



UGO D'AMICO

L'IMPRESA MODERNA E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE E AMBIENTALE





©

ISBN
979-12-5994-224-1

PRIMA EDIZIONE
ROMA 30 NOVEMBRE 2021

Indice

9 Prefazione

11 Capitolo I *L'impresa*

1.1. Progetto aziendale, 11 – 1.2. Attività imprenditoriale, 16 – 1.3. Modello organizzativo, 19 – 1.4. Obiettivi aziendali, 27 – 1.5. Tipologie e caratteristiche aziendali, 31 – 1.6. Evoluzione aziendale, 39 – 1.7. Pianificazione aziendale, 46 – 1.8. Finanziamenti e investimenti, 52 – 1.9. Processo produttivo, 59 – 1.9.1. *Premessa*, 59 – 1.9.2. *Analisi della produttività*, 63 – 1.9.3. *Analisi costi gestionali*, 66 – 1.9.4. *Programmazione e controllo produzione*, 71 – 1.9.5. *Logistica e gestione magazzino*, 75 – 1.9.6. *Ciclo produttivo*, 80 – 1.10. Gestione commerciale, 83 – 1.10.1. *Premessa*, 83 – 1.10.2. *Marketing*, 86 – 1.10.3. *Vendita*, 90 – 1.11. Gestione delle risorse umane, 93 – 1.11.1. *Premessa*, 93 – 1.11.2. *Acquisizione del personale*, 95 – 1.11.3. *Politica delle risorse umane*, 102 – 1.11.4. *Processo remunerativo e amministrazione personale*, 104 – 1.11.5. *Cessazione del lavoro*, 109 – 1.11.6. *Welfare aziendale*, 110 – 1.11.7. *Ammortizzatori sociali*, 112 – 1.11.8. *Politiche di sostegno occupazionale*, 115 – 1.12. Valutazione aziendale, 117 – 1.12.1. *Metodo patrimoniale*, 119 – 1.12.2. *Metodo reddituale*, 120 – 1.12.3. *Metodo finanziario*, 121 – 1.12.4. *Metodo misto patrimoniale–reddituale*, 121 – 1.13. Sistema informativo aziendale, 126 – 1.13.1. *Introduzione*, 126 – 1.14. Strumenti informativi, 131 – 1.14.1. *Elaborazioni aziendali*, 135 – 1.14.2. *Cloud computing*, 141 – 1.15. Sostenibilità socio–ambientale, 142.

147 Capitolo II *Il bilancio d'esercizio*

2.1. Concetti iniziali, 147 – 2.2. Principi di redazione, 149 – 2.3. Principi di valutazione, 152 – 2.4. Principi contabili, 156 – 2.5. Aspetti distortivi, 160 – 2.6. Aspetti fiscali, 163 – 2.7. Falso in bilancio e frodi fiscali, 170 – 2.8. Governance aziendale, 172 – 2.9. Attività amministrativa, 176 – 2.10. Modello contabile, 179 – 2.11. Stato patrimoniale–finanziario, 184 – 2.11.1. *Struttura stato patrimoniale–finanziario*, 184 – 2.11.2. *Voci stato patrimoniale–finanziario*, 191 – 2.12. Conto economico, 195 – 2.12.1. *Struttura conto economico*, 195 – 2.12.2. *Voci conto economico*, 196 – 2.13. Procedura

di formazione bilancio e documentazione, 204 – 2.14. Procedura approvazione bilancio e distribuzione utili, 210 – 2.15. Deposito fascicolo di bilancio, 212 – 2.16. Impugnativa di bilancio, 215 – 2.17. Responsabilità amministratori, 217 – 2.18. Tipologia bilanci, 219 – 2.18.1. *Bilancio ordinario*, 220 – 2.18.2. *Bilancio in forma abbreviata*, 221 – 2.18.3. *Bilancio in forma semplificata*, 223 – 2.18.4. *Bilancio per imprese individuali e società di persone*, 224 – 2.18.5. *Bilancio società quotate*, 224 – 2.18.6. *Bilancio consolidato*, 230 – 2.18.7. *Altre tipologie di bilanci*, 233 – 2.19. Bilancio attività socio-ambientale, 234 – 2.20. Strumenti finanziari derivati, 238 – 2.21. Revisione legale dei conti annuali, 240.

