua specifica attività economica, si ricorre alla nozione di *ambiente specifico*, il quale «dimensiona e configura – più in dettaglio – il delimitato sistema di condizioni e circostanze esterne agenti sulla struttura e sul comportamento dell'impresa stessa, considerata nella sua individualità»¹⁴. È in questo ambito più ristretto che vengono individuati i *settori* ed i *mercati* di approvvigionamento dei fattori produttivi e di sbocco degli output aziendali delle singole imprese.

Il *settore* può essere considerato come un aggregato di più imprese omogenee sotto determinati punti di vista, quali i processi economici di acquisizione dei fattori produttivi, i processi economici di produzione dei beni e dei servizi che formano oggetto dell'attività d'impresa ed i processi economici di distribuzione dei medesimi.

Ciascuna impresa può appartenere a settori differenti, a seconda del criterio di omogeneità scelto.

I *mercati specifici* dell'impresa rappresentano invece un contesto più limitato e si riferiscono agli scambi che l'impresa intrattiene con l'esterno. Essi possono pertanto essere mercati di acquisizione dei fattori produttivi e mercati di sbocco dei beni e dei servizi prodotti dall'impresa. I mercati specifici dell'impresa, sia di approvvigionamento dei fattori produttivi, sia di sbocco dei beni e dei servizi, possono essere delimitati proprio con il criterio settoriale: avremo allora mercati delle materie prime, dei capitali, piuttosto che delle tecnologie, del lavoro e delle fonti di energia.

Si è detto come i fattori ambientali siano per loro stessa natura dinamici, anche se il tasso di variabilità degli stessi sia diverso a seconda del momento e dello spazio di riferimento.

Possono variare infatti le caratteristiche geografiche o demografiche di un determinato ambiente fisico, possono cambiare i valori e le ideologie, piuttosto che le tecnologie di un dato ambiente culturale, può variare la mobilità ti-

¹⁴ G. FERRERO, *op. cit.*, pag. 126.

pica di un definito ambiente sociale, come anche le norme e gli ordinamenti di un ambiente politico-legislativo ed infine può cambiare lo stadio di sviluppo dell'economia ed il sistema dell'ordinamento dell'ambiente economico.

La variabilità può essere stagionale, quando di breve periodo; può essere ciclico-congiunturale, quando connessa ad una particolare congiuntura; da ultimo può essere tendenziale, quando di lungo periodo.

Seppur non perfettamente sincrona con la dinamica ambientale, a causa delle naturali resistenze di attrito, nessuna impresa può sottrarsi alle inevitabili conseguenze derivanti dai cambiamenti dei fattori ambientali.

Fatta questa considerazione, è bene sottolineare ancora come l'impresa, seppur non riesca ad essere completamente elastica rispetto alla variabilità dei fattori ambientali, poiché la *struttura* è spesso caratterizzata da anelasticità, deve dotarsi comunque di un management che sia in grado di rendere duttile il *comportamento* della stessa rispetto al mutamento. È importante cioè che il sistema di strategie e politiche aziendali, in cui si sostanzia il comportamento dell'impresa e del suo management, sia un sistema elastico, che consenta di adattare e riadattare le condizioni di gestione organizzata al cambiamento, seppur nella congenita anelasticità della struttura aziendale.

Solo così dal comportamento dell'impresa possono emergere vantaggi economici, nonostante l'alternarsi di fasi favorevoli e fasi sfavorevoli: l'obiettivo deve essere sempre e comunque quello della produzione di beni e servizi a condizioni economiche, poiché solo perseguendo tale meta l'impresa può avere durabilità e capacità propria di sopravvivenza e sviluppo, necessaria per adempiere alla funzione strumentale che la caratterizza. Tale meta è conseguibile solo con l'elasticità di comportamento dell'impresa e del suo management.

Il tema della dinamica ambientale è di rilievo fondamentale, poiché consente di comprendere sia la variabilità nel tempo e nello spazio del sistema-impresa, seppur nella sua permanenza, sia il modificarsi delle strategie e delle politiche aziendali formulate in ogni tempo ed in ogni luogo dal management.

Alla variabilità di queste ultime si associa anche una certa dinamica di contenuto negli studi dediti all'Economia Aziendale: ciò spiega come, nel tempo ed al variare di certe dimensioni ambientali, essi si soffermino su taluni aspetti piuttosto che su altri.

È il caso, ad esempio, dell'attenzione che manager e studiosi sempre più stanno dedicando al tema della *gestione organizzata per processi*, tema noto alla letteratura in materia, spesso però meno utilizzato rispetto all'approccio funzionale, a causa della maggior attuabilità operativa di quest'ultimo nella realtà.

Bibliografia

- BRUSA L., *Strutture Organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.
CAPALDO P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in Atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995, Accademia Italiana di Economia Aziendale.
DONNA G., *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992.
FERRERO G., *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
FERRERO G., *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987.
ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965.
ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950.
ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956-1957.

Capitolo II

L'approccio per funzioni

SOMMARIO: 2.1. L'approccio per aree funzionali. – 2.2. L'approccio per funzioni sotto il profilo organizzativo.

2.1. *L'approccio per aree funzionali*

Il modo più semplice ed immediato per avvicinarsi alla complessità aziendale, nel tentativo di interpretarla sia per finalità gestionali sia per finalità accademiche, è stato ed è tuttora quello di scomporre l'impresa nelle sue funzioni fondamentali, in quelle che vengono cioè definite comunemente le sue «aree funzionali». Per *funzioni* si intendono insiemi di operazioni di gestione, omogenee da un punto di vista tecnico-economico, cioè delle conoscenze tecniche necessarie per il loro svolgimento, con cui il sistema-impresa realizza il proprio oggetto e persegue gli obiettivi della propria gestione.

Si è detto che l'approccio funzionale all'impresa è il più semplice ed immediato: ciò è vero anche in virtù del fatto che le funzioni permettono di individuare chiaramente quali siano i compiti da eseguire, quali le persone adatte allo svolgimento dei medesimi, quali siano le procedure e le risorse attribuite ai soggetti così definiti, ma soprattutto perché le funzioni sono «naturali» in ciascuna azienda (ogni azienda deve progettare, commercializzare, produrre, ecc.).

