



Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino

Appunti universitari

Tesi di laurea

Cartoleria e cancelleria

Stampa file e fotocopie

Print on demand

Rilegature

NUMERO: 1083

DATA: 16/09/2014

A P P U N T I

STUDENTE: Chen

MATERIA: Economia Organizz. e Impresa, Schemi Concettuali

Prof. Vietti

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

**ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.**

CAP 1

azienda → ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA AZIENDALE SONO: a) ELEMENTO UMANO b) MEZZI TECNICI

L'AZIENDA È SISTEMA **①** (CHE PERCEPIRE I BISOGNI DEL MERCATO, COORDINA LE ATTIVITÀ COSTA DELLA FLESSIBILITÀ DEL PROCESSO PRODUTTIVO E A COORDINARE RISORSE PER PRODURRE)

② **DINAMICO** (CAMBIA IN BASE AI BISOGNI DEL MERCATO ED È A PALLA CON I TEMPI E CON LE TECNOLOGIE)

DATO CHE IL FATTORE UMANO È UN ELEMENTO FONDAMENTALE PER L'AZIENDA, ESSO LA COLLOCA IN UN "SISTEMA SOCIALE" CHE DEFINISCE LE RELAZIONI TRA IMPRESA E AMBIENTE.

L'AMBIENTE SI DIVIDE IN **①** **GENERALE**: PAESE / REGIONI IN CUI L'AZIENDA OPERA

② **SPECIFICO**: SETTORI/MERCATI SPECIFICI DELL'IMPRESA INTERESSATA

L'AZIENDA RICEVE DALL'AMBIENTE DEGLI INPUT (FATTORI PRODUTTIVI INDIVIDUALI AMBIENTALI) CHE VENGONO ACQUISTATI PER MEZZO DELLE SUE ATTIVITÀ (CAPACITÀ SPECIFICHE DELL'IMPRESA - VINCOLI POSTI DALL'AMBIENTE)

L'AZIENDA DA ALL'AMBIENTE DEGLI OUTPUT: SOTTOPRODOTTI DI PRODUZIONE E SERVIZI.

GLI AMBIENTI GENERALI SONO:

- FISICO-NATURALE** → I POSTI CHE INFLUISCONO SULL'AZIENDA SONO:
 - AVIO GEOGRAFICO
 - USO DEL TERRITORIO
- CULTURALE** → IL CONTESTO IN CUI SI SVOLGONO LE ATTIVITÀ CHE INFLUISCONO LA SCELTA DEL TIPO DI TECNOLOGICO → IL TIPO DI ATTIVITÀ CHE VENGONO SVOLTE (IL TIPO DI ALBERGHI, LA SCELTA DI SCELTA) → IL TIPO DI ATTIVITÀ CHE VENGONO SVOLTE (IL TIPO DI ALBERGHI, LA SCELTA DI SCELTA)
- SOCIALE** → IL TIPO DI ATTIVITÀ CHE VENGONO SVOLTE (IL TIPO DI ALBERGHI, LA SCELTA DI SCELTA)
- POLITICO-LEGISLATIVO** → TIPO DI LEGISLAZIONE O DI POLITICHE ECONOMICHE
- ECONOMICO** → IL TIPO DI ATTIVITÀ CHE VENGONO SVOLTE (IL TIPO DI ALBERGHI, LA SCELTA DI SCELTA)

PER L'AMBIENTE ECONOMICO DEVO OSSERVARE:

- a) **TIPO DI SISTEMA ECONOMICO** → FA RIFERIMENTO A DETERMINATI:
 - ①** **ECONOMIA DI MERCATO** (PROTEZIONE DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ, PRESSIONI MERCANTILI, RILAZIONE DEL MERCATO TOTALE, PRESSIONI DA DOMANDA/OFFERTA)
 - ②** **ECONOMIA COLLETTIVISTA** (PUBBLICITÀ DEI MEZZI DI PRODUZIONE, TRATTI PUBBLICI, RILAZIONE DI PROPRIETÀ DEI MEZZI PRODOTTI, DIRITTO AL CONSUMO)
- LO STATO PUÒ INTERVENIRE NELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE CON:
 - INTERVENTI DI INTEGRAZIONE (ES. CONTRIBUTO A FONDO PENSIONI)
 - INTERVENTI DI CONTRAZIONE (ES. CERCHI DI RIFORMAZIONE IN CERTI GRADI DI OCCUPAZIONE)
 - INTERVENTI DI DISTRIBUZIONE
- INOLTRE GLI INTERESSI SONO:
 - DI TIPO ECONOMICO
 - A TIPO SOCIALE (DEI VARI GLI OBIETTIVI DA PERSEGUIRE)

b) **STABILIZIONE ECONOMICA** - RAPPRESENTABILE ATTRAVERSO GLI INDICATORI DELLA CONTABILITÀ NAZIONALE

c) **COLLOCAZIONE INTERNAZIONALE**

GLI AMBIENTI SPECIFICI

- a) **SETTORI** (RISULTA ESSERE INTERO COSTE AGGREGATO DI TUTTE LE AZIENDE CHE POSSONO ESSERE RAGGRUPPATE IN SETTORE)
 - TIPO DI PROCESSO PER ACQUISTI E PER ATTIVITÀ PRODUTTIVE
 - TIPO DI PROCESSO ECONOMICO DI PRODUZIONE
 - TIPO DI PROCESSO ECONOMICO DI DISTRIBUZIONE
- Il settore opera con un unico ambiente anche per i costi, ma la ricchezza di un paese.

b) **MERCATI**: COSTE: **①** MERCATI DI ACQUISTAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI (ES. FORNITORE FRATELLI, TECNOLOGIE, CAPITALI)

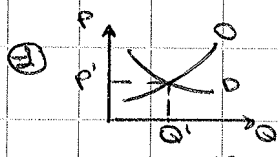
② MERCATI DI SBILCO (MERCATO COSTE INALTE DI COSTI, MERCATO COSTE INALTE DI RELAZIONI)

BISOGNI (AMMONI E OFFERTA)

L'ANALISI A MERCATO SI BASA SULL'AMBITO DEL MERCATO (BISOGNO DA SODDISFARE) RISPETTO A QUELLO DELL'OFFERTA (BENE CHE SODDISFA QUEL)

IL MOD PER SODDISFARE UN BISOGNO SONO:

- BISOGNO IDENTICO CON BENI IDENTICI (ES. ACQUA) **①**
- BISOGNO IDENTICO CON BENI DIVERSI TRATTA CON QUANTITÀ CHE DIFFERENTI (ES. TIR DI ACQUA) **②**
- BISOGNO IDENTICO CON BENI DI TIPO DIVERSI (TIR DI BIANCHI DIVERSE) **③**



GRUPPO CHE RAPPRESENTA QUESTO BISOGNO



GRUPPO CHE RAPPRESENTA QUESTO BISOGNO (GRUPPO DI PRODUZIONE IDENTICA E QUELLO IDENTICO BENE DELLO STESSO TIPO MA CON DIVERSE QUANTITÀ DI QUANTITÀ E PREZZO)

③ LE ATTIVITÀ MARKETING ORIENTATE AL CONSUMATORE (ATTIVITÀ CHE CONSISTONO NELLE CURVE A DOMANDA SONO I PRODOTTI CHE CAMBIA)

I REGIMI DI MERCATO: MONOPOLIO

- MONOPOLIO**
 - A DOMANDA CONCORRENZIALE (1 VENDITORE / POCHE AZIENDE)
 - A DOMANDA OLIGOPOLISTICA (1 VENDITORE / POCHE AZIENDE)
 - A DOMANDA MONOPOLISTICA (1 VENDITORE / 1 AZIENDA)
- OLIGOPOLIO**
 - A DOMANDA CONCORRENZIALE (POCHI VENDITORI / POCHE AZIENDE)
 - A DOMANDA OLIGOPOLISTICA (POCHI VENDITORI / POCHE AZIENDE)
 - A DOMANDA MONOPOLISTICA (POCHI VENDITORI / 1 AZIENDA)
- CONCORRENZA**
 - CONCORRENZA BASTANTE (POCHI VENDITORI / POCHE AZIENDE)
 - CONCORRENZA INTERESSATA A DOMANDA OLIGOPOLISTICA (POCHI VENDITORI / POCHE AZIENDE)

CONCORRENZA IMPERFETTA A DOMANDA MONOPOLISTICA

NATURA DEL PROBLEMA ORGANIZZATIVO

SECONDO MINTZBERG → IL MANAGER È UN "PROGETTATORE RIFLESSIVO E SISTEMATICO, CHE NON SUGGERE COPERTI DI ROUTINE, CHE APPLICA PRONCIÀ SCIENTIFICO (COME, A LIVELLO TEORICO IL MANAGER PROGETTA, GUIDA, COORDINA E CONTROLLA) A UNO A LIVELLO TEORICO!

L'ORGANIZZAZIONE DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO → DA SOTTO NON RICHIEDE SUFFICIENTI MECCANISMI O RIFLESSI! MENTRE L'IMPLEMENTAZIONE INTRODUCITA DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO → FORZA DI FAVORITO

UN'AZIENDA DEVE AVERE DELLE REGOLE, TALI REGOLE DEVONO ESSERE AZIENDALI AD AZIENDA E DEVONO AVERE FLESSIBILITÀ (COME DEVONO ESSERE UNITATE, SE È NECESSARIO)

NON BASTA

UN MODELLO ORGANIZZATIVO UNIVERSALE!