249 Capitolo III

La riclassificazione dati bilancio

3.1. Aspetti patrimoniali di bilancio, 249 – 3.2. Aspetti economici di bilancio, 255 – 3.3. Riclassificazione stato patrimoniale-finanziario, 259 – 3.4. Riclassificazione conto economico, 264 – 3.5. Metodi di classificazione economica, 266 – 3.6. Conto economico secondo il costo del venduto, 268 – 3.7. Conto economico a margine di contribuzione, 270 – 3.8. Conto economico a *valore aggiunto*, 272 – 3.9. Sviluppo attività economica, 274.

281 Capitolo IV

L'analisi di bilancio

4.1. Concetti introduttivi, 281 – 4.2. Tipologia indicatori, 285 – 4.3. Metodologia applicativa, 289 – 4.4. Indicatori segnaletici, 295 – 4.5. Caratteristiche degli indicatori, 300 – 4.6. Indicatori economici, 301 – 4.7. Indicatori finanziari, 308 – 4.8. Indicatori solidità patrimoniale, 316 – 4.9. Indicatori di produttività, 321 – 4.10. Indicatori di rotazione, 323 – 4.11. Riepilogo indicatori, 326 – 4.12. Interpretazioni e valutazioni, 329 – 4.13. Indicatori non di bilancio, 333 – 4.14. Indicatori di crisi aziendale, 334 – 4.15. Applicazione e utilizzo indicatori, 337.

343 Capitolo V

La gestione finanziaria

5.1. Introduzione, 343 – 5.2. Analisi flussi finanziari, 349 – 5.3. Rendiconto finanziario, 354 – 5.4. Costruzione del rendiconto finanziario, 359 – 5.5. Rendiconto finanziario delle variazioni del capitale circolante, 365 – 5.6. Rendiconto finanziario in termini di liquidità, 369 – 5.7. Equilibrio finanziario, 374 – 5.8. Indebitamento finanziario, 378 – 5.9. Finanziamenti bancari, 382 – 5.10. Supporto indicatori finanziari, 388 – 5.10.1. *Concetti preliminari*, 388 – 5.10.2. *Analisi finanziarie*, 391 – 5.10.3. *Indice di liquidità*

(disponibilità), 393 – 5.10.4. *Indice capacità pagamento debiti*, 395 – 5.10.5. *Indice relativo al capitale circolare netto e volume affari*, 396 – 5.10.6. *Indice di “copertura finanziaria”*, 396 – 5.10.7. *Indice forza finanziaria*, 397 – 5.10.8. *Indice di disponibilità finanziaria*, 398 – 5.10.9. *Indice di “composizione degli impieghi”*, 398 – 5.11. *Analisi finanziaria per margini*, 399 – 5.11.1. *Posizione finanziaria netta*, 400 – 5.11.2. *Margine di tesoreria*, 400 – 5.11.3. *Margine capitale circolare netto*, 401 – 5.11.4. *Margine struttura*, 401 – 5.11.5. *Margine di disponibilità finanziaria*, 402 – 5.12. *Analisi conclusive*, 403.

407 Capitolo VI

L'analisi crisi aziendale

6.1. Investimenti e rischi aziendali, 407 – 6.2. Squilibri e deterioramenti, 410 – 6.3. Indebitamento e risanamento, 414 – 6.4. Composizione crisi assistita, 418 – 6.5. Gestione crisi aziendale, 421 – 6.6. Liquidazione giudiziale, 424 – 6.7. Tipologie d'intervento, 428.

433 Capitolo VII

La sostenibilità socio-ambientale

7.1. Premessa, 433 – 7.2. Normative previste, 436 – 7.3. Prestazioni etico-sociali, 438 – 7.4. Ambienti idrici, 441 – 7.5. Inquinamenti atmosferici, 443 – 7.6. Trattamento e smaltimento rifiuti, 445 – 7.7. Utilizzo del suolo, 446 – 7.8. Efficienza energetica e fonti rinnovabili, 448 – 7.9. Finanziamenti green, 450 – 7.10. Aspetti conclusivi, 452.