Con l'approccio funzionale il management dell'impresa, inteso come attività amministrativa della stessa, è articolato in specifici sub-sistemi, configurabili nel sistema delle aree funzionali.

La gestione dell'impresa concerne tutta quella attività direttamente rivolta al conseguimento dei fini propri del soggetto economico aziendale, per il quale l'impresa stessa è strumento di operare economico, nonché il sistema di operazioni in cui si articola l'attività medesima.

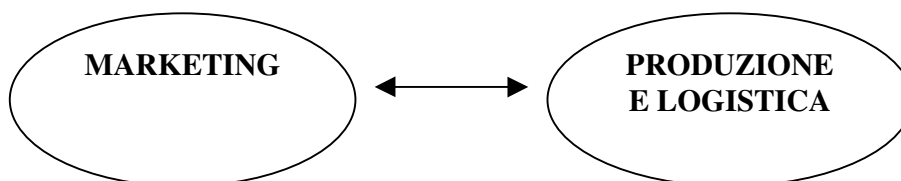
La *gestione per funzioni* si sostanzia quindi in un sistema di attività ed

operazioni, omogenee da un punto di vista tecnico-economico, realizzate in azienda da organi definiti, aventi come oggetto quello del soddisfacimento dei bisogni economici umani. Ciò che distingue la gestione aziendale per funzioni da altre forme di gestione, tipiche ad esempio dell'approccio per processi, è la peculiarità seguente: se nella gestione per processi le attività svolte vengono concepite non sulla base di omogeneità tecniche ed economiche dalle stesse manifestate, bensì sulla base di obiettivi comuni ben definiti (obiettivi di processo), nella gestione per funzioni la dimensione prevalente è quella settoriale, legata alle omogenee attività svolte, non invece quella globale dell'obiettivo comune da conseguire.

Le aree funzionali sono distinguibili in due diversi raggruppamenti:

- le aree funzionali operazionali, ulteriormente articolabili in aree funzionali *caratteristiche* ed in aree funzionali *integrative*;
- le aree funzionali di *informazione* e di *controllo*.

Le aree operazionali sono tali perché riflettono più direttamente l'oggetto specifico di una data azienda. Le aree operazionali caratteristiche costituiscono il «nucleo caratterizzante l'attività economica svolta dall'impresa»¹, riflettono l'oggetto e la estensione della medesima, la sua iniziativa e la sua specializzazione² e sono così raffigurabili:



L'area funzionale del *Marketing* è volta sia al collocamento dei prodotti aziendali sul mercato sia allo studio del mercato ed all'esecuzione dell'attività promozionale. 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 (capacità produttiva, ma soprattutto «capacità d'intrapresa» della funzione di marketing medesima).

¹ Si veda G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 178.

² Per «iniziativa» si intende la capacità di innovare dell'impresa, ossia l'insieme dei suoi deliberati indirizzi di comportamento, finalizzati *ad hoc*. La sistematica sperimentazione d'iniziativa (l'esperienza) determina, sia nel contenuto sia nell'ampiezza, la «specializzazione» dell'impresa, a sua volta fonte di nuove iniziative.

L'area funzionale della *Produzione e Logistica* si occupa di tutto ciò che attiene al cosa, quanto e come dell'attività produttiva, interessandosi tradizionalmente anche dell'approvvigionamento³ dei fattori produttivi, della gestione delle scorte di magazzino e della movimentazione del materiale (anche nelle aziende non industriali si parla di area della Produzione, non intendendosi però con la medesima una produzione in senso fisico, ma una produzione in senso economico).

L'area funzionale della *Ricerca e Sviluppo*, infine, gestisce le attività della ricerca e studio a carattere innovativo e dello sviluppo delle medesime sul piano operativo e nel far ciò si pone come «*trait d'union*» tra il Marketing e la Produzione.

È all'interno di tali aree funzionali che hanno origine i processi definibili anch'essi come *caratteristici*, poiché consentono all'impresa di realizzare l'attività economica caratteristica della stessa e variano da impresa ad impresa: sono proprio questi processi a creare le relazioni di interdipendenza che legano tali aree, le quali danno vita ad un continuo flusso di input ed output, costituentesi in stimoli e limiti.

Le aree operazionali caratteristiche esercitano delle relazioni di interdipendenza anche con le altre aree funzionali aziendali, per via dei flussi di output e di input di cui sono emittenti e riceventi. I primi si sostanziano in condizionamenti (limiti e stimoli) di vario genere, dipendenti dal realizzarsi dei processi all'interno del nucleo caratteristico, che influenzano lo svolgimento dei processi che si consumano nelle altre aree funzionali aziendali. I secondi sono i limiti e gli stimoli che tendono a modificare i processi caratteristici aziendali.

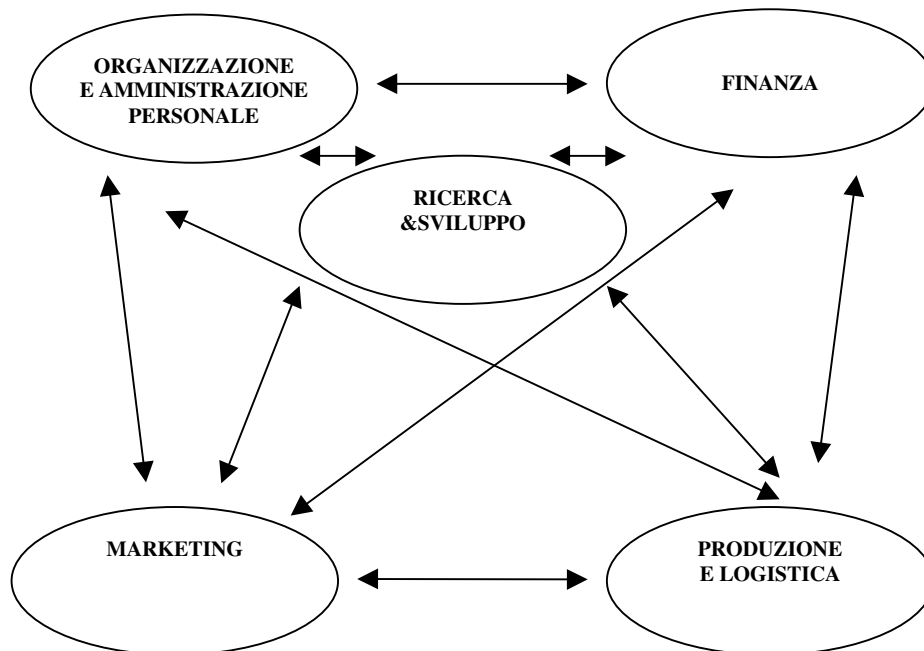
Le aree operazionali *integrative* svolgono funzioni indispensabili per la realizzazione dell'oggetto aziendale, pur non facendo parte del nucleo caratteristico. Esse sono:

- l'area funzionale della *Finanza*: essa si occupa del reperimento del fattore capitale, attraverso le varie fonti esterne ed interne, e della gestione del medesimo;
- l'area funzionale dell'*Organizzazione e Amministrazione del Personale*: essa si occupa dell'acquisizione del fattore lavoro e della organizzazione e gestione del medesimo.

Tali aree sono condizionate e condizionano le aree caratteristiche funzionali sia in termini di idoneità qualitativo-quantitativa delle aree integrative (è

³ Funzione questa che, peraltro, tende sempre più a distinguersi da quella della Produzione.

necessario che le aree integrative rispondano a requisiti sia qualitativi sia quantitativi, necessari a soddisfare gli obiettivi che persegue il nucleo caratteristico), sia in termini qualitativo-quantitativi degli obiettivi e dei risultati perseguiti dal nucleo delle aree caratteristiche (le aree integrative possono infatti condizionare gli obiettivi ed i risultati delle aree caratteristiche a seconda della loro efficacia ed efficienza), sia in termini di stimoli e limiti reciproci di natura qualitativo-quantitativa.



Le due aree operazionali integrative costituiscono dei sub-sistemi interattivi, ovvero riflettenti l'intero operare dell'impresa.

L'area *Finanza*, infatti, ricerca idonee fonti di finanziamento necessarie a rendere fattibili gli investimenti programmati, dato un complessivo fabbisogno di capitale, per altro in parte soddisfabile con fonti interne, derivanti dai ricavi-realizzi connessi al processo economico-produttivo d'impresa. La gestione finanziaria inoltre è collegata ai flussi indistinti in entrata ed in uscita determinati dal fluire dell'attività economica.

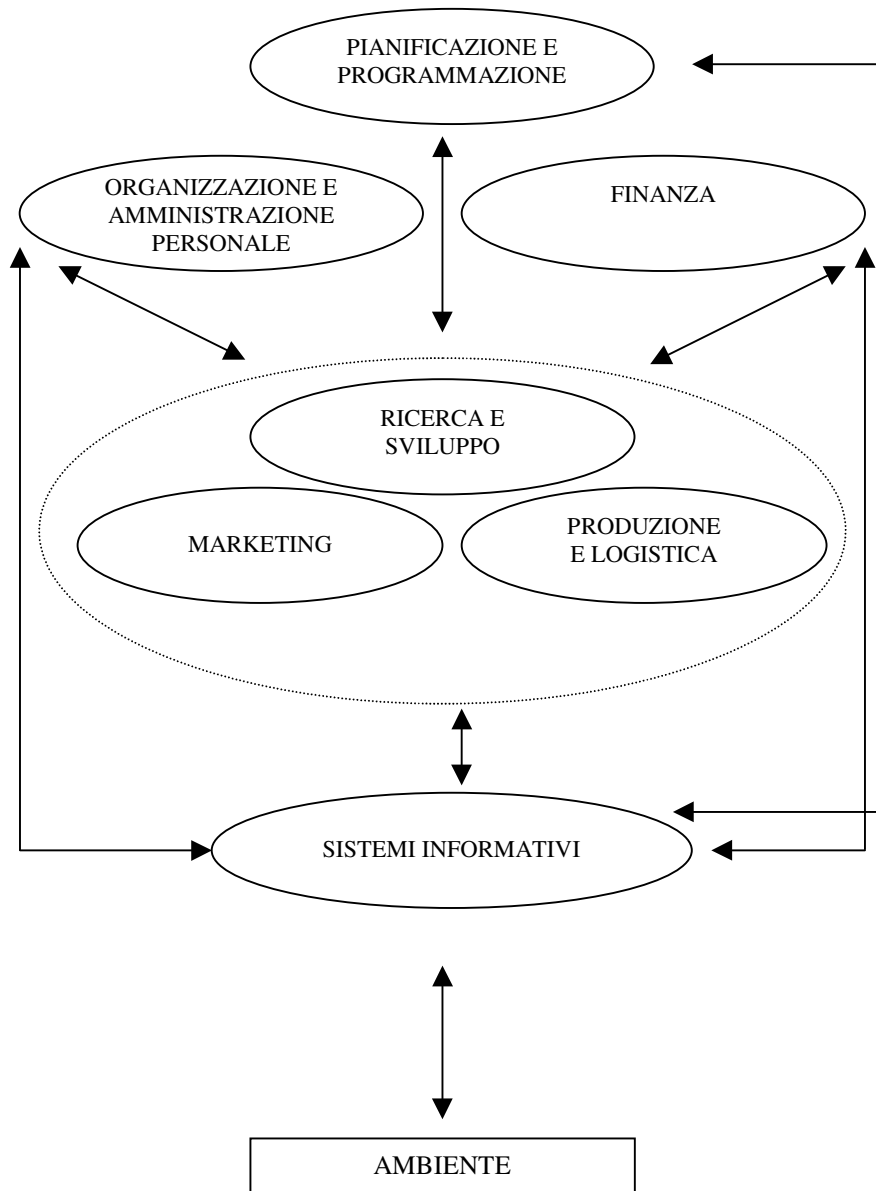
Anche l'area *Organizzazione ed Amministrazione del Personale* costituisce un sub-sistema interattivo, in quanto acquisisce fattore lavoro e lo amministra in un processo operativo determinato.

