

Amministrazione economica aziendale si distingue in tre momenti di studio e di analisi, strettamente collegati:

- l'organizzazione;
- la gestione;
- la rilevazione.

L'ORGANIZZAZIONE si occupa dell'ordinamento e del collegamento tra gli organi e le persone che cooperano nell' azienda.

La GESTIONE si occupa di tutte le operazioni in cui si esplica la vita dell' azienda.

La RILEVAZIONE si occupa della registrazione, analisi ed interpretazione dei fenomeni aziendali, in modo da fornire informazioni antecedenti, concomitanti e susseguenti per la soluzione dei problemi di organizzazione e di gestione.

Organizzazione aziendale



L'organizzazione aziendale è la struttura complessiva di un'impresa, che comprende le relazioni, i processi, le responsabilità e le risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'azienda

Un'organizzazione efficace può contribuire al successo di un'azienda, garantendo che le risorse siano allocate in modo efficiente, i compiti siano completati in modo tempestivo e i dipendenti siano motivati e ben coordinati.

Le organizzazioni aziendali possono variare notevolmente a seconda della dimensione dell'azienda, del settore, della cultura aziendale e di altri fattori.

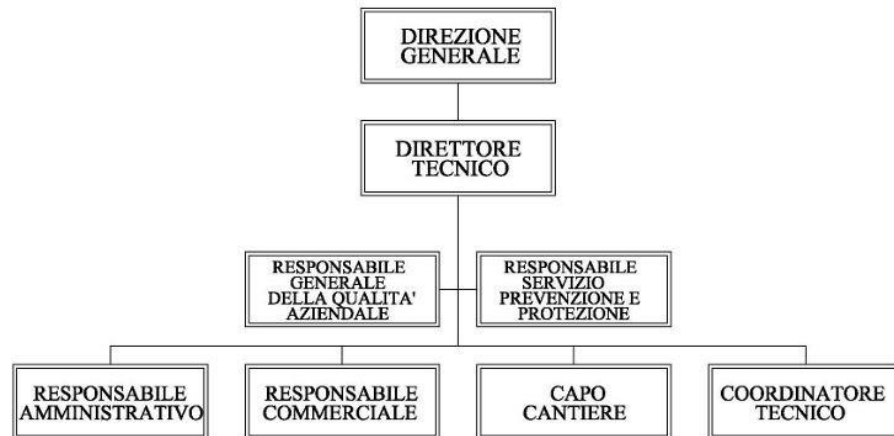
L'AREA FUNZIONALE DELL'AZIENDA è l'insieme delle variabili che vengono usualmente classificate in tre categorie:

- **struttura organizzativa:** riguarda l'assetto di base dato alla divisione ed al coordinamento del lavoro.
- **sistemi operativi:** sono le procedure ed i processi messi in atto per rendere operante la struttura (modalità di funzionamento dinamico).
- **stile di direzione (o di leadership):** è una variabile organizzativa che riguarda l'atteggiamento (autoritario, paternalistico ecc.) che gli organi in posizione di supremazia hanno nei confronti dei loro subordinati.

Tra le VARIABILI ORGANIZZATIVE, deve sussistere una **forte coerenza** in modo da regolare efficacemente l'attività lavorativa delle persone per la realizzazione di obiettivi comuni. Le variabili organizzative, a loro volta, debbono risultare coerenti con una PLURALITÀ DI ALTRE VARIABILI, di natura non organizzativa, che rappresentano gli elementi costitutivi del sistema-azienda.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa di un'azienda, delineata dall'organigramma, è come l'assetto tattico di una squadra di calcio, il modulo con il quale affrontare gli avversari, che cambia a seconda delle esigenze e dei principi di gioco: in base al tipo di business e dei relativi fattori di successo, si possono adottare diverse forme.



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



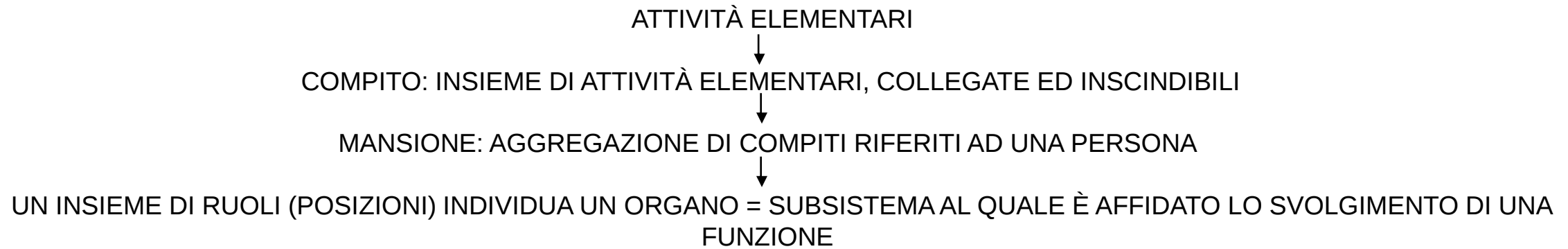
I'ASSETTO DI BASE DATO ALLA DIVISIONE DEL LAVORO

In sostanza, definire la struttura organizzativa di un'azienda significa stabilire:

- tra quali **ORGANI** (uffici, reparti, laboratori ecc.) è diviso il lavoro in azienda;
- quali **FUNZIONI** sono assegnate a tali organi;
- quali **RELAZIONI** (gerarchiche, funzionali ecc.) esistono tra gli organi che compongono la struttura.

La struttura organizzativa di base viene esplicitata attraverso documenti formali (cioè espressi in forma scritta) che si chiamano ORGANIGRAMMI, funzionigrammi, mansionari, norme procedurali ecc. Tali documenti si propongono di rendere chiaro a tutti i membri dell'organizzazione qual è il loro ruolo e quale comportamento l'azienda si attende da loro per il raggiungimento dei propri obiettivi.

II PRINCIPIO DELLA DIVISIONE DEL LAVORO



Il termine ORGANICO definisce, nella quantità e nella qualità, il personale assegnato ad una certa struttura, quindi il numero delle persone che compongono ciascun organo (funzione, ufficio, reparto ecc.) e la loro qualificazione personale (livello, anzianità, categoria, qualifiche).

Di solito, la struttura organizzativa di un' impresa viene osservata a due distinti livelli:

- macrostrutturale;
- microstrutturale.

A LIVELLO DI MACROSTRUTTURA, si considera l'assetto dell' impresa nel suo insieme e si fa riferimento alla generale RIPARTIZIONE DEL SISTEMA IN ORGANI E FUNZIONI.

A LIVELLO DI MICROSTRUTTURA, l'analisi della divisione del lavoro è effettuata relativamente al SISTEMA DI COMPITI-MANSIONI-POSIZIONI relativo ai singoli membri dell'organizzazione.

Il principio della divisione del lavoro opera sia a livello di macrostruttura che di microstruttura. Per il primo, si determinano le funzioni da assegnare ai vari organi; per il secondo si individuano i compiti e le mansioni.

Per MACROSTRUTTURA si intende l'INSIEME DEGLI ORGANI CHE SVOLGONO I COMPITI E LE FUNZIONI LORO ASSEGNATI.