455 Capitolo VIII

Le analisi conclusive

8.1. Premessa, 455 – 8.2. Riflessioni e prospettive di intervento, 459 – 8.3. Sostenibilità gestionale, 462 – 8.4. Crescita aziendale, 465 – 8.5. Modelli di misurazione, 470 – 8.6. Misurazioni integrate, 475 – 8.7. Impresa vincente, 477 – 8.8. Aspetti conclusivi, 482.

489 Appendice

525 *Elenco delle figure*

527 *Bibliografia*

Prefazione

La necessità economica di questi ultimi anni ha imposto alle imprese l'adozione di nuove tecniche operative ed un continuo aggiornamento dovute all'introduzione di moderni sistemi gestionali, implicando continui e adeguati cambiamenti evolutivi.

Per le motivazioni sopra indicate ho avvertito l'esigenza di approntare una metodologia operativa, che possa permettere sia una migliore conoscenza aziendale sia una maggiore capacità di attuazione di moderni procedimenti gestionali con l'utilizzo di nuove e moderne tecniche operative e di controllo al fine di poter conseguire gli obiettivi di sostenibilità economica-finanziaria.

Il volume — dopo aver analizzato alcune moderne impostazioni dell'impresa moderna — sviluppa ogni problematica dalla nascita al successivo sviluppo economico e finanziario, esaminando il bilancio di esercizio e la capacità informativa e interpretativa del documento fondamentale della vita aziendale, evidenziando altresì alcuni riflessi di sostenibilità nei rapporti socio-ambientali.

La metodologia di indagine trova una sintesi nell'utilizzo di alcuni "indicatori" di bilancio e segnalatori di flussi finanziari, che consentono una migliore e più facile interpretazione dei risultati emersi e la valutazione dello stato di salute aziendale.

Il ricorso ad una tecnica di indagine mediante la costruzione dei predetti indicatori può essere considerato come una "chiave" per recepire valide e ragionevoli interpretazioni delle risultanze economiche-finanziarie e ottenere validi suggerimenti delle prospettive gestionali, nonché proporre rimedi e soluzioni alternative.

Per raggiungere i predetti obiettivi ed esprimere corretti giudizi di sintesi vanno precisati alcuni concetti basilari secondo le caratteristiche delle attività svolte e poi stabilire le tecniche migliori da adottare, tenendo presente il rispetto e la sostenibilità relative alle condizioni territoriali e ambientali.

Gli effetti della transazione digitale e l'impiego crescente di strumenti informatici andranno sempre più ad influenzare il sistema impresa di qualunque dimensione, al fine di creare valore con il contenimento dei costi produttivi e uno sviluppo compatibile.

L'introduzione del d.lgs. 19/2019 di prossima attuazione ha prodotto una forte innovazione della gestione, istituendo una normativa per le composizioni delle crisi aziendali mediante l'utilizzo di indicatori economici-finanziari per il risanamento aziendale mediante accordi stragiudiziali con le parti interessate (banche, fornitori, Inps, erario, stipendi arretrati, ecc.).

Il volume ha l'intento di:

- superare la frammentazione delle argomentazioni tecniche gestionali, evidenziando una metodologia d'indagine completa e pragmatica;
- sviluppare la normativa relativa alla crisi aziendale mediante la conoscenza di ogni riflesso operativo;
- evidenziare alcuni aspetti innovativi aziendali scaturiti dal progresso tecnologico e digitale.

L'utilizzo di una specifica simbologia sia per lo stato patrimoniale che per quello economico può facilitare l'impiego degli indicatori di bilancio e dei segnalatori dei flussi finanziari.

Si è fatto ricorso all'ausilio di diagrammi a blocchi al fine di comprendere visivamente ed in modo intuitivo alcuni concetti esposti.

L'opera espone alcune terminologie di origine anglosassone entrate nell'uso comune della prassi aziendale per le quali l'autore si scusa, fermo restando il comune utilizzo della lingua inglese nella stesura dei bilanci di società quotate.