ORGANIZZAZIONE
(PUÒ AVERE FORTUNA SIGNIFICAT)

1) SINTESI DI AZIENDA → L'INSIEME ORGANIZZATO DI PERSONE E DI MEZZI CHE PERSEGUONO DETERMINATI OBIETTIVI DI GESTIONE

2) CONTE DEDICAZIONE DI UN AREA FUNZIONALE DELL'AZIENDA → È UN RIFERIMENTO AD UNA DELLE AREE FUNZIONALI IN CUI COSTANTEMENTE SI SVOLGE LA GESTIONE AZIENDALE (MARKETING, RICERCA E SVILUPPO, PRODUZIONE, LOGISTICA, FINANZA, AMMINISTRAZIONE, CONTABILITÀ E DIREZIONE DEL PERSONALE)

3) "MOTIVI" DELL'AMMINISTRAZIONE AZIENDALE → GESTIONE, ORGANIZZAZIONE E RENDIMENTO PER DEFINIRE UN DEI

4) CONTE INSIEME DI VARIABILI DI CONTESTO → L'ORGANIZZAZIONE È INTERAMENTE INSERITA IN UN CONTESTO DI VARIABILI DI CONTESTO, ALCUNE PER OGGETTO IL FATTORE UMANO. TALI VARIABILI ORGANIZZATIVE SONO RAGGRUPPABILI IN 3 GRANDI CATEGORIE:

- 1) STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- 2) MECCANISMI OPERATIVI
- 3) MODALI DI DIREZIONE

ORGANIZZAZIONE UOL DISEGNI GESTI RE IL CONTERO ALL'INTERO DI UN'AZIENDA/ORGANIZZAZIONE

1) STRUTTURA ORGANIZZATIVA:

(RAPPRESENTA L'OSSTURA DELL'AZIENDA) UN'E REALIZZATA CON IL LAVORO DIREZIONE ED ESECUTIVO DELL'AZIENDA ED È ECONOMICHE FONDAMENTAMENTE A QUE CARATTERA:

- a) LA DIVISIONE DEL LAVORO TRA I SOGGETTI
- b) E IL LORO COORDINAMENTO.

(SCEGLIERE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA SIGNIFICA SCELTA SUBIACERE CONE D'INIZIARE E CONTE COORDINARE IL LAVORO) ESSA È COBERTATA IN 2 CATEGORIE:

- MICRO-STRUTTURA (STRUTTURA GENERALE)
- MESSO-STRUTTURA (LIVELLO INTERMEDIO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA)
- MACRO-STRUTTURA (STRUTTURA DI SPECIFICHE UNITÀ ORGANIZZATIVE)

2) MECCANISMI OPERATIVI:

(O SISTEMI DIREZIONALI) SECONDO PERE RENDERE CONCRETA ED ESECUTIVA LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, SOTTILIZI CHE RITORNANO SU CORA.

I MECCANISMI OPERATIVI FONDAMENTALI SONO:

- a) SISTEMI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E DI CONTROLLO DI GESTIONE
- b) SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI E SISTEMI DI COMUNICAZIONE INTERNA.
- c) SISTEMI DI GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

CONE SERVONO PER GARANTIRE CHE SI SIANO RAGGIUNTI I DETERMINATI OBIETTIVI, IL FLUSSO DI INFORMAZIONI SI EFFICACE, CI SIA UNA COORDINAZIONE DI TUTTE LE AZIONI...

3) MODELLO DI DIREZIONE (DIPENDE DALLA CULTURA DELL'AZIENDA)

VARIABILI DI CONTESTO

LE PIÙ IMPORTANTI SONO:

a) AMBIENTE GENERALE E SPECIFICO (DEFINISCE IL RAPPORTO TRA AMBIENTE ED AZIENDA) OLTRE AL TERRESTRO DI APPROVVIGIONAMENTO E DISTRIBUZIONE, CI SONO ALTRI AMBIENTI CHE INFLUENZANO LE SCELTE ORGANIZZATIVE. ES: IL...

- AMBIENTE ECONOMICO
- POLITICO-AMMINISTRATIVO
- SOCIO-CULTURALE
- TECNOLOGICO
- DEMOGRAFICO
- FISICO-NATURALE

INOLTRE, LE CARATTERISTICHE DA CONSIDERARE SONO:
- DIMISSIONE (COME È L'AMBIENTE E PIÙ O MENO FORTUALE)
- COMPLESSITÀ (SPECIALLY IN TERMINI DI TECNOLOGIA DEL SETTORE)
- LA DIFFERENZIAZIONE (DI PRODOTTI, CLIENTI, TERZETTI...)
- OSTACOLI (CHE RISPONDO IL FARE... ALL'AZIENDA)

b) MECANISMI DI GOVERNO (DEFINISCONO LE REGOLE CHE DISCIPLINANO LA DISTRIBUZIONE E L'ESECUZIONE DEL POTERE ALL'INTERO DELL'AZIENDA TRA I SOGGETTI CONSUETI NELLA GESTIONE AZIENDALE. QUESTE REGOLE SONO: I MANAGER, I PROCEDIMENTI, GLI AZIENDATI...)

c) OGGETTO DELL'ATTIVITÀ (RIGUARDA IL SETTORE O IL SETTORE PRECISO PER L'ESECUZIONE DELLA PROPRIA ATTIVITÀ). DEB CONSIDERARE SERRAMENTE ANZI STRUTTURA ORGANIZZATIVA. IN GENERALE ESSO UENE SCELTO PRIMA DELLA STRUTTURA PERCHÈ IN BASE AD ESSO SI PUÒ A DEFINIRE I METTI/LE TECNOLOGIE/LO SVILUPPO E QUINDI LA STRUTTURA SPECIFICA

d) STRATEGIA AZIENDALE (QUESTO RITO MI DEFINISCE LA STRATEGIA DI UNIRE PER "SCARICARE DI RISCHI, A LUNGO PERIODO, ALCUNI PER OGGETTO CHE NON PROPRIARE PER CHI, COME...". QUESTA È LA DEFINIZIONE DI "CORPORATE STRATEGY")
INOLTRE, IN ESSE CONVIENE CONTESTARE ALLE SCELTE NELLO STRATEGICHE "MIRANDA AD IMPROVVISARE IL DISEGNO DI BASE, DEFINIRE I LAVORI COMPETITIVI, DI RAGGIUNGERE E DEFINIRE LE AZIONI PER CONCRETIZZARE LE SCELTE FINTE.

L'ORGANIZZAZIONE SINGOLA RUCOLO STRUTTURALE DEB SUGGERE LA STRATEGIA (COMO...)

NOTA: LE REGOLE DI GESTIONE SONO LE PIÙ IMPORTANTI...

I CARATTERI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

"GESTIONE AZIENDALE" → INSIEME DI ATTIVITÀ IN CUI SI CONCRETIZZA L'OGGETTO DELL'AZIENDA
 ATTIVITÀ = INSIEME DI OPERAZIONI EUTETTERE, DI LAVORO ANTICIPATO, MA SEMPRE CARATTERIZZATO DA UN PUNTO DI AUTONOMIA

ES. DIGITARE UN ORDINE ⇒ OPERAZIONE EUTETTERE DI ACQUISTO

ESISTERE GRAMMI AL FRONTIERA CUI HO SINGOLE DIGITAZIONE DI QUEL ORDINE SOTTO ⇒ ATTIVITÀ

PROCESSO = INSIEME DI ATTIVITÀ CHE PRESENTA UN QUOTID. PROCESSO IN BASE AD UN OBIETTIVO PRECISO E CHE HA COME SCOPO FINALE QUELLO DI SODDISFARE UN CLIENTE INTERNO (ES. IL LABORANTE DELL'AZIENDA) O ESTERNO (ACQUIRENTE DEL PRODOTTO)

QUINDI LA NOSTRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA È STRETTAMENTE COLLEGATA AL DISegno DEI PROCESSI (QUINDI SONO LE ATTIVITÀ DA SVOLGERE, COME VANNO SVOLTE E CON CHE CRONIE) E ALLA LORO REINGEGNERIZZAZIONE (BUSINESS PROCESS REENGINEERING O BPR)

QUINDI LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA RAPPRESENTA UN MODO PER ASSEGNARE LE ATTIVITÀ DI GESTIONE AUE SINGOLE POSIZIONI DI LAVORO, RIGGIORANDOLE, OTTENGENDO LE URGHE UNITÀ ORGANIZZATIVE, CHE A LORO VOLTA, RIGGIORANDOLE, TI CONFERISCE LA STRUTTURA.

POSSO INTEGRARE IN UN FENOMENO DI FRAMMENTAZIONE DEL PROCESSO, QUANDO I LORO GRUPPI IGGIORANO LA TUTTA DEL PROCESSO.

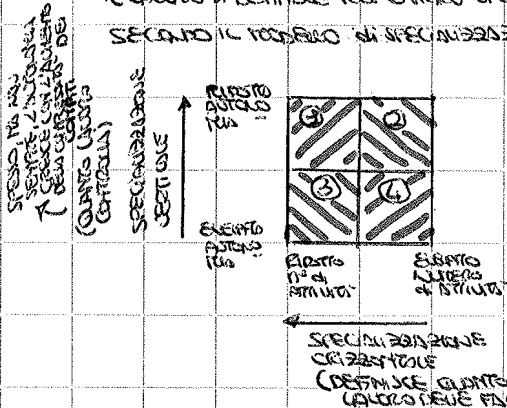
GLI STEP PER CREARE UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA SANO:

a) REGGIORAMENTO DELLE ATTIVITÀ E CREAZIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE (TEMA "GROUPING") - BASATO SU 3 PUNTI:

1) REGGIORAMENTO DELLE ATTIVITÀ PER SINGOLE POSIZIONI DI LAVORO E "CELLI":

IL LAVORO SI DEFINISCE SUL OBIETTO SPECIALIZZATO IN BASE AL METODO DI LAVORO E ALL'ORA ANTICIPATA

SECONDO IL TABELLO DI SPECIALIZZAZIONE DI HINTERBERG



1) LAVORO SPECIALIZZATO (POCA AUTONOMIA, BASSO N° DI ATTIVITÀ) ES. CASSIERA

2) LAVORO DI SUPERVISIONE (POCA AUTONOMIA, ALTO N° DI ATTIVITÀ) ES. CUOCO

3) LAVORO PIU' PROFESSIONALE (ALTA AUTONOMIA, BASSO N° DI ATTIVITÀ) ES. CH. LAVORO/INGEGNERIA

4) LAVORO DIREZIONALE (ALTA AUTONOMIA, ALTO N° DI ATTIVITÀ) ES. MANAGER

a.2) CRITERI DI REGGIORAMENTO:

1) SU BASE NUMERICA (N° DI PERSONE) } REGGIORATO S'HA PER INTAST CHE PER AUTIST (RIFERITO A LAVORO CREATIVO)

2) SU BASE TEMPORALE (TURNI)

3) PER TIPO DI CONOSCENZA E OBIETTIVI

4) PER TIPO DI TECNOLOGIA

5) PER FUNZIONI / SUBFUNZIONI

6) PER PROCESSI / FINE

7) PER BUSINESS / MERCATO

8) PER CLIENTE

9) PER AREA GEOGRAFICA

10) PER PROGETTO / GRUPPO

REGGIORATO PER INTAST (PER INTAST CHE PER AUTIST) → ES. NETTO PERSONE CHE SI CREATIVO DELLO STELLO SETTORE LAVORO:

- AUTISTA IL LIVELLO TECNICO - CREATIVO DELLO SETTORE LAVORO

- AUTISTA EFFICACIA DEL MODO DI LAVORO LAVORO

REGGIORATO PER AUTIST (PER AUTIST CHE PER CLIENTE / MERCATO)

→ ES. NETTO INTAST PERSONE SPECIALLIZZATE IN SETTORE DIVERSO, MA CHE LAVORANO PER UN UNICO CLIENTE

LAVORO: - AUTISTA EFFICACIA DEL SERVIZIO RETO

a.3) SVILUPPO DELLA STRUTTURA:

a) SVILUPPO VERTICALE (MATERIA DI LIVELLI GERARCHICI CHE COSTITUONO LA STRUTTURA)

b) SVILUPPO ORIZZONTALE (MATERIA PER CONTINUA, CUIE' ALTIORO DI PERSONE CHE DIPENDONO DA UN UNICO O DI PIU' ORGANIZZATIVE CHE DIPENDONO DA UN CERTO RESPONSABILITÀ)

PERSONALIZZAZIONE:

LA GERARCHIA È CONPRESENTE, ANCHE LA STRUTTURA PIU' PIANA PRESENTA UNA GERARCHIA (UNA STRUTTURA NON GERARCHICA NON È REDUZZIBILE)

QUA LA GERARCHIA BASSO:

- GESTIRE LA COMPRESITA DI UN UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
- FERMIRE AL PERSONALE UN PUNTO DI VISTO (SE SONO STATO MERITOLICO, PUNTO VISTO DI GRUPPO)
- FERMIRE UN IDENTITÀ E UN MODO DI VIVERE

b) COORDINAMENTO (È UN FATTORE IRRESISTENTE PER UN'AZIENDA, PERCHÈ TI PERMETTE DI "AUTONIZZARE" IL LAVORO DI PIU' PERSONE ALL'INTERNO DI UNA STESSA "CELLA") PER CONPRENDERE AL MEGLIO QUESTO PUNTO, DEVO SVILUPPARE ED AUTONIZZARE IL TEMA. ISTO DI PUNTI:

b.1) DO QUALI FATTORI DIPENDE L'ENGAGIA DI COORDINARE? DIPENDE DA

- LE ATTENZIONE DELL'AZIENDA (7 ATTENZIONE, 1 COORDINAMENTO)
- DIFFERENZIAZIONE INTERNA DELL'AZIENDA
- INTERPRETAZIONE TRA PUNTI (CHE PUNTO È PER:
 - GERARCHIA (NESSUNA DIPENDENZA)
 - SEQUENZIALE (DEVO ASPETTARE CHE L'ALTRO FINISCA IL SUO LAVORO PER FARE IL MIO)
 - RECIPROCA (ENTRATA DIPENDONO CHE L'ALTRO FINISCA)

a) PERSONALE PER LAVORO DIRETTO (MDO) ⇒ FORMULA
 b) PERSONALE PER LAVORO INDIRETTO (MOI) ⇒ ATTUO E ATTIVE ⇒ PERSONE
 ⇒ ATTIVITÀ NON RIPETITIVE ⇒ LORO A OPERARE I POSTI SPECIFICI O E I BENCHMARK ESTERNI

LA FORMULA È: $\frac{\text{LIVELLO DI PRODUZIONE IN UN DATO PERIODO}}{\text{TEMPO PROMEDIO PER PRODURRE UN'UNITÀ}} \times \text{UNITARIO}$

TEMPO DI ACQUISTO (CUIE TEMPO IMPIEGATO DA UN PERIZIA PER PRODURRE NELLO STESSO PERIODO)

IL VALORE OTTENUTO DA QUESTA ANALISI TI ASPETTATI

A CONTRASTO CON QUELLE (ESISTENTE) NO ASSISTERE / LICENZIARE PERSONALE IN TANTO CHE SI COMPIA MAI CON I PROGETTI A UNO-PIÙ-PIÙ DEL SISTEMA.

LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE (INPARTANTE, SETTIME PRESENTE AVVENTE)

UN ORGANIZZAZIONE TANTE A RITENERE UGUA E GENERALI, QUANDO IN FASE DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA, TANTO I MODELLI CONCETTUALI QUANTO A CUI FINE RIFERIMENTO QUANDO SI DEVE COSTRUIRE DA ZERO O SI DEVE MODIFICARE UN ORGANIZZAZIONE I MODELLI DI RIFERIMENTO SONO:

MODELLO MECCANICO

- FORTE SPECIALIZZAZIONE DEI COMPITI
- ASSIMETRIA DEI COMPITI
- COORDINAMENTO DEI COMPITI MEDIANTE GERARCHIA
- PRECISA DEFINIZIONE DEI COMPITI
- INTERAZIONE MEDIANTE ORGANI (TIPO UFFICIALE)
- ENFASI SULLA COESIONE E COORDINAMENTO TRA I MEMBRI

MODELLO ORGANICO

- CONTINUA RIFORMAZIONE DEI COMPITI
- METODI NON ASSIETICI DEI COMPITI INDIVIDUALI
- CONVICENZA COLLABORATIVA IN QUALIUNQUE RITMO (EJ. NON È DOCUMENTI NON PUBBLICATI)
- COMUNICAZIONE DI TIPO ORIZZONTALE (TUTTI PARLANO CON TUTTI)
- ENFASI NELL'IMPEGNO COLLETTIVO PER RAGGIUNGERE UN OBIETTIVO

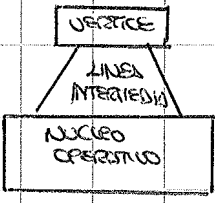
ORGANIZZAZIONE CHE MI SERVE PER DESCRIVERE UN'ORGANIZZAZIONE

LE CONFIGURAZIONI SONO:

1) Strategica

CARATTERI DISTINTIVI:

- RUOLO FONDAMENTALE VIENE ASSUNTO AL VERTICE STRATEGICO (EJ. IL PROPRIETARIO O IL GERENTE)
- COORDINAMENTO STRATEGICO DI SUPERVISIONE GERARCHICO (LO, MODALITÀ, CONTROLLO E NON DEFINI SCO FINALI CERTI, I RUOLI SONO CONFUSI: DINAMICI E UTILIZZABILI)
- MECCANISMO DI CONTROLLO SUFFICIENTE (NON C'È UN CONTROLLO STRATEGICO, TUTTO VIENE FATTO DAL VERTICE)



QUESTO TIPO DI CONFIGURAZIONE 'TA DA'

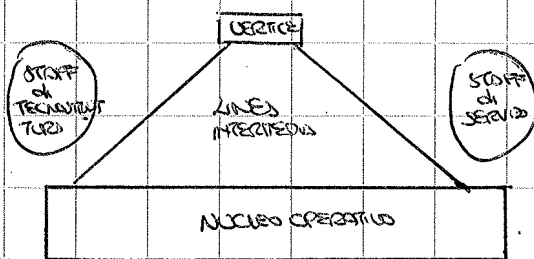
SIENDE FLESSIBILE E POCO UNIVERSALE

ELEVATO ACCENTRAMENTO (I TASKS DI DIREZIONE VENGONO FATTI DAL PROPRIETARIO) LIMITAZIONE UFFICIALE, FORMAZIONE E SPECIALIZZAZIONE LIMITATA PRESENZA DI STAFF (QUANTO MENO MEGLIO)

CONFIGURAZIONE PRESENTE IN GENERALE NELLE PICCOLE AZIENDE (CON UN TIPO DI PERSONE UNPESANTE 1-10 E 1-50)

2) Burocrazia Meccanica (CONFIGURAZIONE CLASSICA) CARATTERI DISTINTIVI:

- RUOLO FONDAMENTALE SUOIA DOLO STAFF DI TECNOSTRUTTURE (CUIE STAFF HA IL RUOLO DI REGOLAMENTARE E RICHIAMARE LE FORZE DI ASSIETAMENTO DEL LAVORO)
- STANDARDIZZAZIONE DEL FLUSSO DI GESTIONE (MECCANISMO DI COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO DELLE BUROCRAZIE TECNICHE)
- SISTEMI DI SPECIALIZZAZIONE E CONTROLLO (CHE CONTRIBUISCONO IL CONTROLLO DEL FLUSSO E IL CONTROLLO DI GESTIONE)



QUESTO TIPO DI CONFIGURAZIONE HA

LA BUROCRAZIA MECCANICA ESISTE QUANDO C'È POSSIBILITÀ (CUIE PARTICOLARE DI ESISTENZA) DELLA BUROCRAZIA MECCANICA: CUIE (CUIE) TANTO, IN QUESTO CASO LA BUROCRAZIA HA SERVE PER RAGGIUNGERE I SUOI FINI)

LA GERARCHIA CHE STRUMENTO DI GUIDA E DI COORDINAMENTO ACCENTRAMENTO DISTINTIVO PRESENZA COMPICIA DI STAFF SPECIALIZZAZIONE DEI COMPITI ALTROTTTO STAFF PRESENZA DI LAVORO STAFF (CUIE) SOLO PER CUIE ECCEZIONALI)

3) CONFIGURAZIONE PROFESSIONALE (O BUROCRAZIA PROFESSIONALE)

- TIPO DI BUROCRAZIA DOVE IL NUCLEO OPERATIVO (PROFESSIONALI) SONO COSTI DI ALTRA AUTOCORRISPONDENZA NELLO SCALFIMENTO DEI LORO COMPITI
- PRESENZA DI STAFF DI TECNOSTRUTTURE CHE GARANTISCE IL COORDINAMENTO DEI PROFESSIONALI DOVE I PROFESSIONALI SONO:
 - ELEVATA SPECIALIZZAZIONE PER SVOLGERE COMPITI SPECIFICI
 - ELEVATO ACCENTRAMENTO
 - SISTEMATO ASSIETAMENTO A PIÙ CUIE PERIODO

TIPI di MICROSTRUTTURA

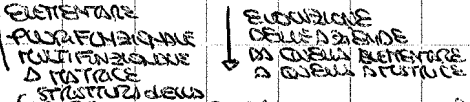
(LA MACROSTRUTTURA È DIVERSA DALLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA PERCHÉ RIFLETTE SCELTE PRECISE E OPERATIVE DI ALCUNI CARATTERI STRUTTURALI:

MENTRE LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

REFLETTONO "LOGICHE" O "FILOSOFIE" DI ORGANIZZAZIONE NON ALCUNA ESCLUSIVITÀ IN VERE E PROPRIE AREE STRUTTURALI

- 1) TIPO DI LAVORARE IL LAVORO DIREZIONALE AC PERSONE IMMEDIATAMENTE DIPENDENTE DAL VERTICE
- 2) GRADO E TIPO DI DECENTRAMENTO
- 3) NUMERO DI LIVELLI BASE DELLA STRUTTURA
- 4) PRESENZA E RUOLO DELLO STAFF
- 5) SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE E DI ALTRI MECCANISMI OPERATIVI
- 6) TIPOLOGIA DI MANAGEMENT

LE MICROSTRUTTURE SONO



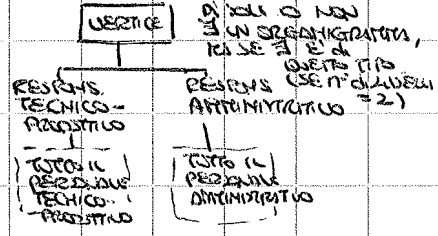
1) STRUTTURE ESISTENZIALI (TIPOLOGIA AZIENDA DELL'AZIENDA IN ITALIA)

DIMENSIONI AZIENDALI BASSI IDENTIFICAZIONE DEL MANAGEMENT CON LA PROPRIETÀ (QUELLE A CONTROLLARE L'AZIENDA SONO I PROPRIETARI)

INTEGRA FUNZIONALE (CONFIGURAZIONE ENTIBACONALE)

LENE CHIARITA ANCHE CATEGORIE "STRUTTURE-LON STRUTTURE" → PERCHÉ NON SONO PERSONE DEFINITE (TUTTI FANNO UN PO' TUTTO) C'È IL CAPO E PUCI CI SONO "TUTTI GLI ALTRI"

- a) NON C'È UNA NETTA DIVISIONE AL MASSIMO POSSIBILE TRA L'AREA TECNICA-PRODOTTORE E L'AREA AMMINISTRATIVA (POSSIBILE DELLE PERSONE DI RIFERIMENTO CHE NON HANNO POTERE)
- b) GRADO DI DECENTRAMENTO PIUTTOSTO MODERATO (QUANTO NON HA NECESSITÀ FORNIRE, CI PUÒ ESSERE DELEGATA INTERAMENTE LE QUESTIONI PRECISATE AD ESISTO PRINCIPALMENTE CON I FATTORI)
- c) NUMERO DI LIVELLI BASE LIMITATO (QUELLE IL NUMERO DI LIVELLI DI SEPARAZIONE TRA L'UTILE UOMO E IL VERTICE) IL PIÙ È 3, MA 2. TUTTI DIPENDONO DAL VERTICE (CATEGORIA NELLA CONFIGURAZIONE ENTIBACONALE)
- d) NON ESISTE UN APPUNTATO DI STAFF
- e) SISTEMI DI GESTIONE DI CONTROLLO POCO ELEGANTI
- f) TIPOLOGIA DI MANAGEMENT DI TIPO FUNZIONALE



PRECA: FLESSIBILITÀ E SVEGLIA (STRUTTURE DINAMICHE)
 RISCHI: TENDENZA A BUROCRATIZZAZIONE (TENDENZA A QUANTITÀ TRATTO RIGIDA NEL POTERE IN CUI ATTENDONO LE ATTIVITÀ)
 - DEFICIT DI MANAGEMENT
 - AGENZIA DI INNOVAZIONE (NON HANNO SOLI DA LAVORARE)
 - ECCESSIVO LEGALISMO (IL PROPRIETARIO SE NE PRENDE, E IL PRODOTTORE PER L'AZIENDA: L'AZIENDA VALE QUANTO C'È IL PRODOTTORE)

2) STRUTTURE FUNZIONALI (STRUTTURE SUI COLLINE)

a) IL LAVORO È DIRETTAMENTE DIPENDENTE DAL VERTICE ED È TIPOLOGIA FUNZIONALE E PIÙ ORIENTATO PER FUNZIONI (QUELLE RAGGIUNTO LE PERSONE CHE HANNO LE STUVE L'ATTIVITÀ)

LE FUNZIONI TIPICHE SONO: COMMERCIALE, PRODOTTORE E LOGISTICA, RICERCA E SVILUPPO, AMMINISTRAZIONE FINANZA E CONTROLLO (AFC), ORGANIZZAZIONE, GESTIONE PERSONALE, SISTEMI INFORMATIVI

SPESSE QUESTO TIPO DI MICROSTRUTTURAZIONE HA UN PROBLEMA → NON C'È COMUNICAZIONE TRA LE DIVERSE FUNZIONI

b) STRUTTURE ACCENTRATA → O NELO ACCENTRATA DELLA STRUTTURA ESISTENZIALE, MA PIÙ ACCENTRATA AVVERSA A QUELLO TUTTO. DELEGA CERTI TIPI DI ATTIVITÀ (OGNI FUNZIONE PUÒ ACQUISIRE SUFFICIENTE COMPETENZE / SETTORE)

c) LIVELLI DI SVILUPPO VERTICALE SONO ESCLUSIVAMENTE 3:

ALTO DIRETTIVO, DIREZIONE DI FUNZIONE, UNITÀ OPERATIVE DI FUNZIONE

PERÒ POSSO ANTICIPARE IN BASE } ALL'ATTENZIONE DELL'AZIENDA
 SCHEMIZZAZIONE IN BASE ALL'ATTENZIONE DEL CONTROLLO (QUELLE DAVANTI PERSONE PUÒ GESTIRE LA STRUTTURA)

d) PRESSIONI MASSIVE DI STAFF

e) CONTROLLO DI GESTIONE IN BASE ALLA DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, CONTROLLO DEL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI, OBIETTIVI E OBIETTIVI PIÙ E RESPONSABILIZZAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI (OBIETTIVI DI CARATTERE ECONOMICO) V. PERIODE DI ALTO LIVELLO RAPPRESENTAZIONE UN CENTRO DI RESPONSABILITÀ ECONOMICA

COMA SIGNIFICA FARE IL CONTROLLO DI GESTIONE? QUANDO PARLIAMO DI CONTROLLO DI GESTIONE, NON PARLIAMO DI 3 FASI

- a) CONTROLLO ANTICIPANTE → PERMUTAZIONE DEL BUDGET (CONSIGLIARE TUTTO UN GRUPPO DI PERSONE PER FARE DELLE PREVISIONI DEL BUDGET IN TERMINI DI COSTI (ALCUNI TIPI DI OBIETTIVI) ASPETTI CHE POSSONO TORNARE L'ASPECTO ECONOMICO DELL'AZIENDA. IN CONTROLLARE RAGGIUNTO TUTTI I DATI E L'INTERE ASSIEME TRA ALTRI UN BUDGET PRESENTIVO)
- b) CONTROLLO COGITANTE
- c) CONTROLLO A CONSOLIDO

CONTROLLO FINITO A FINE OBIETTIVO. VERTICE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI. FINE IMPORTANTE PER CADA DIMENSIONE PERCHÉ PERMETTE DI RAGGIUNTO UN OBIETTIVO E PREVENIRE IL FALLITO

INIZIANTE L'ANNO, FACCIO IL CONTROLLO COGITANTE, IN QUESTO TIPO C'È UN ASPETTO NEG. E RESPONSABILITÀ DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ (IN QUESTO TIPO C'È SE SOLO ALL'INTERNO DELLA GRUPPO OBIETTIVI O TIPO) UNO SE IN PRESSIONE BUDGETO A QUELLO CHE AVVERSA PRESENTIVO CON IL BUDGETO PRESENTIVO

IL CONTROLLO DI GESTIONE PUÒ ESSERE ATTRIBUITO AD UN NAVIGATORE BENTRARE DELLA SQUADRA (CAUSA STRUTTURE DOVE SOTTO A UOMO ECONOMICO)

IL BUDGET È UN'INTRODUZIONE IN TERMINI OPERATIVI E DI DETTAGLIO DI QUELLO CHE È LA STRATEGIA A LUNGO TERMINE (QUELLE DEFINIRE ENTITAMENTE COSA DEVE FARE CADAUNO CENTRO DI RESPONSABILITÀ PER RAGGIUNTORE L'OBIETTIVO)

LO BUDGETO IN UNO CHE CADA PERSONA APPORTAMENTE AL CENTRO, SOTTO CUI È L'OBIETTIVO E IL PROPRIO CONTRIBUTO PER RAGGIUNTORE L'OBIETTIVO. TEMPERAMENTE ANZI DI SOSTITUIRE DEVIAZIONI E, SE IN TEMPO, TI DICE EVENTUALI TENDENZE CORRETTIVE (CONTROLLO DI GESTIONE). QUANDO CI SONO DEGLI IMPREVISTI DURANTE IL PERIODO, IL CONTROLLO DI GESTIONE FA UN FORECAST (QUELLE EFFETTUA NELLE PREVISIONI DI CHIUSURA, QUELLE POLE APPORTATI A CAUSA DI QUESTI IMPREVISTI)

• A. RAGGRUPPAMENTO DEL LAVORO DIREZIONALE CHE INTENDONO DIPENDERE DEL V. AUSILIARIO PER INAT (EFFICIENZA) E PER COSTO (EFFICACIA) INTRATTAMENTE

PROJECT MANAGER (MATRICE TEMPORALE) → PRENDE RICEVE DALLE FUNZIONI PER REALIZZARE IL PROPRIO PROGETTO

PROGETTI O FASCE CURATE PIÙ CHE ZONE GEOGRAFICHE "PROCES"

IL CANTO FUNZIONALE COSTA BASSO E SI CERCANO SOLO ALI DI ADE GUERRE LO SCARSO DELLE COMPETENZE TECNICHE. PROFESSIONALI DEL PERSONALE APPROPRIATEMENTE ALLA FUNZIONE

↓
MATRICE PERMANENTE

IL PERDONARE DI UNA FUNZIONE IN OGNI CITA DI SCELTA IN PROGETTO, RISPONDE AL PROJECT MANAGER E NON IN CANTO FUNZIONALE (SOLO PER QUESTIONI DI PROGETTO)

• DECENTRAMENTO HA CARATTERISTICHE TUTTE RISPETTO A FUNZIONALE E RAZIONALIZZAZIONE IL GESTIRE:

- CERCANO LE FUNZIONI GU OPERARI PERCA PROCA DI DUE INFERA
- INCONTRA I RESPONSABILI DI COSTO DI GESTIRE L'OGGETTO DI PROPRIO COMPETENZA

IL PROJECT MANAGER HA ANCHE FUNZIONI MANAGERIALI ALTRE CHE ECCLTARSI

DE TENDI DI SUO CANTO
DEI RISULTATI TECNICI - QUALITATIVO
DEI PRODOTTI E COSTI - FINANZIARIO

• LIVELLO BASE DELLA STRUTTURA DISTINGUE:

- GESTIRE STRATEGICO
- RESPONSABILI FUNZIONALI E RESPONSABILI COSTO
- UNITA' OPERATIVE ALL'INTERNO DELLE FUNZIONI

• IL CONTROLLO DI GESTIONE

ATTENZIONE DELLA DIMENSIONE DEL PROGETTO = ATTENZIONE DELLA DIMENSIONE DELLA FUNZIONE
 IN RISPONTO A UN CONTROLLO INCREMENTO
 CORRESPONSABILITA' MOLTO ACCENTRATE
 OGGETTO DI CONTROLLO NEI PROGETTI SOLO ASPETTO ECONOMICO, TEMPI, QUALITA' → P.P.T. E' UN CENTRO DI PRODOTTO.