Al riguardo, le unità organizzative presenti in una struttura possono collegarsi fra loro lungo TRE DIREZIONI:

- in senso verticale (dimensione gerarchica),
- in senso orizzontale (dimensione funzionale)
- in relazione alla dimensione temporale.

DIMENSIONE VERTICALE

SOTTO IL **PROFILO GERARCHICO** SI POSSONO DISTINGUERE ALMENO TRE CATEGORIE DI ORGANI:

- **organi volitivi (o istituzionali):** sono quelli cui è affidato il governo dell'impresa al suo massimo livello.
- **organi direttivi:** traducono gli indirizzi generali tracciati dagli organi volitivi in obiettivi più specifici, assegnano tali obiettivi agli organi esecutivi e ne controllano la realizzazione
- **organi operativi:** sono tutti coloro che lavorano nell'azienda o per l'azienda: comprendono i dipendenti di ogni livello, dai capi servizio ai capi reparto, ai capi ufficio, fino agli impiegati e agli operai

In base al **POTERE DECISIONALE** ad essi attribuito, si distingue tra

- **organi di line:** sono quelli dotati di potere decisionale, investiti di responsabilità e, quindi, previsti nel disegno di struttura organizzativa formale. I rapporti che li legano sono di tipo gerarchico
- **organi di staff:** sono organi di natura specialistica che prestano consulenza ed assistenza alla line. Essi possono essere collocati a diversi livelli della struttura organizzativa, in ogni caso operano a fianco della linea gerarchica, mai al suo interno, perché ad essi non è riconosciuto alcun potere decisionale.

La divisione verticale del lavoro può perseguire una soluzione di **decentramento o di accentramento organizzativo**. Il decentramento, che fa un uso sistematico della delega dei poteri decisionali, prevede che le decisioni vengano prese laddove il problema si pone. esso consente: - un alleggerimento dell'attività del top management; - una responsabilizzazione della bassa e media direzione, contribuendo al miglioramento progressivo delle rispettive qualità direzionali; - una maggiore flessibilità dell'azienda, intesa come capacità di questa di adattarsi con immediatezza alle variazioni ambientali.

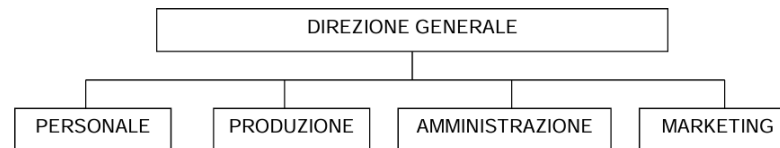
L'accentramento consiste, invece, in una gestione più integrata dell'impresa, grazie alla visuale d'insieme posseduta dal vertice aziendale.

DIMENSIONE ORIZZONTALE

Si hanno diversi criteri e MODELLI DI DIVISIONE ORIZZONTALE DEL LAVORO:

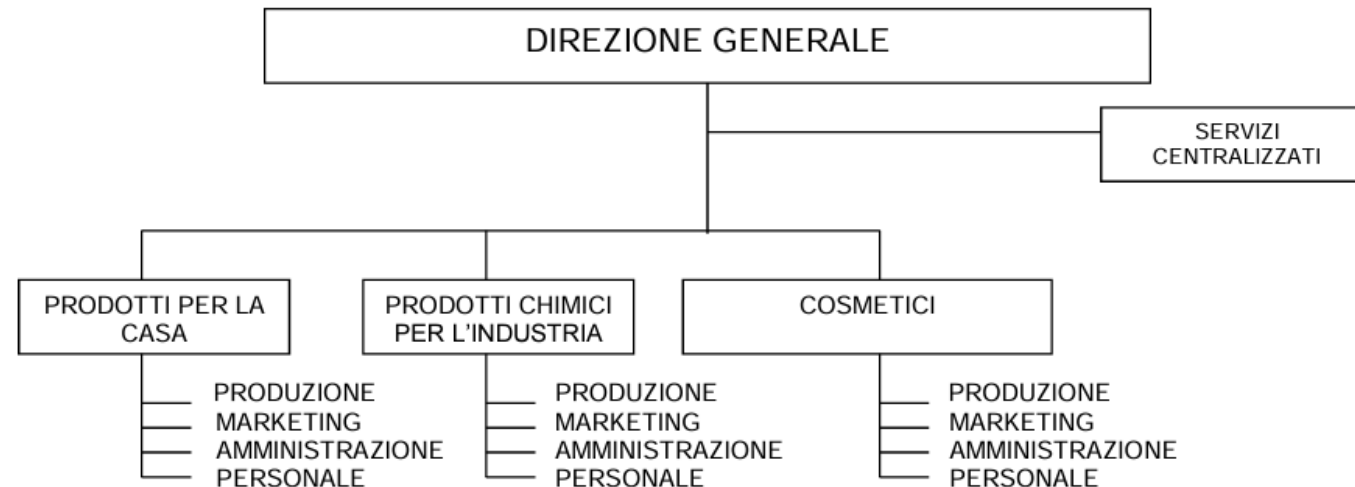
- per funzione;
- per prodotto;
- per area geografica;
- per clienti o canale distributivo;
- per processo produttivo; .
- per progetto.

CRITERIO PER FUNZIONE. La suddivisione è relativa all'ATTIVITÀ SVOLTA (produzione, marketing, personale ecc.). Tale suddivisione è sicuramente la più diffusa; essa ha la caratteristica di favorire lo sviluppo dell' efficienza aziendale ed è semplice da applicare. L'aspetto negativo della suddivisione per funzione è quello di creare unità organizzative eccessivamente settoriali, limitando il coordinamento delle loro attività. L'organizzazione è fondata sulla specializzazione funzionale.



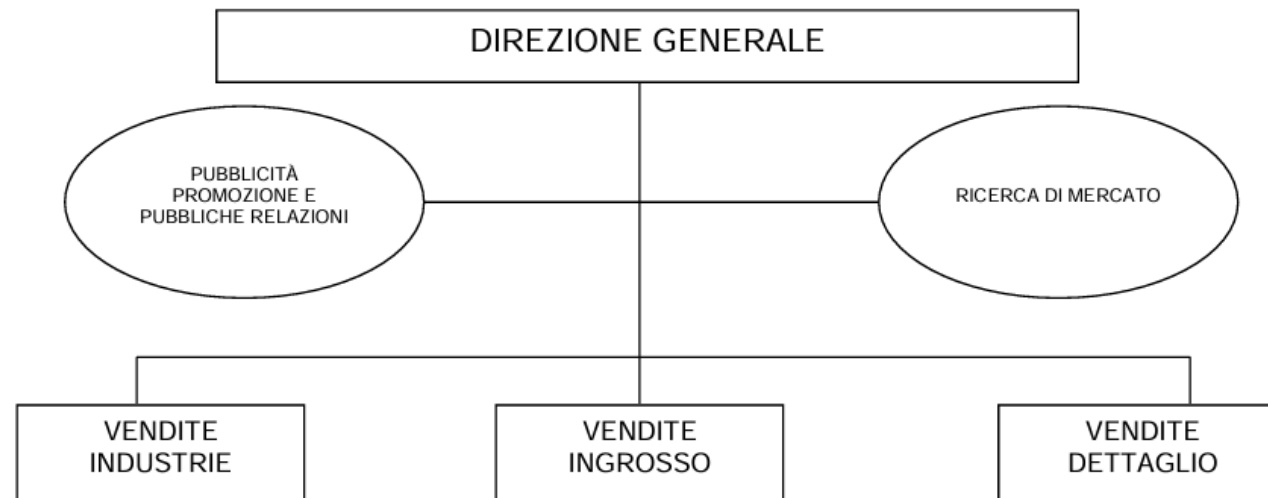
CRITERIO PER PRODOTTO / SERVIZIO. È adottato allorché si voglia tenere DISTINTA LA GESTIONE DI SINGOLI PRODOTTI O LINEE DI PRODOTTI NON OMOGENEI sul piano commerciale e sul piano produttivo (ad es.: prodotti per la casa, prodotti chimici per l'industria e cosmetici). Si tratta di un principio che trova frequente applicazione a livello altodirigenziale, pur essendo operativo anche ai diversi livelli organizzativi sottostanti nell'ambito delle varie aree funzionali.