L'autore sarà grato a tutti coloro che vorranno inviare suggerimenti e pareri per l'opera in questione.

Roma 1 Maggio 2021

L'impresa

1.1. Progetto aziendale

La nascita di un'impresa è motivata dall'opportunità offerta dal mercato in funzione della quale l'imprenditore intende generare profitti adeguati con la produzione di beni /servizi, creando valore aziendale.

In via prioritaria il predetto imprenditore deve porsi una prima e fondamentale domanda, che consiste nell'analizzare attentamente il mercato di riferimento¹, al fine di appurare la richiesta del prodotto o servizio offerto, la potenziale clientela, la qualità e la competitività del prezzo di vendita, la concorrenza nonché la capacità di investimento². Nello svolgimento delle attività imprenditoriali vanno altresì considerate alcune componenti di natura personale:

- idea produttiva;
- propensione al rischio;
- motivazione di successo;
- intuito e flessibilità;
- autonomia e creatività;
- capacità di crescita.

Per iniziare l'attività occorre peraltro capire cosa sia un "impresa moderna" e come possa operare in un contesto economico di questi tempi.

L'impresa è una istituzione economica che utilizza:

- risorse materiali (impianti, macchinari, ecc);

1. È la fascia della clientela alla quale è rivolta la produzione.

2. La capacità di saper bene investire può determinare il successo dell'impresa.

- risorse immateriali (tecnologie, processi e conoscenze organizzative e operative);
- risorse umane (personale);
- risorse finanziarie (capitali propri e di terzi).

Dette risorse sono fra loro connesse e permettono di raggiungere un maggior valore dei beni e servizi forniti dall'impresa mediante un processo di produzione/trasformazione in un contesto economico in continua trasformazione.

La visione dell'impresa verso il profitto ha subito in questi ultimi tempi un'opportuna revisione, considerando con maggiore attenzione non solamente gli obiettivi di natura economica, ma anche quelli di equità sociale e di rispetto alle risorse naturali

I cambiamenti sopra indicati, lo sviluppo e la crescita hanno imposto pertanto all'impresa di adeguarsi con continue innovazioni sostenibili sia per gli aspetti economici di mercato sia con una gestione più efficiente etico-sociale e ambientale.

Ciò stante per iniziare l'attività occorre conoscere quali risorse siano necessarie da coinvolgere nell'impresa, nonché quali finanziamenti siano indispensabili per l'avvio ed il consolidamento aziendale³.

Sulla base dei dati recepiti è possibile giungere ad un'analisi fattibilità con la quale vengono esaminate analiticamente le potenzialità del mercato e il segmento interessato, il concorso dei soci promotori, il finanziamento delle attività produttive, gli eventuali fattori critici di successo.

La predetta analisi di fattibilità viene sviluppata per identificare:

- i prodotti e servizi offerti;
- le modalità con le quali si intende raggiungere soddisfazione ed i benefici della clientela;
- le possibili soluzioni per avviare o reimpostare nuove linee di prodotti o forniture già in atto.
- la sostenibilità economica-finanziaria;
- l'impatto ambientale, territoriale e sociale.

3. Il piano finanziario dovrà prevedere il fabbisogno sino al ritorno dei capitali utilizzati con il processo di vendita.

Viene pertanto predisposto il “progetto imprenditoriale” — comunemente chiamato Business Plan, che sviluppa nel medio/lungo periodo (da tre a cinque anni) alcune variabili dell’attività gestionale, considerando altresì le nuove tecnologie adottabili.

- il “mercato” nel quale collocare il prodotto/servizio ed il posizionamento aziendale rispetto ad esso in termini di competitività e sostenibilità, sviluppando un’adeguata politica di vendita⁴;
- il “sistema di produzione”, dovendo l’azienda creare prodotti/servizi che possano soddisfare i clienti secondo le loro esigenze e aspettative, fermo restando l’utilizzo di nuove tecnologie per il rispetto dell’ambiente;
- *l’aspetto organizzativo*, che consiste in un complesso di direttive e procedure per combinare le risorse umane ed operative al fine di ottenere il migliore prodotto/servizio possibile per qualità e costi.

Il progetto iniziale viene opportunamente esaminato e validato per gli aspetti sopra evidenziati, al fine di appurare la sostenibilità economica e finanziaria con la quale si vuole raggiungere gli obiettivi preposti, considerando opportune innovazioni competitive e secondo investimenti appropriati.

Per poter sostenere le sfide competitive l’impresa deve creare un assetto organizzativo, coordinando le risorse umane e materiali, le tecnologie, le procedure e le relazioni fra le diverse componenti operative.

L’attività gestionale deve tendere ai seguenti obiettivi:

- produttività competitive;
- conseguimento del reddito atteso;
- impatto ambientale

Una particolare dote chiesta all’imprenditore è quella della “leadership” che si caratterizza nella capacità di saper guidare i collaboratori

4. Lo sviluppo del gradimento della clientela va sotto il nome “Customer satisfaction”.

verso gli obiettivi programmati, facendo ricorso a nuove e moderne tecnologie che guideranno il prossimo futuro.

Il progetto di investimento deve essere monitorato nel corso del tempo e, se del caso, opportunamente corretto e integrato con adeguate trasformazioni dei vari settori interessati.

Per ottenere una produzione adeguata e rispondente alla sfida dei mercati, alcuni imprenditori hanno stabilito accordi e collaborazioni con altre imprese del settore al fine di ottenere costi di produzione competitivi e standard di qualità apprezzabili.

Alcune PMI hanno fatto ricorso all'utilizzo di "manager" a tempo parziale (ad esempio: due o tre giorni alla settimana). Il supporto dirigenziale a tempo limitato permette di poter fruire delle capacità organizzative della "leadership" offerta soprattutto per processi innovativi, ottenendo nel contempo un limitato impegno finanziario.

Nello svolgimento dell'attività gestionale l'impresa — oltre lo sviluppo economico — deve perseguire un progresso socio-ambientale sostenibile, avendo riguardo alle risorse umane ed alla tutela del territorio e dell'ambiente.

Inoltre appare indispensabile l'adozione di procedimenti informatici e digitali, che possono considerarsi il requisito minimo per rimanere nel mercato, avendo profondamente cambiato e rivoluzionato il processo produttivo e decisionale nell'ambito aziendale.

Tutto ciò ha procurato una forte spinta verso continui cambiamenti da parte dell'impresa con effetti imprevedibili che, secondo alcuni economisti aziendali, per competere efficacemente nel mercato occorre "interpretare il futuro." Il diagramma posto nella successiva pagina illustra sinteticamente le varie fasi operative relative al progetto iniziale di sviluppo aziendale (Fig. 1.1).

