

Concorso

**AGENZIA**

delle **ENTRATE**

**190**

**Funzionari**

**49**

Funzionari gestionali per i **processi** di **gestione di gare e contratti pubblici**, prevenzione della **corruzione** e ***data protection*** (cod. 49FG/GC-PC)

**MANUALE** di **TEORIA** e **QUIZ**

per la prova **scritta** e **orale**

**NLD**

**CONCORSI**

## Capitolo 4

# Funzioni e processi aziendali

### SOMMARIO:

---

1. Il sistema delle operazioni aziendali. - 2. Le funzioni aziendali. - 2.1. Le principali funzioni aziendali. - 2.1.1. La funzione Marketing - 2.1.2. La funzione produzione e logistica - 2.1.3. La funzione ricerca e sviluppo - 2.1.4. La funzione finanza - 2.1.5. La funzione amministrazione e sistemi informativi - 2.1.6. La funzione di pianificazione strategica e controllo di gestione - 2.1.7. La funzione organizzazione e gestione del personale - 3. I processi aziendali. - 3.1. La definizione di processo. - 3.1.1. La classificazione dei processi. - 3.1.2. Vantaggi e svantaggi degli approcci per funzioni e per processi.

---

### 1. Il sistema delle operazioni aziendali.

L'azienda è un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari finalizzato alla soddisfazione di bisogni umani attraverso lo svolgimento di tutte quelle attività che caratterizzano i tre momenti tipici dell'amministrazione economica, ossia:

- a) il sub-sistema della *gestione*,
- b) il sub-sistema dell'*organizzazione*,
- c) il sub-sistema delle *rilevazioni quantitative*.

Relativamente al punto *sub a)*, la gestione aziendale si concretizza in una sequenza di operazioni e di attività svolte dai diversi soggetti che, a vario titolo e con vario grado di coinvolgimento, contribuiscono alla realizzazione della *mission* aziendale. Il ruolo dell'impresa nell'ambiente in cui è inserita è quello di creare ricchezza e successivamente distribuirla tra coloro che, in modo consapevole e responsabile, coadiuvano il soggetto economico nella sua realizzazione.

Il complesso di operazioni, collegate e coordinate tra loro, che costituiscono la gestione, si suddividono in quattro gruppi:

- **Operazioni di finanziamento**, strumentali al reperimento sul mercato dei capitali di mezzi monetari, a titolo di capitale proprio e di capitale di terzi, da impiegare nell'attività di investimento e di approvvigionamento iniziale dei fattori produttivi;
- **Operazioni di investimento**, mediante le quali l'azienda impiega le risorse finanziarie raccolte per l'acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice e a fecondità ripetuta;
- **Operazioni di trasformazione tecnico-economica**, con cui l'azienda combina i fattori acquisiti in modo da ottenere beni e servizi da destinare allo scambio (operazioni di gestione interna);
- **Operazioni di disinvestimento**, con le quali l'azienda vende sui mercati di sbocco il risultato della trasformazione recuperando i capitali precedentemente investiti. Tali operazioni congiuntamente a quelle di finanziamento permettono all'azienda di ottenere flussi di cassa da reinvestire nuovamente in azienda e da impiegare per remunerare i soci/imprenditore ed i terzi.



Le operazioni di finanziamento, investimento e disinvestimento sono fatti di gestione esterna poiché originano rapporti di scambio con soggetti economici esterni quali, appunto, il mercato dei capitali, il mercato di approvvigionamento ed il mercato di sbocco. Le operazioni di trasformazione tecnico-economica, invece, sono fatti di gestione interna che non hanno manifestazione diretta in operazioni di scambio; si pensi, alla trasformazione di materie in un'azienda industriale, il trasferimento di merci dai magazzini ai locali di vendita in un'azienda commerciale, ecc.