La divisione del lavoro per prodotto coinvolge il livello direttamente dipendente dalla direzione generale. Il criterio di divisione orizzontale del lavoro a livello sottostante è, invece, quello per funzioni. Si noti come in posizione di staff, rispetto alla direzione generale, si collochino, con compiti di assistenza e coordinamento rispetto alla linea operativa, i SERVIZI CENTRALIZZATI.

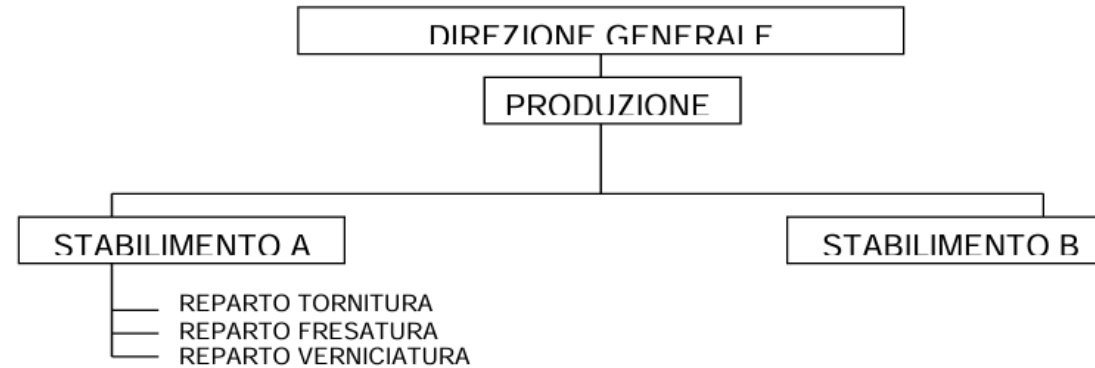


CRITERIO PER AREA GEOGRAFICA. Quando un'azienda deve operare con UNITÀ ORGANIZZATIVE DECENTRATE GEOGRAFICAMENTE, si rende opportuna una gestione divisa per area geografica. È il caso delle banche, delle compagnie di assicurazione e delle imprese della grande distribuzione (supermercati e ipermercati). Anche questo criterio, trova di solito applicazione a livello alto-dirigenziale, pur essendo applicabile a livelli inferiori, nell'ambito delle varie aree funzionali.

CRITERIO PER CLIENTI O CANALE DISTRIBUTIVO. I compiti sono suddivisi sulla base della specificità della CLIENTELA (privata o pubblica) o dei CANALI DI DISTRIBUZIONE adottati (canale lungo, breve). Il canale di distribuzione è l'insieme dei mezzi e delle attività impiegate dall'azienda per far pervenire prodotti o servizi al consumatore o all'utente finale. Questo criterio può trovare applicazione sia a livello alto-dirigenziale sia a livelli organizzativi inferiori, nell'ambito di varie aree funzionali.



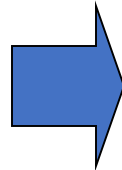
CRITERIO PER PROCESSO PRODUTTIVO. Con questo criterio si vogliono gestire separatamente stabilimenti e unità produttive organizzati con differenti processi di produzione.



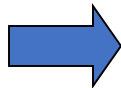
I criteri di divisione orizzontale del lavoro, potendo operare nell'ambito di livelli gerarchici e nell'ambito di aree operative differenti, non sono necessariamente alternativi nell'ambito di una stessa struttura organizzativa. Quindi, detti criteri **possono coesistere nell'ambito di una stessa realtà aziendale**.

Concorso di più criteri nella concreta organizzazione del lavoro in azienda

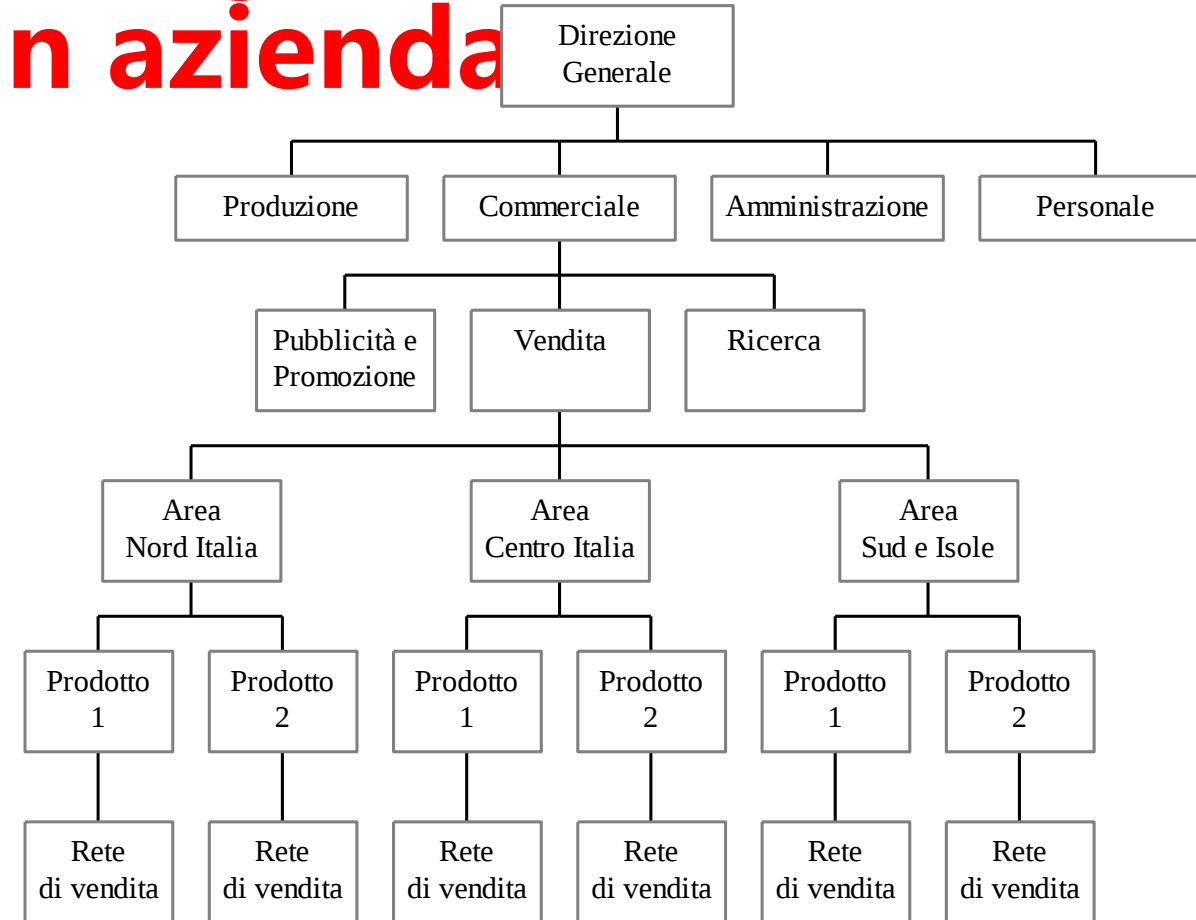
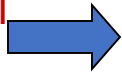
Organizzazione del
lavoro per funzione