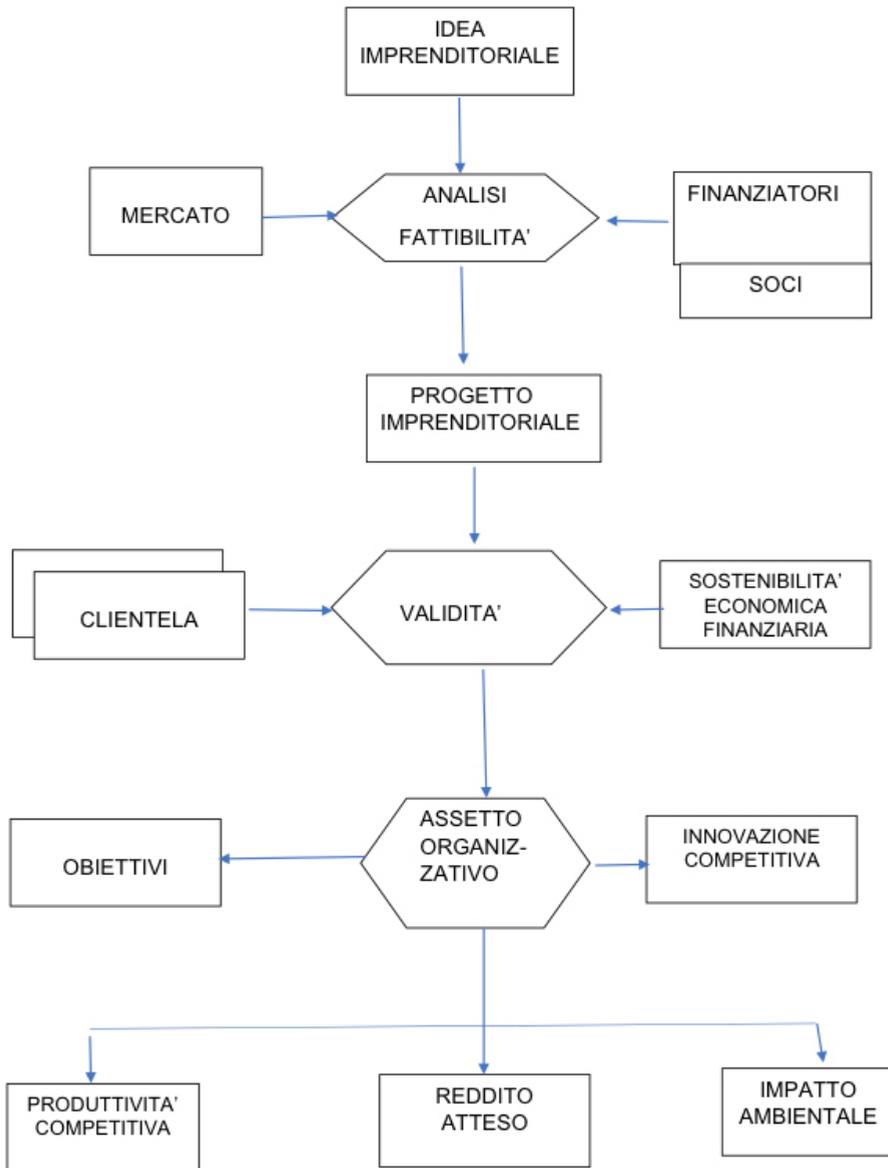


Figura 1.1. Progetto iniziale di sviluppo.

1.2. Attività imprenditoriale

La conduzione di un'azienda⁵ dalla sua nascita e nel corso della sua crescita implica la necessità di conoscere l'attività gestionale e il mondo imprenditoriale ad essa connesso.

Come già accennato l'inizio di una impresa⁶ può essere ricondotta al progetto imprenditoriale, che viene normalmente evidenziata in un piano di sviluppo a M/L termine (comunemente chiamato "Business Plan"), che l'imprenditore redige con l'aiuto di eventuali collaboratori interni ed esterni.

Il predetto imprenditore, dopo aver ottenuto eventuali finanziamenti rispetto ai mezzi propri o con l'ingresso di eventuali soci, deve opportunamente stabilire:

- la locazione dell'impresa;
- le dimensioni da conferire per la produzione dell'attività prevista;
- la forma giuridica più conveniente da attribuire all'impresa (ditta individuale, società di persone, società di capitali);
- la struttura organizzativa in funzione della gestione operativa.

Per iniziare l'attività e poter raggiungere un maggior valore dei beni e servizi forniti mediante un processo di produzione/trasformazione è necessario conoscere quali risorse iniziali siano indispensabili da coinvolgere nell'impresa.

Pertanto l'imprenditore avrà cura di acquisire:

- beni durevoli strumentali (locali, macchinari, impianti, attrezzature, fabbricati, terreni ecc.), che costituiscono le immobilizzazioni tecniche necessarie alla lavorazione e alla trasformazione delle materie prime e dei materiali in prodotti e servizi;

5. L'azienda è un complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa ex art 2555 Codice Civile.

6. L'impresa — secondo l'art. 2082 Codice Civile — è una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi. Sotto l'aspetto giuridico l'impresa può considerarsi il fine, mentre l'azienda è il mezzo. Peraltro non vi è differenza sotto l'aspetto economico fra i due termini. L'impresa ha facoltà di distribuire i profitti realizzati ai soggetti proprietari.

- beni immateriali relativi alle tecnologie, capacità ed esperienze manageriali, organizzative, professionalità;
- risorse umane necessarie per l'esecuzione delle attività preposte (lavoro manuale e intellettuale da utilizzare). Alcuni valori come fiducia, sicurezza, responsabilità costituiscono fattori critici di successo.