## 2. Le funzioni aziendali.

L'azienda, in quanto sistema complesso, è suddivisa in sub-sistemi operativi in base a criteri di omogeneità e ciò al fine di migliorare ed accrescere la capacità di osservazione e la conoscenza delle dinamiche aziendali.

Le modalità più note, sia in ambito nazionale sia internazionale, per studiare il funzionamento dell'azienda sono principalmente due:

- l'approccio per funzioni;
- l'approccio per processi.

L'approccio per funzioni scompone l'azienda in attività omogenee dal punto di vista fisico-tecnico ed economico ma anche delle conoscenze e delle competenze richieste agli operatori; nell'approccio per processi, invece, l'azienda è studiata come un insieme di attività che impiegando risorse con caratteristiche differenti tendono alla realizzazione di un *output* comune.

### ► 2.1. Le principali funzioni aziendali.

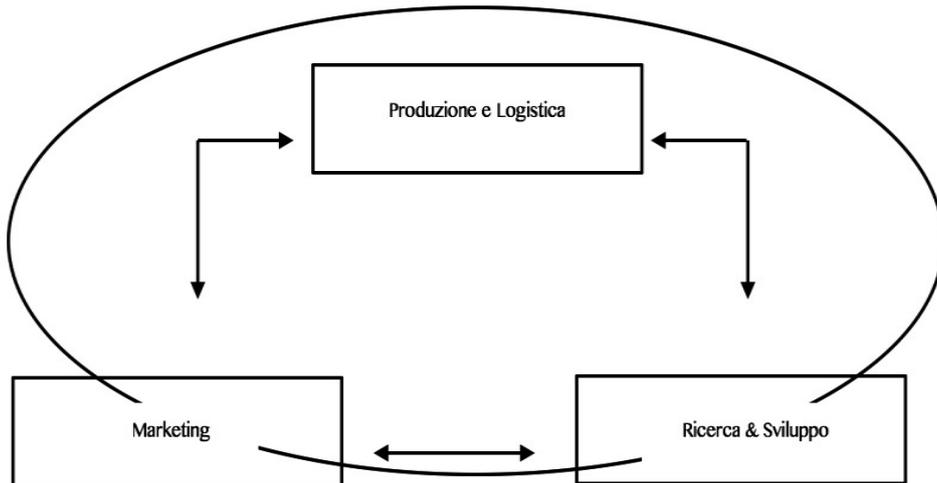
Con l'approccio funzionale, l'amministrazione economica è articolata in sub-sistemi operativi accumulati da un punto di vista tecnico, ossia degli *input utilizzati*.

Le attività o le funzioni aziendali si suddividono in:

- funzioni *caratteristiche o operative*,
- funzioni *ausiliari o integrative* o di *supporto*.