Organizzazione del
lavoro per area



Organizzazione del
lavoro per prodotto



I criteri di divisione orizzontale del lavoro

Per input: *per funzione e/o processo produttivo*

Struttura organizzativa di tipo **FUNZIONALE**

Per output: *per famiglia di prodotti, per area geografica, per clientela o canale distributivo*

Struttura organizzativa di tipo **DIVISIONALE**

Per input e per output:

Struttura organizzativa di tipo **A MATRICE**

La struttura organizzativa funzionale

Struttura Organizzativa Funzionale: In questo tipo di struttura, le attività dell'organizzazione sono raggruppate in base alle funzioni aziendali, come produzione, marketing, finanza, risorse umane, ecc. Ogni dipartimento funzionale è specializzato in una particolare area e opera sotto la supervisione di un manager funzionale. Questo tipo di struttura è comune nelle organizzazioni di medie e grandi dimensioni e offre una maggiore specializzazione e coordinamento all'interno delle funzioni aziendali.

Vantaggi:

- 1.Specializzazione:** Consente una maggiore specializzazione e competenza nei diversi settori funzionali dell'organizzazione.
- 2.Chiarezza Gerarchica:** La catena di comando è chiara, con linee di autorità ben definite.
- 3.Efficienza:** Le attività sono organizzate in base alle funzioni principali, il che può portare a una maggiore efficienza operativa.

Svantaggi:

- 1.Comunicazione Interfunzionale:** Può esserci una mancanza di comunicazione e coordinamento tra i diversi dipartimenti.
- 2.Rigidità:** Potrebbe essere difficile adattarsi ai cambiamenti o alle esigenze del mercato in modo tempestivo a causa della struttura rigida.
- 3.Scarsa Coordinazione:** La coordinazione tra le diverse funzioni potrebbe essere un problema, soprattutto quando si tratta di progetti o iniziative interfunzionali.



La struttura organizzativa divisionale

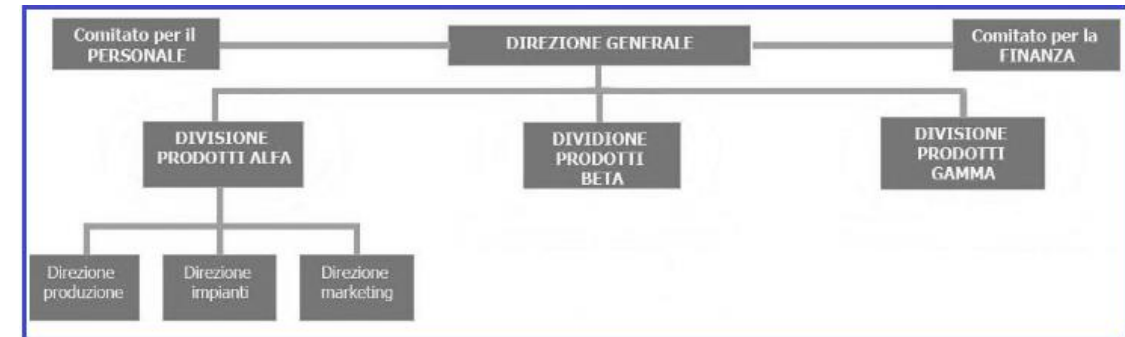
Struttura Organizzativa Divisionale: In questo tipo di struttura, l'organizzazione è suddivisa in divisioni o unità autonome, ognuna delle quali è responsabile per un prodotto, un mercato o un'area geografica specifica. Ogni divisione ha il proprio set di funzioni aziendali, come produzione, marketing, finanza, ecc. Questo tipo di struttura è spesso utilizzato in organizzazioni con una vasta gamma di prodotti o servizi, o che operano in diverse aree geografiche.

Vantaggi:

- 1.Adattabilità:** Le divisioni possono adattarsi meglio alle esigenze specifiche del mercato o del cliente.
- 2.Focus:** Ogni divisione può concentrarsi su un particolare mercato o prodotto, aumentando la specializzazione.
- 3.Responsabilità Chiara:** La responsabilità è chiaramente assegnata a ciascuna divisione, rendendo più semplice il monitoraggio delle prestazioni.

Svantaggi:

- 1.Duplicazione:** Ci potrebbe essere duplicazione di risorse e sforzi tra le diverse divisioni.
- 2.Conflitti:** Le divisioni potrebbero competere tra loro per risorse o clienti, portando a conflitti interni.
- 3.Coordinamento Complesso:** Coordinare le attività tra le diverse divisioni può essere complicato e richiedere un forte sforzo di gestione.



La struttura organizzativa a matrice

Struttura Organizzativa a Matrice: Questo tipo di struttura combina elementi della struttura divisionale e funzionale. Le persone e le risorse sono assegnate a progetti o compiti specifici e lavorano sia all'interno di un dipartimento funzionale che all'interno di una divisione o unità di progetto. Ciò consente un maggiore coordinamento tra le funzioni aziendali e una maggiore flessibilità nel rispondere alle esigenze dei progetti o dei clienti. Tuttavia, può anche portare a complessità aggiuntive e conflitti di autorità.

Vantaggi:

1.Flessibilità: Combina i vantaggi della struttura funzionale e divisionale, offrendo una maggiore flessibilità e adattabilità.

2.Utilizzo Ottimale delle Risorse: Le risorse possono essere utilizzate in modo più efficiente, poiché le persone possono essere assegnate a progetti in base alle loro competenze.

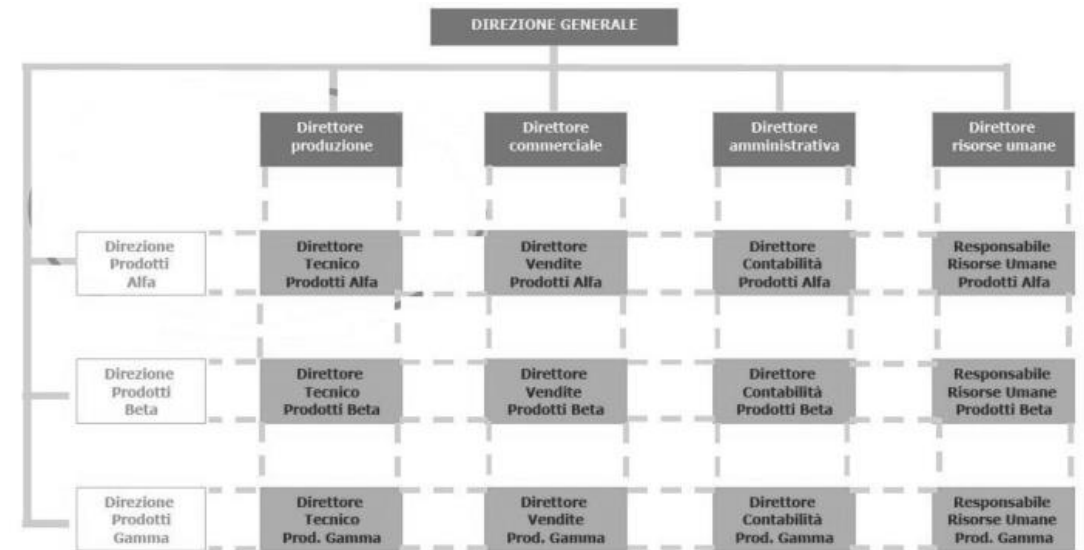
3.Sviluppo del Personale: I membri del team hanno l'opportunità di lavorare su progetti diversificati, migliorando le loro competenze e esperienze.

Svantaggi:

1.Complexità: La struttura può essere complicata da gestire, con molteplici linee di autorità e rapporti di comunicazione.

2.Conflitti di Priorità: I dipendenti possono trovarsi divisi tra le richieste dei loro manager funzionali e dei loro manager di progetto, creando conflitti di priorità.

3.Tempo e Risorse: La gestione delle riunioni e del coordinamento richiede tempo e risorse aggiuntive, potenzialmente rallentando il processo decisionale.



Un esempio di struttura a matrice

Poiché la stabilità degli organi può avere diversa **DIMENSIONE TEMPORALE**, è possibile operare, con riferimento ad essa, la classificazione tra:

- organi permanenti o temporanei;
- organi continui e discontinui.

Gli **ORGANI PERMANENTI** sono quelli cui è assegnata una funzione che deve essere svolta a tempo indeterminato; quelli **TEMPORANEI**, invece, sono caratterizzati da una durata limitata nel tempo.

Entrambi questi organi possono OPERARE IN MODO CONTINUO o DISCONTINUO.

Le relazioni tra i vari organi aziendali possono essere disciplinate secondo TRE MODELLI FONDAMENTALI:

- la struttura gerarchica o di linea;
- la struttura funzionale;
- la struttura gerarchico-funzionale (linea – staff).

La **STRUTTURA GERARCHICA o DI LINEA**, si fonda sul principio di autorità secondo il quale solo il diretto superiore può dare ordini al dipendente di grado inferiore. Con essa si realizza il principio **dell'ACCENTRAMENTO DEL POTERE DECISIONALE NELLE MANI DELL'IMPRENDITORE O DEI SOCI**.

Nel grafico che segue, il principio gerarchico trova applicazione nella stessa azienda quando essa sviluppa le sue attività operando con due reparti all'interno della stessa unità.

VANTAGGI

- Unità di comando
- Chiara definizione dei compiti e delle responsabilità di ogni elemento dell'organizzazione .
- Facilità nella gestione della disciplina
- Rapidità nell'assunzione delle decisioni

SVANTAGGI

- Lentezza burocratica
- Scarsa possibilità di specializzazione
- Creazione di uomini-chiave la cui mancanza potrebbe invalidare la funzionalità del sistema
- Non si adatta alle grandi imprese



A fronte di un ulteriore ampliamento dell'attività aziendale è possibile notare un' altra applicazione del principio gerarchico:



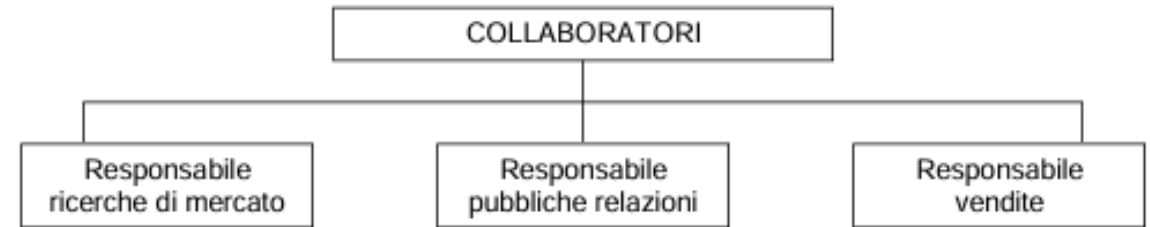
La **STRUTTURA FUNZIONALE** esalta il ruolo degli esperti attuando il principio della divisione del lavoro. Essa prevede un capo con più specialisti tra i quali esiste una **subordinazione multifunzionale**. Ciascun dipendente si trova sprovisto di un diretto superiore, ma ne ha tanti quante sono le specializzazioni. Riprendendo l'esempio dell'azienda precedente, nel grafico che segue si può osservare l'adozione di questa struttura.

VANTAGGI

- Specializzazione del lavoro
- Maggiore apporto degli esperti
- Migliore utilizzazione dei responsabili delle varie funzioni

SVANTAGGI

- Difficoltà di coordinamento
- Difficoltà nella definizione delle linee di autorità
- Confusione nella determinazione delle responsabilità per i risultati



La **STRUTTURA DI TIPO MISTO GERARCHICO-FUNZIONALE** è basata sulla distinzione tra organi di linea, che svolgono attività operative di direzione e di esecuzione, e organi di staff, dotati di conoscenze specialistiche con il compito di fornire consulenza ed assistenza alla linea. Gli specialisti diventano organi di staff della direzione, la quale utilizza la loro competenza tecnica, mantenendo però su di sé la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo finale. Anche questo, al pari dei modelli precedenti, presenta pro e contro.

VANTAGGI

- Integrazione tra competenze specialistiche e competenze operative
- Contributo della conoscenza degli esperti nelle varie funzioni alla soluzione di problemi aziendali
- Maggiore varietà di posti e di responsabilità

SVANTAGGI

- Rapporto difficile tra organi di staffe di fine
- Scarsa incisività degli specialisti per la mancanza di autorità nell'applicazione dei loro suggerimenti

LA RAPPRESENTAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

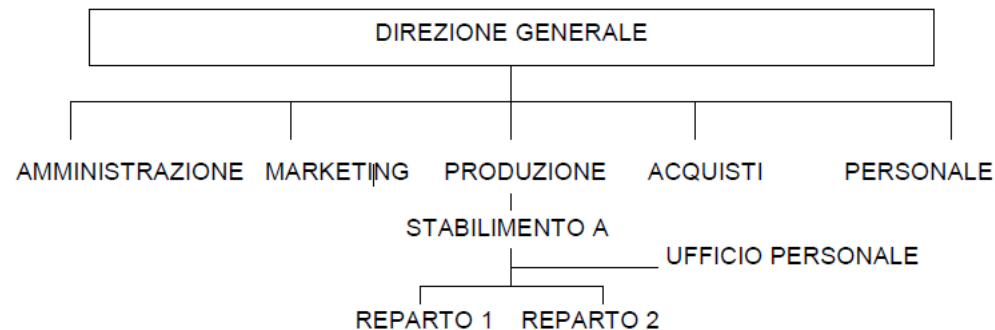
I principali strumenti utilizzati per la rappresentazione della struttura organizzativa di un'azienda sono:

- gli organigrammi;
- i funzionigrammi;
- i mansionari;
- le norme procedurali.

L'ORGANIGRAMMA.

È un grafico, composto di caselle e di linee, mediante il quale si rappresenta la struttura organizzativa aziendale. Tale grafico consente di evidenziare:

- gli **ORGANI** che operano in azienda, distinguendo tra quelli che sono responsabili della gestione aziendale (organi di linea) e quelli specializzati in particolari funzioni (organi di staff);
- lo **SVILUPPO VERTICALE ED ORIZZONTALE** proprio di una struttura organizzativa;
- le **RELAZIONI** che intercorrono tra le diverse unità organizzative ed i canali di scambio delle informazioni.



Le possibilità grafiche di rappresentazione ,della struttura organizzativa sono indefinite. In questa sede si descriveranno:

- l'organigramma verticale;
- l'organigramma orizzontale;
- l'organigramma ripiegato;
- l'organigramma circolare.

L'ORGANIGRAMMA VERTICALE (o piramidale o ad albero) è il tipo classico di organigramma e quello più diffuso. Esso esprime in modo immediato la gerarchia dei livelli, dall'alto verso il basso. Al vertice della piramide vi è il TOP MANAGEMENT o alta direzione. Procedendo verso il basso, vi sono gli altri organi aziendali con autorità decrescente a partire dall'alto.

L'ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE è quello in cui la definizione dei rapporti gerarchici è definita da sinistra verso destra. Si tratta di un grafico di effetto psicologico, in quanto tende a non marcare con immediatezza le posizioni gerarchiche inferiori.

All'ORGANIGRAMMA RIPIEGATO (o a bandiera) si ricorre soprattutto per esigenze di spazio: per talune posizioni organizzative è mantenuto il tradizionale sviluppo dall'alto al basso, per altre si esprime uno sviluppo di tipo orizzontale.

L'ORGANIGRAMMA CIRCOLARE prevede una rappresentazione dei livelli gerarchici attraverso una serie di cerchi concentrici. Il vertice dell'organizzazione è situato al centro della rappresentazione grafica. Procedendo verso i cerchi più esterno, si incontrano gli organi con minore autorità.

Dati i limiti propri dell'organigramma, tale forma grafica è spesso affiancata da ALTRI MEZZI DI FORMALIZZAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, quali: i funzionigrammi, i mansionari (o job description) e le norme procedurali.

II FUNZIONIGRAMMA.

Esprime in modo dettagliato il ruolo ed il contenuto proprio delle diverse funzioni aziendali.

FUNZIONI DELLA DIREZIONE CONTABILITA' DI MAGAZZINO

- Controlla le bolle in arrivo e prepara le bolle in partenza.
- Contabilizza dette bolle.
- Controlla. con riconciliazione, costi e quantità con contabilità generale e magazzino.
- Scarica dal magazzino materie prime le bolle di prelievo provenienti dai vari reparti.
- Carica a magazzino prodotti finiti le bolle di consegna provenienti dalla produzione.
- Controlla mensilmente, tramite tabulato di magazzino, che le rimanenze di materie prime iniziali, più gli acquisti di materie prime, meno il prelievo effettuato dai reparti, corrispondano alle rimanenze finali inventariate a fine mese.
- Controlla mensilmente, tramite tabulato di magazzino prodotti finiti, che le rimanenze iniziali di prodotti finiti, più le entrate di prodotti finiti e meno le vendite, diano le rimanenze finali inventariate a fine mese.
- Esegue quanto richiesto dalla Direzione finanziaria e dalla Direzione amministrativa per tutti quei compiti che non sono stati espressamente elencati.

Il funzionigramma è prevalentemente incentrato sul chi. Esso, in concreto, non specifica che cosa devono fare gli organi e come devono farlo. Da qui, i **MANSIONARI** (job description), tramite i quali è possibile definire in maniera completa i compiti affidati ad ogni posizione organizzativa.

MANSIONI DELL'UFFICIO PAGHE E CONTRIBUTI

- Elabora le retribuzioni del personale, prepara tutti i documenti per il pagamento dei contributi sociali.
- Controlla le ore da tabulato con le ore elaborate dai capi reparto e ne rileva le discrepanze.
- Registra sul libro matricola le nuove assunzioni e segnala le stesse ai vari istituti di competenza.
- Esegue tutti i conteggi relativi al trattamento di fine rapporto per chi presenta dimissioni e ne dà informazione ai vari enti.
- Elabora i calcoli relativi ai premi di presenza.
- Aggiorna i calcoli relativi agli assegni per il nucleo familiare e tiene in ordine tutta la relativa documentazione.
- Gestisce gli infortuni dei dipendenti, tenendo i contatti con l'INAIL e gli istituti di assicurazione.
- Redige le lettere di assunzione.
- Gestisce e conteggia le ferie e i periodi di malattia per tutto il personale.
- Esegue quanto richiesto dalla Direzione del personale per tutti quei compiti che non sono stati espressamente elencati.

Le **NORME PROCEDURALI** hanno la funzione di specificare in modo dettagliato come operare in situazioni concrete. Esse indicano, inoltre, il ruolo di ciascun addetto nello svolgimento di ATTIVITÀ CHE RICHIEDONO L'INTERVENTO DI PIÙ POSIZIONI ORGANIZZATIVE. In generale, le norme procedurali si concretizzano in vere e proprie REGOLE OPERATIVE che possono essere definite in specifici documenti organizzativi di tipo descrittivo o di tipo grafico, (ad es. i diagrammi di flusso o flow chart).

LE ALTRE VARIABILI ORGANIZZATIVE

I MECCANISMI OPERATIVI

I MECCANISMI (O SISTEMI) OPERATIVI sono quegli strumenti gestionali che rendono operativa la struttura organizzativa. Essi esprimono l'aspetto dinamico dell'organizzazione.

Lo scopo dei meccanismi operativi è quello di chiarire meglio ai membri dell'organizzazione ciò che è loro richiesto, qual è la funzione del loro lavoro ai fini del raggiungimento degli scopi che l'organizzazione si prefigge.

I PRINCIPALI MECCANISMI OPERATIVI sono:

- il sistema di pianificazione e controllo della gestione;
- il sistema informativo;
- il sistema di gestione del personale;
- il sistema di coordinamento delle attività svolte dalle varie unità organizzative.

E' importante sottolineare quanto siano strettamente collegati tra loro i diversi meccanismi operativi.

LO STILE DI DIREZIONE

La terza variabile organizzativa da analizzare, dopo la struttura organizzativa ed i meccanismi operativi, è lo STILE DI DIREZIONE (o DI LEADERSHIP). Esso riguarda le MODALITÀ DI COMPORTAMENTO DELLA DIREZIONE AI VARI LIVELLI NEI CONFRONTI DEI DIPENDENTI.

La CLASSIFICAZIONE più nota degli stili di direzione distingue tra:

- stile autoritario;
- stile partecipativo;
- stile permissivo.

Lo STILE AUTORITARIO presuppone che a decidere su tutte le questioni importanti sia sempre il capo, che si limita solo a comunicare le sue scelte ai collaboratori, affinché questi le eseguano.

Lo STILE PARTECIPATIVO O DEMOCRATICO comporta un coinvolgimento attivo e incisivo dei subordinati nelle decisioni, secondo modalità molto variabili da caso a caso.

Lo STILE PERMISSIVO presuppone che il capo lasci fare; le decisioni sono prese direttamente dai subordinati, che, peraltro, si muovono entro spazi di autonomia prefissati dai superiori.

CHE COSA S'INTENDE PER GESTIONE AZIENDALE?



La gestione può essere definita come un **complesso** di operazioni compiute in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

GESTIONE AZIENDALE

La gestione si svolge attraverso una SERIE DI FASI SUCCESSIVE che vanno dalle operazioni di acquisto, ai processi di trasformazione, dalle vendite agli incassi ecc. Nelle aziende di produzione di ogni specie, la gestione si può concepire come un grande processo, idealmente suddiviso in

QUATTRO CLASSI DI OPERAZIONI:

- finanziamenti;
- investimenti;
- trasformazione fisico-economica (o anche semplicemente economica);
- disinvestimenti o realizzi.

Il sistema delle operazioni di gestione è UNITARIO NEL TEMPO E NELLO SPAZIO.

È UNITARIO NEL TEMPO, in quanto le operazioni che si svolgono in tempi successivi sono complementari e interdipendenti. Ogni operazione, infatti, è condizionata dalle precedenti e condiziona quelle future: basta pensare alle conseguenze che possono scaturire dalla scelta di un determinato processo produttivo in luogo di un altro o dall'adozione del canale di distribuzione sbagliato.

È UNITARIO NELLO SPAZIO, perché anche fra le operazioni che avvengono nello stesso tempo sussistono vincoli di complementarietà e di interdipendenza.

I **FINANZIAMENTI** si concretano nel reperimento delle risorse monetarie necessarie alla costituzione dell'impresa ed al successivo svolgimento della sua attività. Secondo la natura dei vincoli economici e giuridici, i finanziamenti acquisiti da un'impresa si dividono nelle tipiche categorie del **CAPITALE PROPRIO**, del **CAPITALE DI DEBITO A MEDIO-LUNGO TERMINE** e del **CAPITALE DI DEBITO A BREVE TERMINE**.

Gli **INVESTIMENTI** si concretano nell'impiego delle risorse finanziarie a disposizione per l'**ACQUISTO DEI FATTORI PRODUTTIVI** a lento e a rapido ciclo di utilizzo necessari per lo svolgimento della gestione. I **FATTORI PRODUTTIVI A LENTO CICLO DI UTILIZZO** sono quelli utilizzabili per più periodi, contribuendo alla produzione del reddito dei numerosi esercizi tra i quali il costo sostenuto dall'impresa per la loro acquisizione (es.: fabbricati, impianti, macchinari, brevetti, diritti di utilizzo di formule industriali, concessioni e licenze). Essi sono destinati a costituire la capacità produttiva dell'azienda. I **FATTORI A RAPIDO CICLO DI UTILIZZO** sono, invece, quelli utilizzabili, esclusivamente, nel processo produttivo in cui sono stati impiegati (es.: materie prime, lavoro, prestazioni di servizi ecc.). Essi sono destinati a consentire lo sfruttamento della capacità produttiva allestita dall'azienda.

La **TRASFORMAZIONE FISICO-TECNICA** (o anche solamente economica) comprende le operazioni volte alla trasformazione dei fattori produttivi a disposizione in beni e servizi da destinare alla vendita.

I **DISINVESTIMENTI O REALIZZI** esprimono il ritorno in forma monetaria, attraverso la vendita delle produzioni ottenute ed il conseguimento dei relativi ricavi, dei mezzi finanziari in precedenza investiti: si concretizzano, quindi, nell'attività di scambio.

OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA E INTERNA

Le operazioni di gestione si distinguono in FATTI INTERNI o di produzione economico-tecnica e in FATTI ESTERNI o di scambio.

I **FATTI DI INTERNA GESTIONE** sono riferiti all'impiego dei fattori produttivi durevoli e non durevoli per ottenere i beni e servizi da collocare sul mercato (esempi di fatti di interna gestione sono: passaggio delle materie prime e sussidiarie dai magazzini ai reparti di lavorazione, trasferimento dei prodotti dai magazzini alle filiali di vendita, conservazione dei prodotti finiti ecc.).

I **FATTI DI ESTERNA GESTIONE** danno luogo ad atti di scambio con terzi, clienti e fornitori, al fine di reperire i fattori della produzione e di collocare sul mercato i beni ed i servizi ottenuti: sono, in sintesi, tutti quegli avvenimenti che pongono l'azienda a contatto col mondo esterno.

Le operazioni di finanziamento, di investimento e di disinvestimento vengono considerate operazioni di esterna gestione, mentre le operazioni riconducibili ai processi economico-tecnici di trasformazione sono considerate operazioni di gestione interna.

Poiché nessuna attività riguardante la gestione è fine a se stessa, I FATTI DI INTERNA GESTIONE INFLUENZANO, prima o poi, I FATTI DI ESTERNA GESTIONE.

Mentre i fatti di esterna gestione comportano variazioni, in un senso o nell'altro, nel denaro, nei crediti e nei debiti, i fatti di interna gestione non originano né variazioni di cassa né rapporti di debito o di credito nei confronti di terzi.

I FATTI DI INTERNA GESTIONE COMPORTANO SOLTANTO MOVIMENTI DI BENI O SERVIZI, CIOÈ FLUSSI FISICI O REALI. NEI FATTI DI ESTERNA GESTIONE, INVECE, SI MANIFESTANO SIA FLUSSI REALI DI BENI E SERVIZI SIA FLUSSI FINANZIARI, vale a dire movimenti di denaro, di crediti e di debiti (entrate e uscite monetarie o creditizie).

GLI INVESTIMENTI. Gli investimenti sono originati dalle uscite di mezzi finanziari sostenute per acquistare i beni ed i servizi necessari allo svolgimento delle attività aziendali o per effettuare finanziamenti ad altre imprese. Gli investimenti (ovvero gli impieghi) vengono comunemente divisi in DUE MACRO-CATEGORIE:

o immobilizzazioni (o attivo consolidato);
o attivo circolante (o attivo disponibile).

Le IMMOBILIZZAZIONI sono costituite dai fattori produttivi destinati a permanere in modo duraturo nella compagine del patrimonio dando la loro utilità economica per più anni. Esse formano la struttura tecnico-organizzativa e strategica dell'impresa. Secondo l'oggetto dell'investimento, le immobilizzazioni si distinguono in:

- immobilizzazioni immateriali;
- immobilizzazioni materiali;
- immobilizzazioni finanziarie.

Le IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI sono condizioni produttive prive di consistenza fisica in grado di generare benefici economici nei futuri esercizi. Comprendono: brevetti, diritti di concessione, diritti di autore, marchi di fabbrica, oneri la cui utilità si manifesta in più esercizi (es.: costi di impianto e di ampliamento, costi di pubblicità, costi di ricerca e sviluppo), avviamento e acconti versati in relazione alle poste sopraindicate.

Le IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI sono condizioni produttive dotate di consistenza fisica la cui utilità economica si protrae per periodi medio-lunghi. Si tratta di beni aventi lo scopo di partecipare alla produzione in modo graduale per tutto il tempo del loro utilizzo. Comprendono: terreni, fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali, mobili e arredi, macchine d'ufficio, automezzi ecc.