La predetta analisi potrebbe essere altresì divisa in “target”⁷ nell'intento di individuare per ciascun segmento di mercato ogni peculiare caratteristica.

A tale riguardo l'imprenditore deve adottare una serie di decisioni cosiddette strategiche⁸ per ottenere le finalità sopra indicate.

Infatti la variabilità della produzione dovrà indicare quale sia il punto di equilibrio in considerazione dei costi fissi e variabili rispetto ai ricavi, nonché le strategie da adottare per il successo aziendale. Per quest'ultimo aspetto è opportuno tenere presente i seguenti fattori comportamentali di successo:

- strategie di marketing, per collocare il prodotto sul mercato;
- strategie competitive, per la capacità produttiva secondo criteri qualitativi e di costo;
- strategie innovative per ottenere cambiamenti e un valido sviluppo sul mercato;
- strategie finanziarie, per l'approvvigionamento di capitali di debito bancario e di introduzione di soci;
- strategie organizzative, per la migliore combinazione delle attrezzature e del modello aziendale da adottare;
- strategie socio-ambientali, per migliorare le risorse umane e poter svolgere un'azione in armonia con il territorio e l'ambiente

Per il conseguimento degli obiettivi preposti l'imprenditore dovrà adottare un modello organizzativo, che possa consentire la produzio-

7. Target è il risultato ottenibile da un progetto o fase di progetto posto come obiettivo per una determinata strategia

8. Per strategia d'impresa s'intende il processo con il quale la gestione aziendale pianifica gli obiettivi da raggiungere secondo precise scelte, generando il consenso da parte degli interlocutori

ne/trasformazione dei beni secondo le tecnologie prescelte, la vendita secondo prezzi competitivi di mercato, l'utilizzo di moderni strumenti digitali per cogliere le opportunità offerte dal mercato in continua evoluzione. Al termine dell'esercizio l'azienda provvederà alla stesura del bilancio dell'esercizio per i risultati conseguiti. Il diagramma qui di seguito indicato illustra sinteticamente il processo relativo all'attività imprenditoriale (Fig. 1.2).

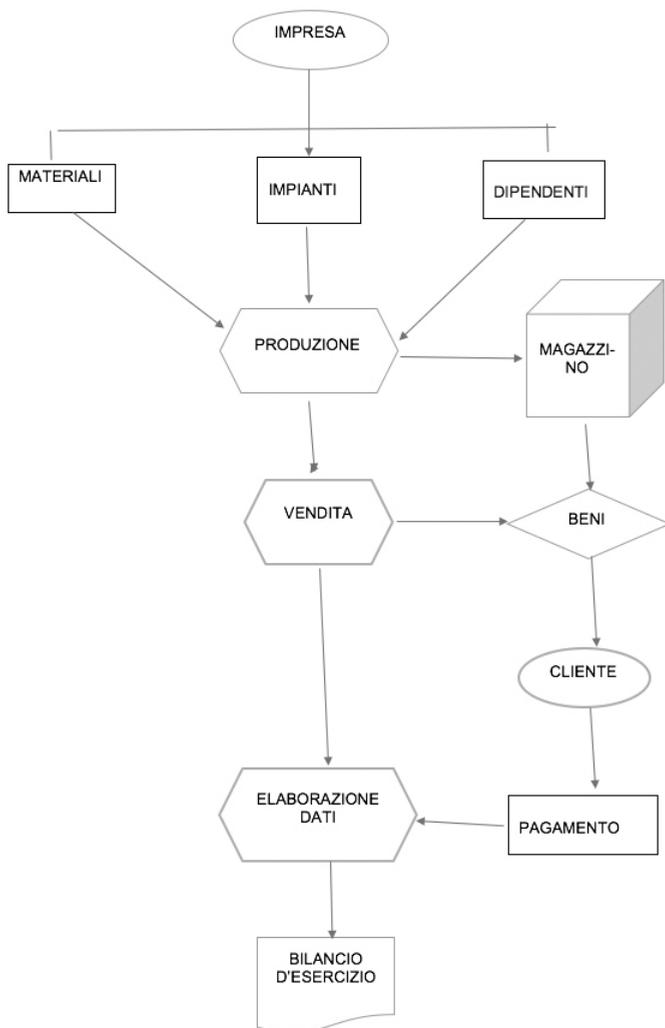


Figura 1.2. Sviluppo attività imprenditoriale.