• MODELLI MANAGERIALI: TUD-BASE MANAGER (RIPRESE GESTITE DA DUE PERSONE)
 ACCENTRAZIONE DELLA INCERTEZZA E DEL CONFLITTO CON ALTRI MANAGER

CONTAGGI: COSTI I VANTAGGI DELLE ALTRE STRUTTURE: RAZIONALIZZAZIONE E FUNZIONALI

• FLESSIBILE

ZITTA / SUBOTAGGI: DISTINZIONE USARRE USATA: ↑ CONFLITTO TRA ORGANI TENSIONI E INCERTEZZE I TRA RESPONSABILI ANTIPODI DEI CANTO PERCHE' SENZA UN TAVOLINO GIURAMEN USANDO: RAZIONATI I PROCEVAI ORGANIZAZIONE

COLLEGAMENTI TRA MACRO-STRUTTURE E CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Tipo di CONFIGURAZIONE	Tipo di MACROSTRUTTURE	Relazione
EMBRIONALE	ESISTENZIALE	→ LA "STRUTTURA" PRECEDENTE IN RATA LO SVILUPPO COME UN EMBRIONE
BUROCRAZIA MECCANICA	PLURIFUNZIONALE	→ IL CARATTERE BUCROCRATICO RINGIUNGE L'ATTENZIONE VERSO L'ASPIRATO DELLA GESTIONE PER PROCEDI
DIVERSIFICAZIONE E DECENTRAMENTO	MULTIFUNZIONALE	→ FORTE DECENTRAMENTO
PROFESSIONALISMA	PLURIFUNZIONALE (A QUOTE A MATRICE)	→ LA PARTICOLARITA' DELLA CONFIGURAZIONE FA SI CHE I TIPI DI MACRO-STRUTTURE TENDANO AD ASSUMERE FORTE PRESENZA O PRESSIONI
AD HOC RAZIA OPERATIVA	MATRICE	} LA PARTICOLARITA' DELL'AD HOC RAZIA FA SI CHE LE MACRO-STRUTTURE TENDANO AD ESSERE IN RATA CON FORTE PRESENZA DI UNICO PERE PROGETTI E TEMPI DEFINIRE IN CONTINUAMENTE OPERATIVA DI QUELLO INDOCTRINA.
AD HOC RAZIA INDUSTRIALE	STRUTTURE ISOLATE	

BILANCIO di ESERCIZIO (E' UNA RAPPRESENTAZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE)

UNICO DA CUI DERIVA IL FATTO CHE CI PERMETTE DI AVERE INFO SULLO STATO DI SALUTE DI UN AZIENDA

LA STRUTTURA ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DI UN'AZIENDA E' RAPPRESENTATA DA DUE DOCUMENTI:

- CONTO ECONOMICO
- STATO PATRIMONIALE } SONO DEI PROFETTI CONGIUNTI -> + NON INTEGRATI

ESSI SPAGLIANO GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DI UNA CLASSIFICAZIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE

LE RISORSE (MAGGIORI) CHE SERVONO A DARE ATTIVITA'
LE FONTI DI FINANZIAMENTO DELLE RISORSE IMPIEGATE

IL BILANCIO DEL BILANCIO CI DEFINISCE LO STATO DELL'AZIENDA, OTTENGENDO LA DEFINIZIONE DI UN'UTILE O DI UN PERDITA

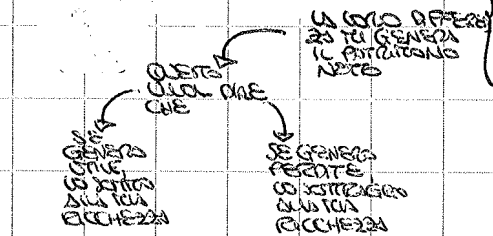
LA FORMA SPAD E' UN MODELLO DI RIFERIMENTO CREATO DALLE AZIENDE

IN QUESTO CASO, OGNI USATO CHE FACCIAMO UN RICHIEDIMENTO, FACCIAMO UN RICHIEDIMENTO CHE SI BILANCIANO TRA DI LORO

RF		SP		CE	
ENTRATE	USCITE	ATTIVO	PASSIVO	COSTI	RICAVI
/	\	/	\	/	\

- RF = RENDICENTO FINANZIARIO
- SP = STATO PATRIMONIALE
- CE = CONTO ECONOMICO
- SEGNALI DI SINISTRA "IN DARE"
- SEGNALI DI DESTRA "IN AVERE"

RICAVI - COSTI = REDDITO (O PATRIMONIO NETTO = RICCHEZZA PROPRIA)
 ATTIVITA' - PASSIVA = CAPITALE NETTO
DELLA SOCIETA' / PERDITA



COSTI = UNICAZIONE FORNITA DA DEI PATRIMONI PROPRIO CONDOTTA
 NEGLI ATTIVITA' (SE COSTI DA LAVORO CHE CONSUMA ESSO RIFERITO
 SENZA UN COSTO)

SE LO COSTO E' UNO CHE E' UN
 NON UNO CHE E' UNO CHE E' UNO

RICAVI = UNICAZIONE FORNITA DA DEI PATRIMONI PROPRIO CONDOTTA
 IN QUEL PERIODO DI TEMPO

LO STATO PATRIMONIALE DEFINISCE IL CAPITALE NETTO DELL'AZIENDA
 ATTIVO E PASSIVO OGGI SONO SEMPRE (CHE IL TOTALE DELL'ATTIVO E' SEMPRE UGUALE AL TOTALE DEL PASSIVO)

NEL PASSIVO -> DOVE LE FONTI DI FINANZIAMENTO -> ES. DEBITI (DOVE HO PRESTITO) -> OTRA LE FONTI HO ANCHE IL
 NEL ATTIVO -> DOVE LE ATTIVITA' -> ES. BANCHE (DOVE HO MESSE I DENARI) -> OTRA LE FONTI HO ANCHE IL
 + INTRA LA
 + INTRA LA
 + INTRA LA

IL BILANCIO E' IL RICHIEDIMENTO CONTABILE DI AVERE CHE CI DEFINISCE LA SITUAZIONE PATRIMONIALE
 INOLTRE, NEL BILANCIO POSSO AGGIUNGERE UNA NOTA INTEGRATIVA. E' UN RICHIEDIMENTO CHE HA IL CARATTERE SPIEGARE IL SIGNIFICATO DELLE VARIABILI PRESENTI
 NELLO STATO PATRIMONIALE E NEL CONTO ECONOMICO

STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE

ATTIVITA'	PASSIVITA'
a) CREDITI	a) PATRIMONIO NETTO
b) IMMOBILIZZAZIONI	2) CAPITALE DI RISERVA
3) INTERESSI	3) RISERVA DEL CE
(SENZA NON DINGIBILI)	(USCITE/PERDITE DI RISORSE ATTIVITA' / PERDITE DI ESERCIZIO)
2) RIFINANZIAMENTI	b) FONDI PER RISORSE E ALTRI
(SENZA RISORSE)	c) FONDATI DI FINANZIAMENTO
3) FINANZIAMENTI	(RISORSE CHE IL PATRIMONIO HA, DO DEBITI, NEL CONFRONTO DEL PATRIMONIO)
- PERDITE A MEDIO LUNGO PERIODO	d) DEBITI
c) ATTIVO CIRCOLANTE	e) RATEI E RAVVINTI
1) CREDITI (DA UN DO QUEL PERIODO)	
2) ATTIVITA' FINANZIARIE (CHE NON SONO ATTIVITA' NON IMMOBILIZZAZIONI)	
3) PASSEGGIATI LUNGO PERIODO	
d) RATEI E RAVVINTI	

Fasi in cui si sviluppa un'analisi di bilancio sono:

- VERIFICA DELL'INTERAMBUIA DEI DATI DI BILANCIO
- RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE
- RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO
- INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICI
- SCELTA DEGLI INDICI
- INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

LA RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO DOPO AVER ACCETTATO L'INTERAMBUIA DEI DATI DI BILANCIO OCCORRE RICLASSIFICARE I DATI DI STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO → DOVE LI' METTO
(IMPEGNI)

PASSIVO → DOVE PRENDI I SOLDI
(FONTI)

Liquidi immediati (4) + **ALTRA RENTE: CREDITI CORTI**
- SOG. CENSURATI
- CREDITI
- ALTRI

PATRIMONIO NETTO (COMPRESI RISERVE UTILI DI ESERCIZIO) (OLTRE 7 ANNI)

IMMOBILIZZAZIONI (OLTRE > 1 ANNO) (3)
+ **CREDITI CORTI** (< 1 ANNO) (3)
+ **MAGAZZINO** → ZERO (2)

DEBITI DI BREVE PERIODO (PASSIVI CONSOLIDATI)
+ DEBITI DI BREVE PERIODO (DEBITI COMMERCIALI DI BREVE PERIODO E DEBITO FINANZIARIO) (MENO < 1 ANNO) (PASSIVI CORRENTI)

→ LO STATO PATRIMONIALE DEVE ESSERE RIFORMAZIONATO SECONDO IL **CICLO FINANZIARIO** IN BASE AL QUALE IL PATRIMONIO E' VISTO COME UN INBIENTE DI ATTIVITA' DI REALIZZO E DI FINANZIAMENTO IN DATI DI ESTIMAZIONE

LE ATTIVITA' FINANZIARIE RICLASSIFICATE IN BASE AL CICLO GIURIDICO DI LIQUIDITA': ENTRO ED OLTRE 12 MESI
LE PASSIVITA' DEVONO ESSERE RICLASSIFICATE IN BASE AL CICLO GIURIDICO DI ESIGIBILITA': ENTRO ED OLTRE 12 MESI

IMMOBILIARE → CAPITALE FISSO
MAGAZZINO
CREDITI
RISERBE
LIQUIDE (LIQUIDITA' IMMEDIATE)
= **CAPITALE INVESTITO**

CAPITALE A RISCHIO
CAPITALE DI CREDITO (QUALUNQUE TIPO DI PRESTITI)
PATRIMONIO NETTO + PASSIVI CONSOLIDATI PERMANENTI + PASSIVI CORRENTI → **PASSIVO A BREVE**

MAGAZZINO = BENI CHE NON HO CONSTATO E CHE SOLO IO

CONTO ECONOMICO

IL CONTO ECONOMICO VIENE RICLASSIFICATO INTORNO AD RAGGRUPPARE I COSTI E I RICAVI DI RICERCA IN UNO DEI QUATTRO

CONTO DI ESERCIZIO
- COSTI, ABBUONI, RENDI E RETTIFICHE

RICAVI DI ESERCIZIO
+ C.A. (PRODOTTI) IMM. TECNICHE
+/- VARIAZIONI SULLA VALORE, PRODOTTI FINITE E COTTESSE

RICLASSIFICAZIONE USATA PER IL C.E. = **RICLASSIFICAZIONE A "VALORE AGGIUNTO"**

Prodotti d'esercizio (N. VALORE DI PRODUZIONE) ←

- SERVIZI
- MATERIALI

QUESTO VALORE TOGLI UNA SERIE DI COSTI CHE MI PERMETTONO DI OTTENERE IL "RISULTATO OPERATIVO".
TALI COSTI SI RAGGRUPPANO IN:

- SERVIZI
- PERSONALE
- AMMORTAMENTI
- SPOSTAZIONI

Utilizzazioni

- PERSONALE

Margine operativo lordo (MOL) ← INTERMEDIO!

- AMMORTAMENTI
- SPOSTAZIONI

CHE COSTI MI TRAI MATERIALI E SERVIZI?
ENTRANO IL "MAGAZZINO DI FUORI"
(COSTI DI RISERVE ESTERNE)

GLI AMMORTAMENTI E IL PERSONALE NON ARRIVANO DA FUORI
(COSTI DI RISERVE INTERNE)

PRODOTTO DI ESERCIZIO - COSTI DI RISERVE ESTERNE = **VALORE AGGIUNTO**

Risultato Operativo ← MI DICE QUANTO E' AVUTA LA GESTIONE OPERATIVA (COME MI DICE IL MARGINE CREDITO "BILANCIO" (VALORE) SULLO STATO PATRIMONIALE)

- ONERI FINANZIARI

IL RISULTATO OPERATIVO = 50 - 30 = 20
IL RISULTATO OPERATIVO = 50 - 30 = 20
IL RISULTATO OPERATIVO = 50 - 30 = 20

Risultato Gestione Contributiva

- + GESTIONE EXTRA CARATTERISTICA
- + UTILE (PERDITE) EXTRA CARATTERISTICA
- +/- VARIAZIONI SULLA VALORE, PRODOTTI FINITE E COTTESSE

IL QUANTO CHE OTTIENGO DAL MARGINE OPERATIVO DEL BILANCIO ESTERNO

Utile Corrente

- GESTIONE STRAORDINARIA

Risultato Netto Imponibile

- IMPOSTE NETTE

Risultato Netto

CHE ACCONUNA I SERVIZI MATERIALI, PERSONALE E CHE MI COSTA DI OTTENERE DAL MARGINE OPERATIVO? QUESTI TRE ELEMENTI, "A PAGARE" GLI AMMORTAMENTI MI HO GIÀ PAGATI, QUANTO NON DEVEDO PIÙ DI CASSA IN CASSA

GESTIONE STRAORDINARIA (CHE NON RIGUARDA LA PRODUZIONE)

NEL CASO IL PATRIMONIO NETTO NON RIESCIRE A COPRIRE TUTTE LE IMMOBILIZZAZIONI, CORREI CHE COPRIRE OLTRE LE IMMOBILIZZAZIONI IMMOBILIARI

1) $\text{COPRITA PATRIMONIO NETTO GIUGLIANO} = \left[\frac{\text{PATRIMONIO NETTO} - \text{IMMOBILIZZAZIONI IMMOBILIARI}}{\text{IMMOBILIZZAZIONI}} \right]$ RATIO = BEVE (9)
 RATIO = TALE

2) INDICE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI (O "EQUITY/ASSETS RATIO")
 ↳ CAPITALE NETTO

$\left[\frac{\text{PATRIMONIO NETTO ATTUALIZZATO}}{\text{IMMOBILIZZAZIONI}} \right]$ INDICE IL MARGINE DI STRUTTURA IN TERMINI PERCENTUALI. INDICE E' CONFRONTABILE CON TERZI
 ↳ PATRIMONIO NETTO IN MONETA
 SE > 1 = BEVE; SE < 1 = TALE

3) INDICE GLOBALE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI

$\left[\frac{\text{CAPITALE PERMANENTE} \times 100}{\text{ATTIVO IMMOBILIZZATO}} \right]$ DICE: CAPITALE PERMANENTE = PATRIMONIO NETTO + DEBITI CONSOLIDATI
 ↳ MEGLIO ANCHE PERSE

LO SIA QUANDO IL MARGINE DI STRUTTURA E' NEGATIVO, QUINDI L'ATTIVO IMMOBILIZZATO > CAPITALE PERMANENTE ALORA DELO COPRIRE I BEVI ANCHE CON I DEBITI A MEDIO-LUNGO PERIODO (COME CON IL CAPITALE PERMANENTE)

SE MARGINE DI STRUTTURA < 0 = PATRIMONIO NETTO NON IN GRADO DI COPRIRE TUTTI I BEVI DI UTILE PIU' ELEVATO DELL'AZIENDA

PERO' QUESTO VALE COPERTO DA CAPITALE PERMANENTE (O CONSOLIDATO) CHE QUESTO CAPITALE PU' PERMETTE DI NON AVERE JOINTLY DI CARATTERE FINANZIARIO DI BEVE PERIODO (COME PU' AVERE UN MARGINE DI SICUREZZA PER L'AZIENDA)

SE ANCHE CAPITALE PERMANENTE < 1 => GIUNTO SULLA RIVA AZIENDALE (ALTERNATA DI SOLIDITA' DELL'AZIENDA NEL TEMPO) - D'ESCLUSO AZIENDA

4) INDICE DI SOLIDITA'
 (= INDICE GLOBALE DI COPERTURA DELLE ATTIVITA' IMMOBILIZZATE)

$\left[\frac{\text{CAPITALE PERMANENTE} \times 100}{\text{ATTIVO IMMOBILIZZATO} + \text{MAGAZZINO}} \right]$ IN QUESTO CASO DEFINITO SE IL CAPITALE PERMANENTE COPRE SIA L'ATTIVO IMMOBILIZZATO CHE IL MAGAZZINO.

5) "ELASTICITA'" DELL'ATTIVO
 (L'ATTIVO SI DICE ELASTICO QUANDO RAGGIUNGE PERCENTUALE DEL CAPITALE CIRCOLANTE RISPETTO ALL'ATTIVO IMMOBILIZZATO)

$\left[\frac{\text{CAPITALE CIRCOLANTE} \times 100}{\text{TOTALE ATTIVO}} \right]$ SE QUESTO RAPPORTO AUMENTA L'ATTIVO SI DICE ELASTICO (COME NON DIFESO SUI BEVI IMMOBILIARI). QUINDI SE LO SIA CAMBIARE ATTIVITA' DA COPERTURE A PERIODO, QUINDI PARLO SE IL CAPITALE CIRCOLANTE E' MAGGIORE RISPETTO ALL'ATTIVO IMMOBILIZZATO

6) ELASTICITA' DEL PASIVO (ESISTENTE IL CAPITALE)

$\left[\frac{\text{PASIVO CIRCOLANTE} \times 100}{\text{TOTALE PASIVO}} \right]$

LA STRUTTURA PATRIMONIALE E FINANZIARIA DELL'IMPRESA E' ANCHE MAGGIORE QUANTO E' AL BASSO E' IL VALORE RISULTO DALL'INDICE

7) RIASSUNTO: 2 MODI DI ANALISI DI BILANCIO:

- 1) ANALISI DI BILANCIO PER I RAZI (RISULTA LA STRUTTURA PATRIMONIALE FINANZIARIA RENDITIVA). QUESTA ANALISI CONDUCE NEL CALCOLO SU INDICATORI. QUESTI INDICATORI SONO DEI RAZI O DEI MARGINI CALCOLATI LA GRANDEZZA DI BILANCIO. LA PARTE RENDITIVA SUI MARGINI PATRIMONIALE FINANZIARIA AURA' QUESTE GRANDEZZE, DELLE GRANDEZZE PATRIMONIALI, MENTRE LE GRANDEZZE RELATIVE SUI RENDITIVI SI INDICHERANNO GUARDANDO I MARGINI DI COSTO ECONOMICO RAPPRESENTANTE LA GRANDEZZA DI COSTO PATRIMONIALE
- 2) ANALISI PER FUSO (CHE E' IL RENDIMENTO FINANZIARIO COSA, L'ANALISI DI ENTRATE E SPESSE DI COSTO)

I DEBITI => INDICE DEBITI CORRE "CAPITALE DI TERZI"

INDICI DI INDEBITAMENTO

(DEFINIZIONE "QUANTI SONO HO TESSI RISPETTO A TERZI AN'INTERVALLO DELL'AZIENDA")

1) LEVERAGE (ANDAMENTO CORRISPONDENTE ALL'INDICAZIONE DI INDIPENDENZA FINANZIARIA)

↳ (PASIVO CONSOLIDATO + PASIVO CORRENTI)

$\left[\frac{\text{CAPITALE DI TERZI}}{\text{CAPITALE NETTO (PATRIMONIO NETTO O CAPITALE PERMANENTE)}} \right]$ MI DICE QUANTO IL CAPITALE DI TERZI E' SUPERIORE AL PATRIMONIO NETTO (SE CAPITALE ↑, LEVERAGE ↓)
 UENE DENOMINATO ANCHE COME "TASSO DI RENDIMENTO" (ESPRIME IL PESO DEI DEBITI RISPETTO AL CAPITALE PROPRIO)