Le *aree di informazione e di controllo* non hanno contenuto «operazionale», anche se perseguendo i loro obiettivi funzionali fanno costante riferimento ai processi operazionali: si potrebbe dire che esse abbiano contenuto operativo riflesso.

Tali aree sono quella della *Pianificazione e Programmazione* e quella del *Sistema Informativo*.

L'area della *Pianificazione e Programmazione* provvede alla proiezione dell'impresa nel futuro di lungo e di breve periodo, alla stesura di piani cui l'impresa dovrà far riferimento nell'esplicazione della sua attività economico-produttiva, dei collegati programmi di breve periodo e delle procedure idonee correttive. Tali attività non hanno carattere operativo, ma di controllo: per esse amministrare significa pianificare e programmare i processi organizzati di gestione. Anche tale area è un sub-sistema interattivo.

L'area del *Sistema Informativo* produce l'informazione aziendale, quanto mai indispensabile per una amministrazione consapevole. L'informazione proveniente dalle varie aree funzionali è grezza e viene trasformata attraverso un apposito processo produttivo e distribuita sotto forma di informazione utile per l'impiego. Per tale area amministrare significa gestire ordinatamente l'informazione, contando su opportuni strumenti organizzativi e tecnologici.



2.2. L'approccio per funzioni sotto il profilo organizzativo

Ogni attività umana organizzata origina due diverse esigenze, l'una quella della divisione del lavoro in vari compiti, l'altra quella del coordinamento dei compiti così divisi. L'*organizzazione* «può essere definita semplicemente come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti»⁴.

Progettare un'organizzazione significa in primo luogo manovrare le leve che influenzano la divisione del lavoro ed i meccanismi di coordinamento, modificando così le modalità di funzionamento dell'organizzazione medesima. Nel progettare un'organizzazione devono essere tenuti in considerazione alcuni importanti parametri di organizzazione, le *variabili organizzative di base*, che possono essere suddivise in quattro ampie categorie:

1. il gruppo delle variabili della progettazione delle posizioni, fra le quali emergono parametri quali la specializzazione delle mansioni, la formalizzazione del comportamento, la formazione e l'indottrinamento;
2. il gruppo delle variabili della progettazione della macro-struttura, fra le quali emergono parametri quali il raggruppamento in unità e la dimensione delle unità;
3. il gruppo delle variabili della progettazione dei collegamenti laterali, fra le quali emergono i parametri quali i sistemi di pianificazione e controllo ed i meccanismi di collegamento;
4. il gruppo delle variabili della progettazione del sistema decisionale, fra le quali emergono parametri quali il decentramento, sia esso verticale sia esso orizzontale.

Definite e progettate le posizioni individuali, avendo cura di determinare i parametri ad esse attinenti, il passaggio successivo consiste nel definire e progettare i vari stadi di raggruppamento successivi, cercando cioè di raggruppare, con criteri definiti, dapprima le posizioni individuali così individuate, quindi i raggruppamenti così ottenuti in ulteriori raggruppamenti, sino a giungere alla macro-struttura aziendale.

Occorre precisare che, in pratica, quando si vuole individuare il tipo di struttura organizzativa adottato da una impresa, si suole far riferimento al criterio di divisione del lavoro al livello immediatamente dipendente dall'alta direzione.

⁴ H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985, pag. 37.

In azienda esistono una pluralità e molteplicità di «fattori di complessità» che vanno costantemente tenuti sotto osservazione dal management.

Esiste cioè un insieme di variabili e di «dimensioni», sulla base delle quali l'impresa può scegliere di aggregare le proprie risorse, nella definizione della propria soluzione organizzativa⁵.

Le dimensioni più frequentemente utilizzate dalla direzione aziendale nel definire il proprio schema organizzativo sono le seguenti:

- le funzioni;
- i business ed i prodotti;
- i mercati ed i clienti;
- i processi operativi;
- i tempi;
- gli interlocutori esterni;
- i risultati.

A seconda della dimensione scelta, l'impresa adotterà una struttura organizzativa piuttosto che l'altra.

Nella struttura organizzativa funzionale, ad esempio, il criterio di base è l'omogeneità delle conoscenze tecnico-specialistiche necessarie per lo svolgimento dei processi operativi aziendali. Le funzioni aziendali individuate nel paragrafo precedente, funzioni connaturate all'azienda medesima per il fatto stesso di essere strumento economico operante per il soddisfacimento di bisogni umani, vengono cioè organizzate in unità funzionali ed affidate ad uno specifico responsabile. Nella struttura organizzativa funzionale pertanto il criterio della divisione del lavoro, a livello immediatamente sottostante alla Direzione Generale, coincide con quello della specializzazione sulla base della funzione amministrativa svolta.

Nella trattazione seguente si cercherà di chiarire quali siano le caratteristiche salienti di un'organizzazione funzionale, ponendone in risalto sia i pregi che i limiti.

È bene però precisare che le funzioni aziendali ed il loro costante svolgimento sono presenti anche in seno a strutture organizzative, in cui si sia scelto un criterio organizzativo diverso da quello funzionale, o, ancora, quello funzionale sia stato adottato in multi-dimensionalità con altri criteri.

In particolare, negli approcci più recenti orientati alla *qualità totale* sono

⁵ Si vedano al riguardo Autori, quali L. BRUSA, nell'opera *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986, e G. REBORA, nell'opera *Organizzazione aziendale. Teorie e strumenti per l'analisi e la progettazione*, Carrocci, Roma, 1998.

comparse nuove figure di responsabilità, che ad una prima analisi potrebbero apparire nuove specializzazioni funzionali rispetto al tradizionale elenco di funzioni aziendali, quali, ad esempio, la figura del *manager della qualità* o del *responsabile della sicurezza*.