1.3. Modello organizzativo

Saper condurre in modo efficiente l'azienda vuol dire creare un processo gestionale, utilizzando adeguatamente macchine, risorse umane, mezzi finanziari, informazioni utili ed attendibili per l'assunzione delle decisioni strategiche ed operative⁹.

La gestione aziendale consiste pertanto in una serie di operazioni svolte dagli organi aziendali, che devono saper prendere alcune decisioni nell'ottica di raggiungere gli obiettivi predeterminati.

Detta gestione implica necessariamente un "assetto organizzativo", che consiste in un sistema coordinato di risorse umane e materiali e le relazioni fra loro esistenti, creando il cosiddetto "business model" per garantire un appropriato processo decisionale secondo livelli di competenza e responsabilità.

Occorre rammentare che, negli anni precedenti, le imprese hanno adottato diversi modelli organizzativi, passando da aspetti misurabili (come strutture, impianti, lavoro, capitali, bilanci), a nuove regole imposte dalla competitività: leadership, visione, immagine, informazione, comunicazione¹⁰.

In una piccola o microazienda¹¹ il predetto modello organizzativo può agire spontaneamente, mentre nel caso di dimensioni più vaste è necessaria una formalizzazione, cioè una "struttura organizzativa" secondo i criteri della divisione del lavoro, indicando le procedure più idonee per la gestione ed il controllo della attività gestionale operativa.

All'interno della predetta struttura — sia sotto l'aspetto orizzontale per indicare il tipo di lavoro svolto sia verticale per individuare il livello gerarchico — si trovano le posizioni di ciascun individuo con assegnazione di compiti e responsabilità.

La struttura organizzativa si manifesta con una attività decisionale strategica per raggiungere gli obiettivi primari del medio/lungo periodo e con un'attività operativa concernente l'attuazione dei predetti obiettivi secondo la politica imprenditoriale.

9. Per attività strategiche s'intende un insieme di azioni pianificate per realizzare gli obiettivi a m/l termine. Per attività operativa s'intendono le operazioni che l'impresa svolge per attuare le scelte strategiche.

10. Si parla di "new economy" in contrapposizione alla "old economy".

11. Ad esempio un negozio commerciale.

La sostenibilità di una struttura organizzativa moderna è caratterizzata da alcuni criteri fondamentali: la riduzione dei livelli gerarchici, la semplificazione delle procedure, la riduzione del frazionamento orizzontale, l'ampliamento dei ruoli del personale.

Per svolgere efficacemente l'attività gestionale l'impresa deve adottare decisioni strategiche ed operative secondo un piano coordinato di tutti i settori aziendali, operando in tal modo secondo un programma.

L'esecuzione di tale programma conduce a risultati che devono essere controllati con quelli previsti al fine di poter prendere ogni decisione più opportuna e pertinente per raggiungere le finalità preposte.

Il predetto controllo permette di verificare i risultati conseguiti e di modificare gli interventi sia strategici che operativi per le innovazioni delle attività produttive e la realizzazione di nuovi prodotti.

Il sistema produttivo può considerarsi la "chiave" per raggiungere il vantaggio competitivo nel campo industriale per la vita e lo sviluppo dell'impresa, coniugando obiettivi di redditività, crescita ed efficienza.

Il processo produttivo deve essere concepito come:

- riduzione dei costi di produzione;
- miglioramento della qualità del prodotto;
- attuazione di sistemi di misura per efficienza produttiva;
- soddisfacimento della clientela;
- idee valide per innovazioni continue e progressive del processo produttivo;
- sviluppo sostenibile di attività sociali e ambientali;
- studio dei risultati per monitorare l'andamento del processo produttivo e dei risultati conseguiti.

Il diagramma posto nella successiva pagina sintetizza il processo gestionale aziendale (Fig. 1.3).