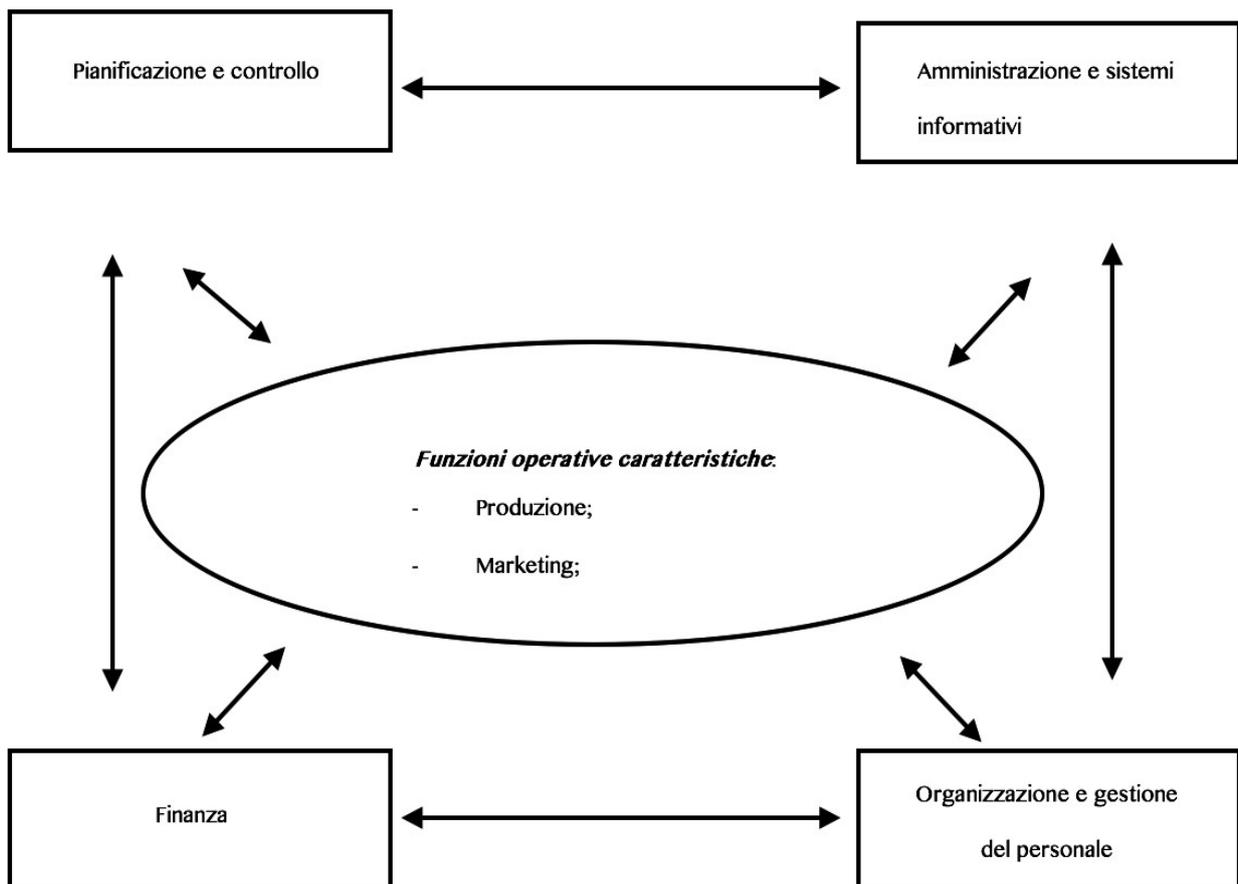
Le **funzioni operative** si caratterizzano per essere "direttamente rivolte al perseguimento degli obiettivi di gestione aziendale" (BRUSA) ossia:

1. ricercare e/o innovare nuovi prodotti e processi (Ricerca e Sviluppo);
2. acquisire i fattori produttivi in base a valutazioni di natura tecnica e di convenienza economica per poi procedere alla loro combinazione e trasformazione in prodotti finali sia materiali che immateriali (servizi) (Produzione e Logistica);
3. collocare i prodotti sul mercato di sbocco per la vendita (*Marketing*).



Le **funzioni ausiliare** si pongono in posizione strumentale rispetto alle funzioni operative caratteristiche e svolgono un'attività di supporto al governo aziendale. Fanno riferimento alla:

- funzione finanza;
- funzione organizzazione e gestione del personale;
- funzione amministrazione e sistemi informativi;
- funzione pianificazione strategica e controllo di gestione.



### ► 2.1.1. La funzione *Marketing*

L'area funzionale del **Marketing** è costituita da tutte le operazioni di studio ed analisi dell'ambiente esterno che l'impresa pone in essere al fine di conquistare la preferenza del cliente/consumatore

rispetto ai concorrenti. L'implementazione di una strategia di *marketing* vincente richiede una adeguata segmentazione del mercato affinché l'impresa possa successivamente selezionare il *target* di riferimento e posizionarsi nel segmento in cui esiste un grado di attrattività di mercato, per ognuno dei prodotti offerti, tale da favorire il raggiungimento degli obiettivi primari della strategia di lungo termine ossia la crescita aziendale e di conseguenza l'incremento del fatturato (*marketing* strategico). Nel breve periodo, invece, l'attività di *marketing* definisce alcune variabili operative completamente dipendenti dall'impresa e che sono costituite dai seguenti elementi (*marketing* operativo):

- prodotto (*product*);
- prezzo (*price*);
- promozione (*promotion*);
- distribuzione (*place*).