In realtà, ad una osservazione più attenta, appare preferibile l'identificazione di tali figure con nuove dimensioni organizzative, sorte, a latere di quelle funzionali, in seguito al ricorso ad un criterio organizzativo per *risultati*, oltre che per funzioni.

Tale dimensione riflette, infatti, «le diverse condizioni di attenzione e sensibilità poste dai distinti profili di risultato, che caratterizzano le aziende nella loro qualità di istituti dotati di una valenza economica e sociale e la cui organizzazione è leggibile come un sistema socio-tecnico. Distinti profili attinenti per esempio ai risultati economico-finanziari, ai risultati competitivi, alla qualità dei prodotti e processi, alla soddisfazione ed allo sviluppo individuale dei prestatori del lavoro, al benessere socio-economico ...»⁶.

Da un punto di vista strettamente organizzativo, le unità funzionali sono presenti in qualsiasi macro-struttura organizzativa: esse possono essere presenti sia nella struttura polifunzionale, come in quella multidivisionale (all'interno delle divisioni) ed in quella a matrice (insieme alle unità di prodotto/progetto).

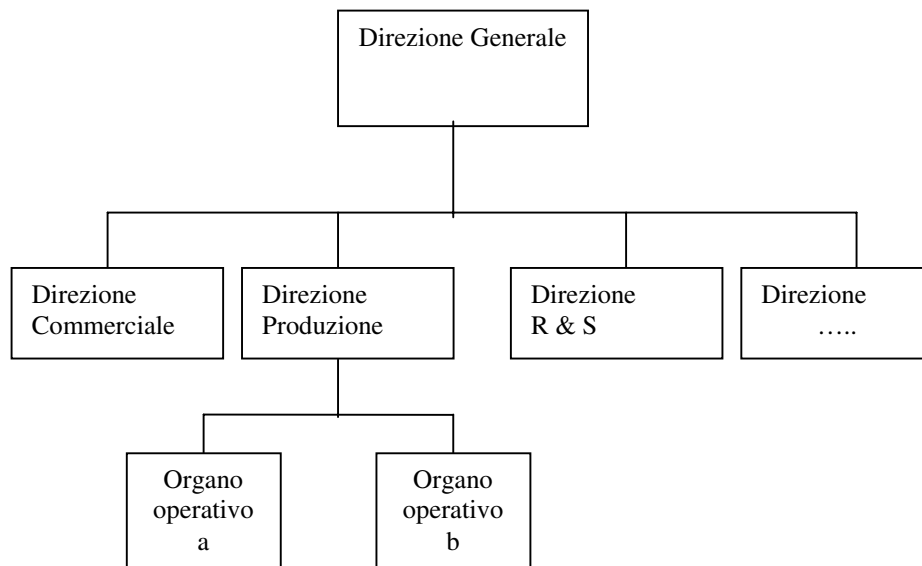
Storicamente il modello organizzativo di riferimento per l'attività aziendale è stato quello gerarchico-piramidale-plurifunzionale: in esso gli organi direttivi di livello superiore sono responsabili di gruppi di processi affini in senso tecnico ed economico. L'organizzazione del lavoro si attiene cioè al principio della suddivisione del medesimo in unità organizzative altamente specializzate, da un punto di vista prettamente tecnico, in compiti omogenei, le cosiddette funzioni aziendali. I compiti, cioè, sono assegnati alle persone secondo il criterio delle competenze funzionali, così da raggiungere elevati livelli di efficienza.

Le attività aziendali vengono integrate attraverso meccanismi di coordinamento gerarchico, regolamentato da procedure esecutive e di comportamento organizzativo, strutturate talvolta sin nei minimi particolari.

La struttura funzionale è una struttura relativamente accentrata, in cui si fa scarso ricorso al meccanismo della delega, per lo meno per ciò che concerne le decisioni su tutti gli aspetti funzionali aziendali, ovvero su problemi globali e despecializzati.

⁶ G. REBORA, *Organizzazione aziendale. Teorie e strumenti per l'analisi e la progettazione*, Carrocci, Roma, 1998.

Dalla Direzione Generale, che rappresenta l'organo di governo economico, dipendono le Direzioni di funzione, le quali svolgono invece il compito di organo di direzione, quali la Direzione Acquisti, la Direzione Produzione, la Direzione Commerciale, la Direzione Ricerca e Sviluppo, ecc.



I punti di forza di tali forme organizzative sono la maggior specializzazione e la possibilità di sfruttamento di maggiori economie di scala.

In primo luogo, infatti, i responsabili funzionali devono risolvere problemi simili da un punto di vista tecnico, anche se spesso relativi ad oggetti differenti (prodotti dissimili, mercati diversi, ecc.). La ripetitività comporta accumulo di esperienza ed esperienza maggiore si traduce in acquisizione di competenza specialistica.

In secondo luogo, i processi, per la realizzazione dei quali si rendono necessarie attrezzature simili, vengono svolti all'interno della medesima funzione (o unità specialistica), consentendo di concentrare le risorse nell'unità medesima ed evitando duplicazioni, che potrebbero compromettere l'intensità di utilizzo e la possibilità di adottare impianti di dimensione maggiore, indispensabili per garantire lo sfruttamento di economie di scala. Lo stesso dicasi per le attività direttive: la mancata duplicazione degli organi manageriali consente di contenere i costi di coordinamento.

Ai punti di forza delle strutture organizzative tipicamente funzionali possono fare da contraltare alcuni punti di debolezza delle medesime.

L'enfasi sulla specializzazione spesso induce i vari manager funzionali a perdere di vista quello che è l'output aziendale più ampio, ovvero il fine ultimo dell'azienda, che non coincide con l'interesse settoriale della specifica area; inoltre, la struttura funzionale non incorpora un meccanismo diretto per coordinare il flusso di lavoro, quando esso fuoriesca dai confini dell'area funzionale individuata, così da implicare un sovraccarico di lavoro per i livelli più elevati della gerarchia, luogo dove tutte le «funzioni» si incontrano.

Ciò implica che non venga dato il giusto peso al coordinamento fra le varie attività aziendali, sacrificando la *soddisfazione del cliente* e quindi la creazione di valore per il medesimo e, come conseguenza, la creazione di valore per l'azienda.

Per misurare la cosiddetta «creazione di valore per il cliente», infatti, si dovrebbe guardare al sistema di attività aziendali, ma, a causa della divisione del lavoro, le attività in genere non hanno corrispondenza con le funzioni finali del prodotto/servizio venduto, ovvero, non c'è corrispondenza fra «l'oggetto portatore di valore-funzione e l'oggetto portatore di prestazione-attività»⁷.

In genere, infatti, bisogna combinare più attività per produrre una funzione o un prodotto, ed una certa attività può contribuire ad ottenere più funzioni diverse. Le attività però non hanno un significato autonomo in termini di valore, ma solo un significato tecnico.

Inoltre, l'alta direzione non è in grado di identificare chiaramente i responsabili dei vari processi aziendali.

La forte tendenza alla burocratizzazione ed alla settorializzazione, con conseguente anelasticità rispetto ai cambiamenti ambientali e rispetto alle esigenze di coordinamento dei singoli processi, relativamente ad un numero elevato di aree di affari, costituiscono pertanto il maggior limite di tali strutture organizzative e giustificano l'orientamento recente degli studi e della prassi manageriale verso nuove forme di gestione e, quando fattibile, di organizzazione. Fra di esse vanno considerate le strutture organizzative con modifiche agli schemi funzionali, quali lo schema con responsabilità di prodotto («*product manager*») e lo schema per progetti («*project manager*»), e le più recenti evoluzioni organizzative, sino a giungere all'organizzazione «*process driven*». Tali forme consentono infatti all'impresa di muoversi in maniera flessibile rispetto ai forti e repentini cambiamenti del sistema ambientale e di essere maggiormente competitiva.

⁷ P. LORINO, *Le déploiement de la valeur par les processus*, tradotto da Reveu Française de Gestion, n. 104, 1995.

I punti di forza delle forme funzionali sono tali però da costituire obiettivi primari per la maggior parte delle organizzazioni aziendali (competenza tecnica ed efficienza operativa). Con ciò si comprende come tali strutture siano ancora diffuse e come difficilmente le medesime siano poste in discussione in assoluto. La tendenza è quella di perseguire il miglioramento di tali assetti organizzativi, piuttosto che la loro sostituzione con altri differenti, in particolare attraverso il potenziamento di forme e meccanismi di integrazione; o, addirittura, affiancando alla struttura organizzativa per funzioni altri e nuovi criteri organizzativi.

Bibliografia

- AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.
DEZZANI F., BRUSA L., PUDDU L., VOLPATTO O., GROS-PIETRO G.M., PISONI P., MANGATIA D., *Le «aree funzionali» dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1980.
G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992.
FERRERO G., *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
FERRERO G., *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987.
LORINO P., *Le déploiement de la valeur par les processus*, tradotto da *Reveu Française de Gestion*, n. 104, 1995.
MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.
REBORA G., *Organizzazione aziendale. Teorie e strumenti per l'analisi e la progettazione*, Carocci, Roma, 1998.
ONIDA P., *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1965.
SMITH A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776.
TAYLOR F.W., *Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.
ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950.

Capitolo III

L'approccio per processi

SOMMARIO: 3.1. Introduzione. – 3.2. L'approccio per processi sotto il profilo gestionale. – 3.2.1. Processi aziendali e loro tipicità. – 3.2.2. Classificazioni dei processi aziendali. 3.2.3. La gestione per processi come strumento di creazione del valore. – 3.3. Gli strumenti e le metodologie della gestione per processi. – 3.3.1. Interventi di tipo incrementale. – 3.3.2. Interventi di tipo straordinario. – 3.4. L'approccio per processi sotto il profilo organizzativo. – 3.5. L'approccio per processi sotto il profilo della rilevazione: il controllo dei processi. – 3.6. Limiti dell'approccio per processi.

3.1. *Introduzione*

I fondamenti teorici dell'approccio operativo all'azienda sono da rintracciarsi innanzitutto, nell'ambito degli studi economico-aziendali italiani, nell'opera di G. Zappa: con «Il reddito d'impresa» prima e «Le produzioni nell'economia delle imprese» poi, la Ragioneria si elevò a corpo dottrinale e divenne «Scienza economica dell'amministrazione d'azienda», ovvero, Economia d'azienda.

L'oggetto della dottrina dell'Economia Aziendale divenne lo studio delle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita dell'azienda, osservate sotto l'aspetto economico, nelle sue tre diverse accezioni: quella soggettiva, sullo studio della quale sorse la dottrina della Organizzazione; quella oggettiva, la quale diede avvio agli studi della dottrina della Gestione; ed, infine, quella cognitiva, fondamento della dottrina della Ragioneria.

Prendendo avvio dagli studi di G. Zappa¹, l'Economia Aziendale ampliò il proprio originario oggetto di studio, per addivenire ad una rigorosa analisi

¹ G. ZAPPA, *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, 1937, pag. 13: «Tutti i fenomeni aziendali, anzi, e non alcuni solo fra essi, si rivelano ad attenta osservazione come costituiti in unica coordinazione di azioni economiche, volte ad un determinato intento. Forse, tale

sistemica dell'amministrazione aziendale. L'approccio all'azienda divenne, cioè, *sistemico* e l'azienda venne vista come uno strumento costituito da un unico macro-processo, il cui input determinante era ed è rappresentato dall'esigenza di soddisfare bisogni economici umani ed il cui output era ed è la soddisfazione di tali bisogni, attraverso la produzione di beni economici².

L'azienda, a ben vedere, venne concepita come la «più generale combinazione di processi»³, articolata a sua volta in sub-sistemi, ovvero in unità economiche relative, a seconda dei processi o delle combinazioni di processi, rintracciabili all'interno dell'amministrazione aziendale stessa.

I principi generali a cui addivenne la dottrina dell'Economia Aziendale così delineati, hanno però richiesto un approfondimento ed uno sviluppo, affinché si adeguassero alla realtà di imprese profondamente trasformate con il passare del tempo ed oggi sovente «irricognoscibili» rispetto all'impresa di non molti decenni fa.

La rinnovata attenzione ai processi, in particolare al «*process management*», ovvero alla gestione dell'azienda per processi, si spiega con un insieme di concause.

Il forte cambiamento intervenuto nelle condizioni economiche globali, rilevato negli ultimi decenni, potrebbe essere una delle cause giustificatrici del riavvicinamento all'approccio per processi ed in particolare potrebbe spiegare il tentativo di servirsi del medesimo anche a fini operativi, cioè nell'impostare correttamente i concreti problemi di gestione, organizzazione e rilevazione aziendale.

Il miglioramento delle condizioni di efficienza in ambito aziendale, legato al progresso nei più svariati ambiti, ha contribuito a far crescere i volumi produttivi, a discapito di una stagnante domanda di beni economici, difficilmente in crescita. La pressione concorrenziale si è inasprita e le aziende, trovando i tradizionali spazi di mercato sovraffollati e nell'esigenza di scoprire nuovi mercati di sbocco, nonché nuove risorse produttive a costi inferiori, hanno dato avvio ad un processo di forte globalizzazione dei mercati.

Il ruolo del cliente, divenuto sempre più attivo nella identificazione del bene economico da acquisire, in quanto sempre più informato, in seguito alla

nozione non si può raffigurare più vivamente che ricorrendo al concetto di sistema anche per designare il complesso aziendale, uno pur nella diversa molteplicità».

² P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, pagg. 4 e 5: «La vita dell'azienda si manifesta essenzialmente nella durevole coordinata attività rivolta a dati fini, nel sistema continuamente rinnovantesi e mutevole degli atti e dei fatti di gestione ... le relazioni molteplici e singolari che fra loro avvengono le operazioni di gestione simultanee o successive di ogni azienda, fanno, di questa, una unità ed una unicità insieme».

³ G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987.

riduzione dei livelli di asimmetria informativa tra imprese e clienti, ha ulteriormente ampliato il mercato, che è oggi di enormi dimensioni.

Il ruolo sempre più attivo del cliente e l'esigenza di essere competitivi ha avuto effetti anche, in parte, sul fenomeno dell'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, il quale a sua volta ha indotto le aziende a ridurre i propri tempi di sviluppo ed introduzione di nuovi prodotti.

Le aziende, per poter sopravvivere in un ambiente quale quello delineato, hanno dovuto ricercare sempre più elevati livelli di efficienza e di progresso tecnologico, accrescendo così il valore dell'output produttivo, cioè la quantità e la qualità percepita dello stesso. Non è più sufficiente solo l'output fisico per soddisfare il cliente, ma anche i servizi che l'azienda offre con il medesimo sono essenziali per competere al meglio.

Per offrire un livello di servizio eccellente, si è reso necessario che l'azienda tornasse a considerare con un rinnovato interesse i principali flussi operativi che l'attraversano (processi).

È altrettanto incontrovertibile, unitamente alle osservazioni fatte in merito al quadro economico globale, che mai come ai nostri giorni il progresso tecnologico, ed in particolare il progresso che attiene alle tecnologie informatiche, ha fornito alle aziende strumenti capaci di gestire il cambiamento in ogni sua sfaccettatura e di rendere duttili ed applicabili anche quegli schemi di ragionamento, che sembravano non poter divenire operativi.

In merito allo sviluppo dell'*Information Technology* e dei *sistemi informativi integrati*, i quali consentono cioè di pensare all'azienda nella sua globalità e sistematicità, poiché permettono di ricostruirne i flussi procedurali, verranno aggiunte ulteriori precisazioni nel seguito della trattazione.

La necessità di ritornare all'originario approccio per processi, da parte della dottrina e da parte della prassi, è rilevabile in modo appariscente nei recenti indirizzi assunti dalle scienze del management di matrice anglosassone, quali l'«*Activity based management*» ed il correlato «*Activity based costing*», nonché le svariate tecniche di gestione incrementale («*Business process improvement*» – *BPI*, «*Total Quality Management*» – *TQM*) e di gestione straordinaria (*Business process reengineering* – *BPR*), che, pur non riferendosi esplicitamente alla gestione per processi «ordinaria», hanno di fatto teso, con vari strumenti, ad aggregare operazioni o gruppi di operazioni aziendali.

3.2. L'approccio per processi sotto il profilo gestionale

3.2.1. Processi aziendali e loro tipicità

Abbiamo chiarito le motivazioni che hanno ridato enfasi all'approccio per processi, da tempo noto alla letteratura accademica e non. È necessario che nel prosieguo ci si concentri su di esso, focalizzando in primo luogo l'attenzione sui processi aziendali tipici.

Il cuore dell'approccio, infatti, è il processo: in particolare tanto i processi interni all'azienda, i cui compiti e mansioni appartengono a più funzioni aziendali, quanto e soprattutto i processi esterni alla medesima, il cui risultato è il prodotto o il servizio al cliente.

Un *processo* è un insieme di attività che, utilizzando input di varia natura, porta alla realizzazione di un output, oggetto dei rapporti di scambio con il mercato esterno e come tale di *valore per il cliente*, o di un «prodotto interno» e come tale necessario alla gestione ed allo sviluppo dell'organizzazione.

Ad esempio, tutte le attività compiute dall'azienda per rendere disponibili i propri prodotti o i propri servizi, soddisfacendo in tal modo alle esigenze di persone o organizzazioni altre, costituiscono il processo «commerciale» (output oggetto di scambio con il mercato esterno); tutte le attività poste in essere dall'azienda per acquisire, impiegare e gestire il personale costituiscono il processo della «gestione delle risorse umane» (output interno).

L'*output* di un processo è, a ben vedere, il risultato del processo medesimo: nel processo di vendita sarà la consegna del «pacchetto prodotto finito-servizio» al cliente, nel processo di gestione delle risorse umane sarà la garanzia offerta all'azienda di poter disporre in ogni momento di personale efficiente ed efficace, rispetto agli obiettivi aziendali.