SE RAZIO:

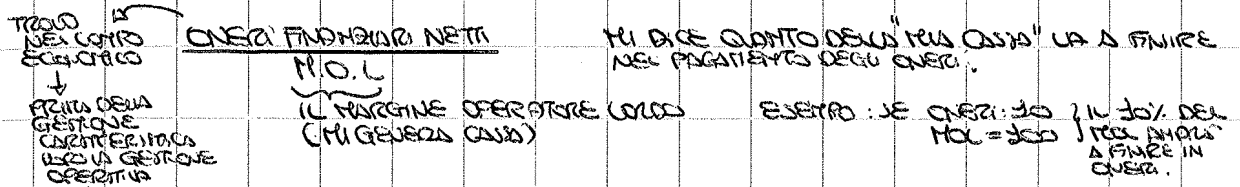
= 0 => TUTTO PATRIMONIO NETTO (ZERO DEBITI)
 = 1 => 50% PATRIMONIO NETTO / 50% CAPITALE TERZI
 > 1 => DEBITI SUPERIORE AL CAPITALE NETTO

QUANTO PIU' RENDITIVO (RAPPRESENTAZIONE) QUANTO = 0

3 INDICI CHE RIGUARDANO GLI ONERI FINANZIARI (GLI ONERI FINANZIARI NETTI STANNO NEL CONTO ECONOMICO)

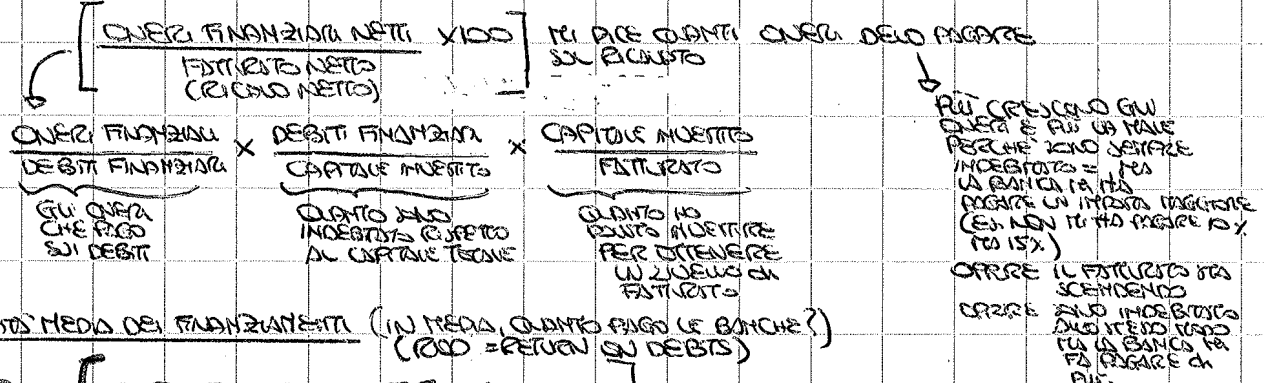
16

1) INDICE DI COPERTURA DEGLI ONERI FINANZIARI (QUANTO SONO IN GRADO DI PAGARE GLI ONERI FINANZIARI?)

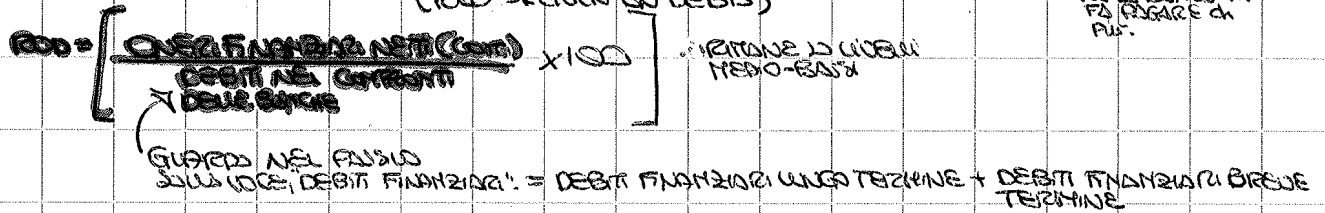


SE NEGLI ONERI, ALL'ESTER, NON VIENE DATO, DEVO CALCOLARTELO IN QUESTO MODO:
ONERI FINANZIARI NETTI = RISULTATO DI GESTIONE CARATTERISTICO - RISULTATO OPERATIVO (COPRIRE LO SCHEMA DEL CONTO ECONOMICO)

2) INDICENZA DEGLI ONERI FINANZIARI AL FATTURATO (INDICATORE DI RISCHIO)

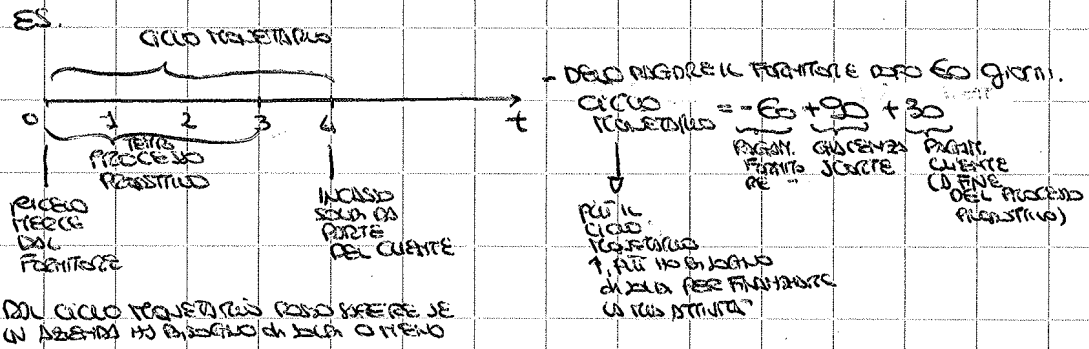


3) ONEROSITÀ MEDIA DEI FINANZIAMENTI (IN MEDIA, QUANTO PAGO LE BANCHE?) (COO = RETURN SU DEBITI)



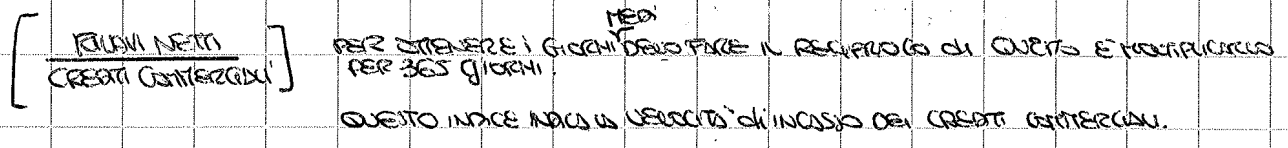
LA REDDITIVITÀ DELLA GESTIONE

CICLO ROVERBANO = TEMPO CHE IMPREGO DAL MOMENTO IN CUI PAGO IL FORNITORE E IL MOMENTO IN CUI INCASSO DAL CLIENTE. DAL MOMENTO IN CUI RICEVO LA FATTURA FINO, FINI 30, IL TEMPO PRECEDENDO



DA QUESTO POTREMO (QUANTI BUCH HO BISOGNO IL ROVERBANO PER CONTENERE LE SPESE DEL FORNITORE?) RISPONDO CON UN INDICATORE DI RISCHIO

4) INDICE DI ROTAZIONE DEI CREDITI



ESEMPIO CREDITI CLIENTI = NELLO STATO PATRIMONIALE ATTIVO (CREDITI NETTI A BREVE TERMINE) (ES. 720 €)

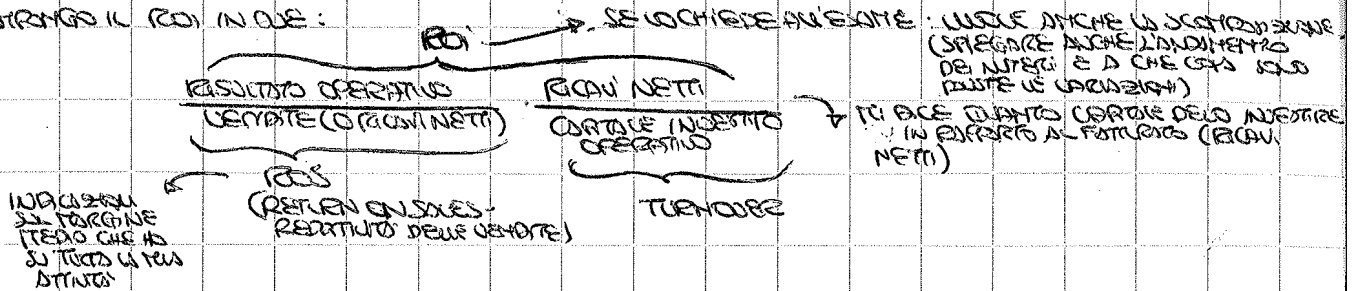
RICAVI NETTI (FATTURATI) = 3092 €

GIORNI MEDIO = $\frac{720}{3092} \times 365 = 85 \text{ giorni} \approx 3 \text{ mesi}$

CAPITALE / INVESTITO OPERATIVO = TOT. ATTIVO - IMPI. FINANZIARIE = LIQUIDITA'
 GESTIONE OPERATIVA = CONTI E RICAVI PER LA PRODUZIONE DEL PRODOTTO => RISULTATO OPERATIVO

LA SUA REDDITIVITA' E' DENARIE SCORRIBILE IN . MARGINE UTILITY
 (MANTENIMENTO COSTANTE IL CAPITALE) (COSTE DI VENDITA)

SCORRIBILE IL ROI IN QUE:



SE PRENDO AD ESISTO UNA AZIENDA E UN RIVENDITORE E USO CHE HANNO LO STESSO ROI, MA USO CHE HA BASSI MARGINI, TO SUBITO TURNOVER, MENTRE IL RIVENDITORE HA UN MARGINE PIU' ALTO TO UN TURNOVER + BASSO.

QUESTO MI PERMETTE DI ANDARE A CONOSCERE LE CAUSE CHE MI HANNO GENERATO LE VARIABILI. IN QUESTO MODO POSSO CORREGERE E/O AZIONARE ANDARE.