Si tratta delle principali componenti (quattro P) del *marketing mix*.

Il *prodotto* (*product*) è costituito dal complesso di caratteristiche che il consumatore ottiene al momento dell'acquisto e le strategie aziendali afferenti a tale elemento non possono prescindere dal considerare i riflessi economico-finanziari nelle diverse fasi del suo ciclo di vita (progettazione, introduzione e lancio, sviluppo, maturità e declino).

Il *prezzo* (*price*) è una variabile di fondamentale importanza all'interno del *marketing mix* considerata la sua centralità nel processo decisionale dei clienti. In ogni caso le politiche di prezzo sono il risultato dell'interazione di alcuni fattori di riferimento:

- i costi di produzione dell'azienda: il livello del prezzo deve essere tale da consentire l'integrale copertura dei costi di produzione;
- la domanda e l'offerta: maggiore è la quantità offerta del prodotto minore sarà il prezzo e viceversa;
- la concorrenza: che stabilisce il tetto massimo del prezzo di vendita. L'impresa, tuttavia, può attenuare la pressione competitiva attraverso la differenziazione dei prodotti o la *leadership* di costo;
- il potere di contrattazione del compratore: tale potere sarà tanto più alto quanto più il compratore rappresenta una parte significativa delle vendite dell'azienda ed in presenza di fonti di approvvigionamento alternative;
- il valore del prodotto per il cliente: si tratta di una grandezza che varia a seconda del segmento a cui l'azienda si rivolge ed è influenzato dalla priorità che le caratteristiche del prodotto hanno per ciascuno di loro.

La *distribuzione* (*place*) si identifica nel percorso che il prodotto segue per raggiungere il destinatario, ossia il cliente. Tale percorso vede agli estremi il produttore ed il cliente ma può essere costellato da intermediari (dettagliante, grossista, agenti di commercio) che allungano il percorso distributivo. Così si può andare da un *canale corto o diretto*, che prevede il passaggio diretto del bene dal produttore al consumatore, ad un *canale lungo* che prevede un numero elevato di intermediari che si frappongono tra il produttore e il consumatore.

L'ultima variabile del *marketing mix* è rappresentata dalla promozione (*promotion*) che identifica l'insieme degli strumenti attraverso i quali le aziende fanno conoscere i prodotti e servizi ai consumatori. Si tratta di stimolare la domanda di nuovi potenziali clienti o rafforzare la fedeltà di quelli preesistenti attraverso vendite promozionali, pubblicità, vendite mediante il personale e, oggi giorno sempre più diffuse sono le attività di *web-marketing*.

### ► 2.1.2. La funzione produzione e logistica

L'area funzionale della *produzione* è l'insieme delle attività di trasformazione delle materie prime in beni di consumo realizzate in condizioni di efficienza e di efficacia. Intendendo per efficienza la relazione tra la quantità di risorse impiegate ed i risultati produttivi ottenuti mentre l'efficacia valuta la capacità degli *output* di soddisfare adeguatamente le svariate esigenze e richieste del mercato. L'attività di produzione ha subito importanti evoluzioni con il passare del tempo, passando da una produzione artigianale (fino a fine '800) a una produzione industriale di massa (inizi '900) caratterizzata da elevati volumi ed una bassa varietà. Dalla produzione di massa, successivamente, nacquero ulteriori ramificazioni sempre più rispondenti alle esigenze del momento. In particolare si sono sviluppati: