

**Tecniche e strumenti  
di gestione d'impresa**

# **Le procedure aziendali**

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>Il ciclo passivo</b>	<b>13</b>
1.1 Ambito funzionale di riferimento	13
1.1.1 Il quadro d'insieme	13
1.2 Gli approvvigionamenti	19
1.2.1 Emissione della richiesta di acquisto	19
1.2.2 Analisi della richiesta di acquisto	19
1.2.3 Identificazione dei fornitori	21
1.2.4 Negoziazione e selezione del fornitore	23
1.2.5 Emissione dell'ordine di acquisto	24
1.2.6 Analisi delle modifiche richieste	25
1.2.7 Lo stato di avanzamento di un ordine	25
1.3 Ricevimento merci	26
1.3.1 Pianificazione della attività di ricezione	26
1.3.2 Verifica dei documenti e della merce	26
1.3.3 Controllo qualità	28
1.4 Contabilità fornitori	29
1.4.1 Verifica e registrazione fatture	29
1.4.2 Analisi estratto conto fornitori	32
1.4.3 Esecuzione pagamenti	32
<b>Il ciclo della trasformazione</b>	<b>34</b>
2.1 Ambito funzionale di riferimento	34
2.1.1 La definizione dei prodotti	34
2.1.2 La pianificazione delle risorse necessarie a produrre	35
2.1.3 L'esecuzione e il controllo dei processi produttivi	36
2.1.4 Controllo delle fasi del ciclo di trasformazione	37
2.2 Definizione dei dati tecnici	40
2.2.1 Definizione dei dati tecnici di prodotto	41

2.2.2	Definizione dei dati tecnici di processo	43
2.2.3	Definizione dei costi standard	45
2.3	Pianificazione	47
2.3.1	Definizione del piano principale di produzione	48
2.3.2	Definizione del piano di approvvigionamento	49
2.3.3	Verifica della capacità produttiva	50
2.4	Produzione	51
2.4.1	Schedulazione della produzione	52
2.4.2	Emissione e distribuzione dei documenti di lavoro	53
2.4.3	Produzione e controllo avanzamento	54
2.4.4	Controllo qualità	55
2.4.5	Controllo delle risorse	57
2.5	Gestione dei materiali	59
2.5.1	Gestione dei flussi interni dei materiali	60
2.5.2	Gestione dei flussi esterni di materiali	61
2.6	Controllo delle prestazioni	63
2.6.1	Calcolo delle prestazioni della produzione	64
2.6.2	Controllo utilizzo impianti	65
2.6.3	Controllo efficienza risorse	66
2.6.4	Controllo delle rese di lavorazione	68
<b>Il ciclo attivo</b>		<b>70</b>
3.1	Ambito funzionale di riferimento	70
3.2	Acquisizione ordini	74
3.2.1	Ricezione dell'ordine	75
3.2.2	Verifica dell'ordine	75
3.2.3	Risoluzione/cancellazione degli ordini inevasi	77
3.2.4	Approvazione dell'ordine e della data di consegna	78
3.2.5	Preparazione e distribuzione dei documenti finali	78
3.3	Spedizioni	79
3.3.1	Scelta del vettore e piano di spedizione	79

3.3.2	Programmazione dei prelievi da magazzino	80
3.3.3	Preparazione dei documenti di accompagnamento	81
3.3.4	Prelievo dei beni dal magazzino	82
3.3.5	Controllo, imballaggio e spedizione dei beni	82
3.3.6	Distribuzione documenti e reportistica	83
3.4	Fatturazione	84
3.4.1	Preparazione e invio della fattura al cliente	84
3.4.2	Emissione note debito/credito	86
3.4.3	Preparazione registro delle fatture emesse	87
3.5	Contabilità clienti	87
3.5.1	Aggiornamento partite contabili clienti	87
3.6	Controllo e recupero del credito	89
3.6.1	Concessione e revisione dei limiti di credito	89
3.6.2	Sollecito pagamenti e recupero crediti	90
3.6.3	Autorizzazioni delle scritture di rettifica	91
	<b>Il ciclo finanziario</b>	<b>93</b>
4.1	Ambito funzionale di riferimento	93
4.2	Pianificazione finanziaria	95
4.2.1	Descrizione degli obiettivi e delle fasi	95
4.2.2	Flusso procedurale e sua descrizione	97
4.3	Preventivazione monetaria	98
4.3.1	Descrizione degli obiettivi e delle fasi	98
4.2.3	Flusso procedurale e sua descrizione	100
4.4	Analisi e supporto	102
4.4.1	Descrizione degli obiettivi e delle fasi	102
4.5	Tesoreria	104
4.5.1	Descrizione degli obiettivi e delle fasi	104
4.5.2	Negoziazione fidi e condizioni	106
4.5.3	Rilevazioni statistiche lavoro bancario	107
4.5.4	Rilevazione provvisorie e definitive	107

4.5.5	Forme di incasso e pagamento	109
4.6.6	Forme di finanziamento tramite smobilizzo crediti	114
4.6.7	Altre attività della tesoreria	118
4.6	Coordinamento del capitale circolante	119
4.6.1	Descrizione degli obiettivi e delle fasi	119
4.6.2	Flusso procedure e sua descrizione	124
	<b>Il ciclo del reporting</b>	<b>130</b>
5.1	I rapporti del ciclo passivo	130
5.1.1	Gestione degli ordini	130
5.1.2	Gestione delle fatture fornitori	131
5.1.3	Gestione del debito commerciale	131
5.1.4	Gestione della sicurezza del sistema	132
5.1.5	Gestione del profilo fornitori	133
5.2.	I rapporti del ciclo della trasformazione	134
5.3	I rapporti del ciclo attivo	138
5.3.1	Supporto all'acquisizione degli ordini	138
5.3.2	Supporto alla fatturazione	139
5.3.3	Supporto alla contabilità clienti	140
5.4	I rapporti del ciclo finanziario	141
	<b>Considerazioni informatiche</b>	<b>147</b>
6.1	Ciclo attivo	147
6.2	Ciclo della trasformazione	150
6.2.2	Criteri di scelta del sistema informatico	154
6.3	Ciclo attivo	157
6.4	Ciclo finanziario	160
6.4.1	Benefici di supporto ai processi decisionali	161
6.4.2	Benefici derivanti dall'automatizzazione	161
	<b>Fonti</b>	<b>167</b>