Le IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE sono costituite da crediti con scadenza ultrannuale che l'azienda ha concesso a terzi e da investimenti durevoli in azioni o quote di altre società (partecipazioni). Tra le immobilizzazioni finanziarie vi sono anche i titoli a reddito fisso con scadenza pluriennale che l'azienda intende mantenere in portafoglio.

L'ATTIVO CIRCOLANTE è rappresentato dalle scorte liquide in attesa di impiego e da quei beni destinati alla vendita alla produzione che ritorneranno in forma monetaria in tempi brevi e, comunque, non superiori all'anno (investimenti del singolo esercizio). Gli elementi patrimoniali facenti parte dell'attivo circolante vengono solitamente suddivisi in TRE MACRO-CATEGORIE:

- ☐ scorte di magazzino;
- ☐ liquidità differite;
- ☐ liquidità immediate.

Le SCORTE DI MAGAZZINO sono gli investimenti di breve periodo rivolti alla trasformazione, al consumo o allo scambio entro un arco di tempo non superiore all' anno (es.: materie prime, materie sussidiarie, materie di consumo, prodotti semilavorati, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti e, per assimilazione, anticipi a fornitori di materie).

Le LIQUIDITÀ DIFFERITE comprendono i crediti di qualsiasi natura che si prevede vengano liquidati entro la fine dell'esercizio successivo e gli investimenti finanziari con scadenza non superiore all'anno (es.: crediti e cambiali a breve scadenza, partecipazioni ed altri titoli pubblici e privati destinati ad una rapida trasformazione in denaro

Le LIQUIDITÀ IMMEDIATE comprendono i valori in cassa, i depositi bancari e postali e tutti gli investimenti assimilabili alla moneta poiché trasformabili immediatamente in mezzi liquidi (es.: titoli negoziabili).

I FINANZIAMENTI

I finanziamenti sono rappresentati dai mezzi finanziari raccolti dall'impresa nel momento della costituzione e nel corso della sua vita aziendale, al fine di poter svolgere la propria attività. I finanziamenti possono provenire da fonti diverse ed apportate A TITOLO DI PROPRIETÀ (CAPITALE PROPRIO) o A TITOLO DI PRESTITO (CAPITALE DI DEBITO).

IL CAPITALE PROPRIO

DEBITI DI FINANZIAMENTO E DEBITI DI REGOLAMENTO

Il fabbisogno finanziario, generato dagli investimenti di capitale in attesa di realizzo, è coperto da mezzi finanziari che possono essere ottenuti attraverso il capitale di proprietà ed il capitale di terzi o di credito. Quest'ultimo origina i debiti, che si distinguono in DEBITI DI FINANZIAMENTO (o debiti di prestito) e DEBITI DI REGOLAMENTO (o debiti commerciali). **I debiti di finanziamento** sono quelli che traggono origine da PRESTITI OTTENUTI DA TERZI (banche, società finanziarie, compagnie di assicurazione ecc.). Il loro sorgere si accompagna ad un'entrata di denaro. La loro estinzione produrrà un'uscita di denaro. **I debiti di regolamento** sono quelli che traggono origine dalle DILAZIONI DI PAGAMENTO concesse dai fornitori di beni e servizi (si compra oggi, si paga tra due mesi). Il loro sorgere dà luogo ad una entrata in natura (di beni o servizi). La loro estinzione produrrà una uscita di cassa. Mentre i debiti di finanziamento sono di regola ad INTERESSE ESPLICITO, nel senso che la loro remunerazione è prestabilita, i debiti di regolamento sono generalmente ad INTERESSE IMPLICITO, nel senso che la loro remunerazione è conglobata nel PREZZO (CHE QUINDI RISULTA MAGGIORATO) pattuito con il fornitore. Un'altra importante fonte di finanziamento è l'AUTOFINANZIAMENTO, cioè il processo mediante il quale vengono trattenute nell'economia dell'impresa risorse finanziarie prodotte dalla gestione.

LA SCELTA DELLA STRUTTURA FINANZIARIA

La struttura finanziaria esprime la COMPOSIZIONE DEGLI INVESTIMENTI E QUELLA DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO. LE DIVERSE FORME DI FINANZIAMENTO CUI PUÒ ACCEDERE UN'IMPRESA SI DIFFERENZIANO tra loro rispetto alla durata, alla elasticità, al costo, ai rischi, e concorrono in modo indistinto a soddisfare il complessivo fabbisogno finanziario originato dalla gestione in corso di svolgimento. L'equilibrio ottimale nella combinazione fonti di finanziamento-investimenti si raggiunge quando gli investimenti in immobilizzazioni sono finanziati mediante capitale proprio e capitale di credito a medio-lungo termine, mentre gli investimenti in attività a breve ciclo di realizzo sono finanziati con indebitamento a breve termine. In generale, vale la regola che il fabbisogno finanziario derivante dagli investimenti durevoli deve essere soddisfatto con capitale proprio (di rischio) e con debiti a medio-lungo termine, mentre il fabbisogno legato agli investimenti a breve deve essere coperto con debiti a breve.

I CICLI DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE

La gestione è un fenomeno ciclico. Essa è formata da TANTI CICLI PRODUTTIVI ELEMENTARI che si aprono con il finanziamento e si chiudono con lo scambio. Il termine ciclo indica la durata di una serie di operazioni (finanziamento - investimento - trasformazione - disinvestimento) che si rinnovano continuamente nel tempo. Lo svolgimento dell'attività di gestione è caratterizzato da un continuo susseguirsi ed intrecciarsi di CICLI TECNICI, ECONOMICI E MONETARI.

Il **CICLO TECNICO** ha inizio con la combinazione dei fattori produttivi acquisiti per attivare il processo di trasformazione tecnico-economica ed ha termine con l'ottenimento dei prodotti o con la prestazione dei servizi. La durata di questo ciclo è uguale al periodo di tempo necessario per eseguire un certo tipo di produzione; in alcune aziende è molto breve, in altre più lungo (basti pensare alle imprese che costruiscono navi).

Il **CICLO ECONOMICO** inizia con il sostenimento dei costi per l'acquisizione dei fattori della produzione e termina con l'ottenimento dei ricavi per le vendite dei beni e servizi ottenuti. Il ciclo economico è solitamente «a costi e ricavi» in quanto in quasi tutte le imprese la fase di acquisto dei fattori produttivi precede la vendita di prodotti finiti. Ciò non accade per le imprese di assicurazione, in cui il ciclo economico è “a ricavi e costi” in quanto esse prima riscuotono i premi e poi procedono ad eventuali risarcimenti prestabiliti.

Il **CICLO MONETARIO o FINANZIARIO** ha inizio con il sostenimento delle uscite monetarie connesse al pagamento degli acquisti e si conclude con l'acquisizione delle entrate monetarie derivanti dagli incassi delle vendite.

Naturalmente, i cicli così astrattamente esposti possono anche intrecciarsi in modo diverso: il ciclo monetario ad esempio potrebbe iniziare prima dell'acquisto dei fattori produttivi, se si effettuano pagamenti anticipati, così come potrebbe collocarsi dopo l'inizio della lavorazione se si ottengono dilazioni di pagamento. Anche il momento conclusivo del ciclo monetario potrebbe collocarsi all'interno della durata del ciclo economico qualora si ottenessero anticipi dai clienti.