La realizzazione di ciascun processo aziendale necessita di *input* adeguati, cioè di risorse di svariata natura, che costituiscano la base necessaria su cui poi le varie attività di processo vengono sviluppate.

Nel caso del processo di vendita, ad esempio, l'input è l'ordine da clienti ricevuto dall'ufficio commerciale, piuttosto che l'esigenza di indurre il consumatore ad acquisire i prodotti aziendali; nel caso, invece, del processo di gestione del personale, l'input è costituito dalle esigenze di acquisizione di risorse umane, qualitativamente e quantitativamente rispondenti alle esigenze espresse dalle varie unità organizzative aziendali, piuttosto che l'esigenza di gestire al meglio il personale già impiegato.

In sostanza, il processo non è che un flusso continuo di attività, il cui inizio è rappresentato da determinati input ed il cui termine si sostanzia nella

realizzazione di determinati output.

«Al di sotto» dei processi possono essere individuati differenti livelli di aggregazione delle attività, quali i seguenti:

- il livello di sub-processo: ad esempio, nel processo «commerciale» di un'azienda c'è il sub-processo dell'attività di pubblicità e promozione;
- il livello di segmento: ad esempio, nel sub-processo dell'attività di pubblicità e promozione c'è il segmento della sola attività pubblicitaria;
- il livello di macro-attività: ad esempio, il segmento della sola attività pubblicitaria è a sua volta articolabile nelle molteplici attività di pubblicità sui vari mass-media. Ciascuna macro-attività si articola ancora in una serie di operazioni elementari, costituenti un insieme compiuto, definite semplicemente «attività».

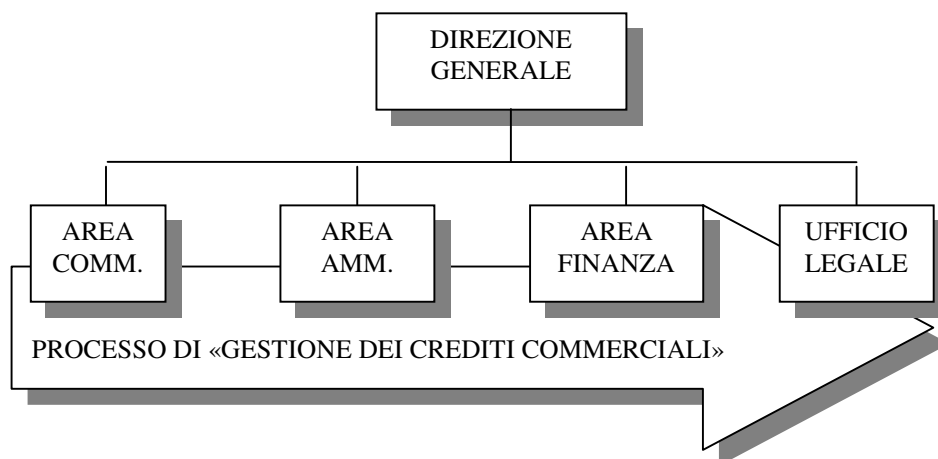
In effetti, comunque lo si voglia definire, a seconda delle diverse dimensioni del medesimo, il processo non è che un'aggregazione di attività finalizzate al raggiungimento di un medesimo obiettivo e l'obiettivo verso cui sono volte le attività aziendali, costituenti un processo, è il risultato del processo, per giungere al quale l'azienda deve garantire a ciascuno di essi degli input, ovvero delle risorse di partenza. Nel seguito si userà il termine “processo” genericamente, indipendentemente dalle dimensioni del medesimo.

Ogni processo ha specifici *clienti* ai quali sono destinati gli output che produce: i clienti del processo possono essere sia interni (ovvero, altri processi) sia esterni all'azienda (ovvero, i processi di sub-fornitori, qualora ve ne siano, o i processi dei clienti finali). In relazione a tali utenti è possibile definire la *missione* al conseguimento della quale deve volgere ogni processo.

Il processo può attraversare i confini organizzativi; infatti, lo svolgimento del medesimo «può richiedere la partecipazione e l'operato sia di diverse unità organizzative appartenenti alla medesima impresa sia di organizzazioni aziendali differenti. Nella maggior parte dei casi, pertanto, il suo fluire è indipendente dalla struttura organizzativa formale ed esso attraversa in orizzontale la struttura verticale delle funzioni (*transfunzionalità del processo*), ponendo enfasi sul modo in cui viene svolto il lavoro e sui collegamenti tra le funzioni stesse in logica cliente-fornitore interni»⁴.

⁴ G. TOSCANO, *La misurazione delle performance di processo tra Non Financial Indicator ed Activity Based Accounting*, in *Budget*, 5, 1996.

Il grafico che segue chiarisce quanto sopra, con particolare riferimento al processo aziendale di «gestione dei crediti commerciali».



L'intera azienda potrebbe essere rappresentata come un sistema di processi, prescindendo dalla struttura organizzativa adottata.

I risultati in funzione dei quali si è in grado di esprimere un giudizio sull'efficienza ed efficacia di un processo sono esprimibili in termini di:

- *costo*, intendendosi con esso il costo delle risorse da impiegare per svolgere il processo medesimo;
- *tempo*, interpretabile come il tempo necessario per realizzare la sequenza delle attività che si organizzano in processo;
- *qualità*, intendendosi con essa sia il livello qualitativo conseguito nello svolgimento del processo, sia quello conseguito nell'output di quest'ultimo;
- *flessibilità*, intesa come la capacità del processo di reagire elasticamente ai repentini cambiamenti delle variabili esogene.

Si è soliti dare un giudizio sulla bontà di esecuzione di un processo, vincendo il medesimo alla quantificazione di costi e tempo ed alla espressione di qualità e flessibilità dello stesso: ovvero, più esso presenta bassi costi, tempi di realizzo brevi, elevati livelli qualitativi e flessibilità soddisfacente, migliore è il giudizio che se ne può trarre. In tal caso, il processo crea valore per il cliente e per l'azienda.