## **Introduzione**

La mancanza di procedure operative, documentate, aggiornate e adeguatamente divulgate al proprio interno, è un fenomeno piuttosto generalizzato nella Piccola e Media Impresa italiana.

Si è soliti dare sempre molta enfasi a quei fattori che determinano il posizionamento dei prodotti nei confronti della concorrenza, o ad altri elementi che confrontano l'impresa direttamente col mercato.

Si presta, invece, meno attenzione a quei fattori interni che giocano un ruolo fondamentale per ottenere successo e consolidamento dell'impresa nel tempo:

- L'organizzazione.
- Le procedure.
- I sistemi informativi.
- Le modalità di controllo.

Questi fattori sono strettamente correlati tra loro e la loro rilevanza può essere valutata in termini qualitativi piuttosto che quantitativi ed economici.

L'obiettivo di questa trattazione è mettere in evidenza l'indispensabilità e l'utilità del sistema procedurale interno all'azienda.

In generale, le procedure hanno 3 obiettivi:

1. Conformare le attività svolte all'oggetto sociale, alle politiche ed alle direttive del vertice aziendale.
2. Salvaguardare il patrimonio.
3. Rendere attendibili i dati e le informazioni.

Possono essere predisposte in modi diversi, alternativi o complementari, in modo da manifestare la loro utilità in relazione alle diverse finalità da perseguire.

Ad esempio, la documentazione delle procedure aziendali è più completa se è composta da:

- Organigramma, in cui vengono rappresentati i ruoli aziendali e i legami di dipendenza tra loro.
- Mansionario, in cui vengono elencati i compiti e le responsabilità delle singole unità organizzative.
- Flussi procedurali, in cui le attività vengono esaminate secondo la relazione logica che le lega ad uno specifico evento o fenomeno.

La proceduralizzazione delle attività viene spesso confusa con la burocratizzazione dell'azienda.

Ciò è sostanzialmente errato poiché *procedura* di per sé non è sinonimo di appesantimento o di perdita di flessibilità, né di perdita di efficienza.

Proceduralizzare significa, al contrario, fissare le regole di comportamento, assegnare responsabilità, eliminare incertezze e, pertanto, predisporre l'ambiente aziendale affinché le azioni, le attività, le operazioni, manifestazioni della vita dell'azienda, vengano effettuate nel momento opportuno da parte della persona più adatta e nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Da ciò si evince come le procedure non siano una caratteristica delle sole aziende di grandi dimensioni e con grandi volumi di operazioni, anche se, sicuramente, è in tali condizioni che la loro emanazione, aggiornamento e divulgazione diventano una condizione necessaria per la sopravvivenza dell'azienda come per qualsiasi organizzazione sociale.

È infatti naturale che il bisogno di procedure nasca o divenga più urgente quando l'azienda cresce, sia nel volume delle operazioni, sia nel numero degli addetti, quando cioè l'imprenditore e i suoi più stretti collaboratori non sono più in grado di prendere parte diretta alla gestione di tutti gli eventi aziendali e quindi si impone spontaneo il ricorso alla delega e alla politica di responsabilizzazione.

Per offrire al lettore una migliore visione d'insieme delle attività aziendali, l'osservazione viene eseguita considerando l'azienda come *“gestore di risorse con l'obiettivo di creare reddito”*.

Pertanto, le attività aziendali sono classificate non per funzioni aziendali o per processi primari e di supporto, ma per cicli aziendali.

In questa prospettiva, si possono identificare, quindi, quattro distinti momenti:

1. Acquisizione delle risorse.
2. Trasformazione delle risorse in beni e servizi.
3. Cessione dei beni e servizi.
4. Regolamento del debito e del credito.

A questi momenti sono collegabili i cosiddetti cicli aziendali.

Ovviamente quando si parla di ciclo si fa riferimento ad un concetto astratto che viene applicato solo per legare le attività aziendali a uno specifico quadro di riferimento.

Inoltre, questo concetto è applicabile solamente a quelle funzioni strettamente legate al processo di produzione dei beni o di servizi perché è su questo che ha un maggiore impatto economico e finanziario.

Le altre, come ad esempio, la contabilità generale, il controllo di gestione, la gestione delle relazioni con il cliente, la pianificazione, ecc. vanno analizzate secondo una diversa osservazione dell'azienda.

I cicli che presiedono il processo aziendale di una generica azienda di produzione intesa come gestore di risorse (figura 1) sono cinque:

1. Ciclo Passivo, cioè acquisizione delle risorse.
2. Ciclo delle Trasformazioni, cioè impiego e trasformazione delle risorse per la produzione dei beni o servizi.
3. Ciclo Attivo, cioè vendita dei beni o servizi.



4. Ciclo Finanziario, cioè regolamento finanziario degli acquisti e delle vendite e, gestione delle risorse finanziarie.
5. Ciclo del Reporting, cioè registrazione degli eventi ai fini del controllo e dell'informativa sia verso l'interno, sia verso i terzi.



Figura 1