ROCE (RETURN ON CAPITAL EMPLOYED)

$$ROCE = \left[\frac{\text{RISULTATO OPERATIVO}}{\text{PATRIMONIO NETTO + DEBITI FINANZIARI (TOTI I DEBITI FINANZIARI)}} \times 100 \right]$$

MI DICE QUANTO IL RISULTATO OPERATIVO E' IN GRADO DI RENDERE I DEBITI OPERATI (CHI SI ASPETTA LA RENDITABILITA' SCI E BONCHE)

ROA (RETURN ON ASSET - REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO TOTALE) SIMILE AL ROI -> PERO' QUI HA IL CAPITALE TOTALE INVESTITO.

LISTA BENE: LA E' UN LIVELLO DI RIFERIMENTO L'ANALISI PER INDIRIZZI IL SUO ANDAM. REDDITIVO O DI CONTRASTO CON EGUALI CONCORRENTI.

$$ROA = \left[\frac{\text{RISULTATO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO TOTALE}} \times 100 \right]$$

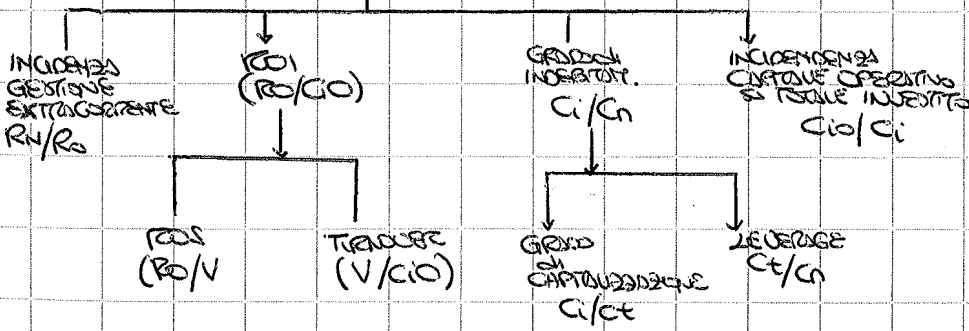
NEL CASO IN CUI: CAPITALE INVESTITO OPERATIVO = CAPITALE INVESTITO TOTALE (NO USUARI, NO INVESTIMENTI FINANZIARI)

CAPITALE INVESTITO TOTALE (POSSO TROVARLO SIA NELL'ATTIVO CHE NEL PASSIVO DELLO STATO PATRIMONIALE) -> ATTIVO NETTO = PASSIVO NETTO

SE AUMENTA Δ, DEVO CHIEDERMI PERCHE' E A COSA E' DEDITO.

COLLEGAMENTO DEGLI INDICI

ROE (Rn/Cn) (ALBERO DEL ROE)



CI O = CAPITALE INVESTITO OPERATIVO
 C i = CAPITALE INVESTITO
 C e = CAPITALE TOTALE
 C n = CAPITALE NETTO
 R n = RISULTATO NETTO
 R o = RISULTATO OPERATIVO
 V = VENDITE

GRADO DI INDEBITATI = CAPITALE INVESTITO / CAPITALE NETTO

=> QUESTO MI DICE MI CONVIENE INDEBITARMI. PERCHE' DAL PUNTO DEI SOCI CONVIENE INDEBITARMI?

PERCHE' HANNO NELLO CAPITALE GUADAGNANO USUO (QUINDI, POTO CHE PAGANO LE BANCHE ALLO STESSO VALORE, CONVIENE INDEBITARMI)

ATTENZIONE, CHE ASSAI BASSO PERO' DEBITO EVIDENZE ECCESSIVA DIPENDENZA AD PARTE DEI SOCI NEI CONTRATTI DELLA BANCO. + INTERESSI PAGO PIU' SCORRE IL RENDIMENTO NETTO RISPETTO AL RISULTATO OPERATIVO.

E' UNA TEORIA CHE METTE IN RELAZIONE ROA E ROE (QUESTO TI DEDA DEI FINANZIAMENTI).

DAL PUNTO DI VISTA DEI SOCI: SE ROA > ROE -> MI CONVIENE INDEBITARMI (EFFETTO LEVA POSITIVO)
 SE ROA < ROE -> NON CONVIENE INDEBITARMI. DEVO RIBRE L'INDEBITAMENTO (EFFETTO LEVA NEGATIVO)

LA CONTABILITA' DEI COSTI

CONTROLO DI GESTIONE E' EFFICIENZA OPERATIVA PIU' IN 3 FASI
 CON LO SCOPO DI DEFINIRE GLI OBIETTIVI CHE SONO SOTTI RAGGIUNTI O CHE DEBBO
 ESSERE RAGGIUNTI IN TERMINI TECNICI, SODDISFATTO DI BUDGET E EFFETTUARE
 RISPETTO L'ANNO, L'ANDAMENTO (COSTE "QUELLO CHE HO ACCERTATO")

CONTROLO ANTICIPANTE
 CONTROLO OCCORRENTE
 CONTROLO CONSUNTIVO

SCOPO: ANALIZZARE COSI' CHE CE' NEL COSTO ECONOMICO (COSTE) DETERMINARE
 LE CAUSE CHE HANNO PORTATO A DETERMINATI RISULTATI

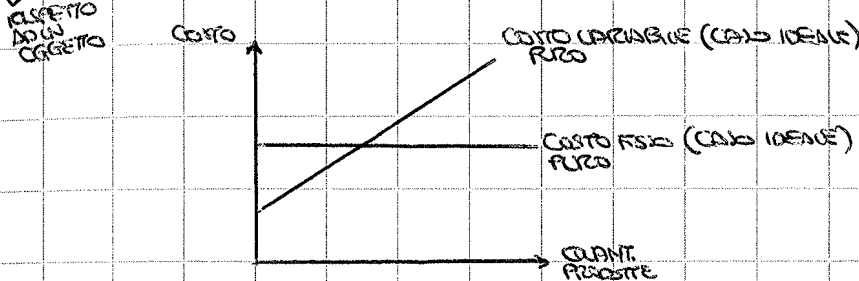
COSTO ECONOMICO -> COSTI E RICAVI.
 I RICAVI SONO DI FACILE ANALISI (DIRETTAMENTE RITRIBUIBILI A PRODOTTI)
 I COSTI SONO QUELLO PIU' DIFFICILE DA ANALIZZARE (COSTI E OMBRE)
 ANALIZZATI SOTTO DIVERSI PUNTI DI VISTA.
 COSTI: UNITA' DI MISURA E RICERCA DEI PROCESSI PRODOTTI NECESSARI PER LA PRODUZIONE E DI
 UN PRODOTTO, NEL COSTO ECONOMICO RAGGIUNTO PER NATURA.

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI (CHE CONSIDERANDO STUDIATO NOI)

- ① COSTI FISSI -> NON VARIANO AL VARIARE DEL QUANTO DI PRODUZIONE
- ② COSTI VARIABILI -> VARIANO AL VARIARE DEL QUANTO DI PRODUZIONE
- ③ COSTI DIRETTI ->
- ④ COSTI INDIRETTI ->

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI:

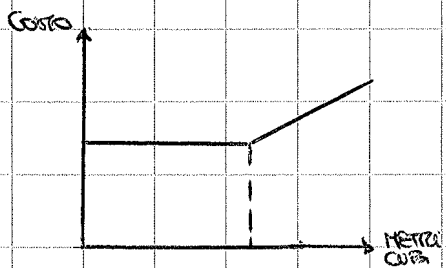
- PER NATURA
- PER NECESSITA' DI GESTIONE
- PER PROCEDIMENTO DI ANALISI
- ZONE (IN FUNZIONE DEL QUANTO) PRODOTTO DI PRODUZIONE (OGGI OGGETTI)
- TECNICHE DI PRODUZIONE.
- CONTABILITA' DEI COSTI
- ANALISI DEI COSTI DEI COSTI



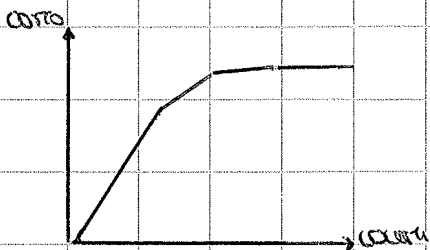
ESERCIZIO (TESTO ALLEGATO)

SI IDENTIFICHI IL GRAFICO CHE MEGLIO RAPPRESENTA OGNI UNO DELLE SEGUENTI LEGGI DI COSTO. ASSE ORIZZONTALE: QUANTITA' DI PRODUZIONE. ASSE VERTICALE: COSTO TOTALE IN EURO ESPRESSO DAL DOTTOR.

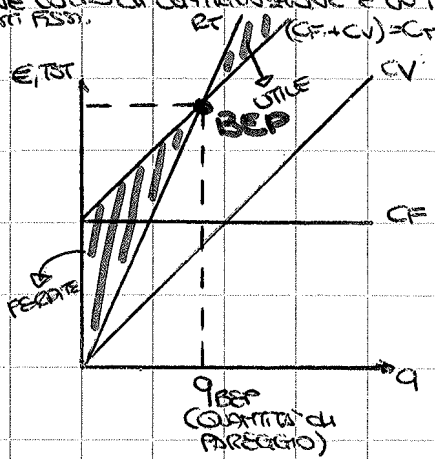
- ① FATTURA DEL GAS RELATIVA A UN IMPIANTO DI PRODUZIONE A GAS, CONTRATTI DA UNA CONTRATTANTE FISSA PER UN COSTO VARIABILE PER METRO CUBO DA PAGARE PIU' IL CONSUNTO DI UN CERTO AMMONTARE DI METRI CUBI



- ② COSTO D'ACQUISTO DI UNA MATERIA PRIMA PER LA QUALE SONO DISTRIBUITI SCOTTI AL RAGGIUNTIAMENTO DI COSTI D'ACQUISTO PREDETERMINATI.



IL MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE È UN MARGINE CHE AL LORO DEI COSTI VARIABILI, CONTRIBUISCE ALLA COPERTURA DEI COSTI FISSI.



$CT = \text{COSTI TOTALI} = (CV + CF)$
 $RT = \text{RICAVI TOTALI}$

(13)

BEP = BREAK EVEN POINT

$q_{BEP} = \text{QUANTITA' PER LA QUALE}$

$CT = RT$
 (COSTI TOTALI = RICAVI TOTALI)

$RT = CT$
 $RT = CV + CF$

$q_{BEP} \cdot \text{PREZZO} = CV_{UNITARIA} \cdot q_{BEP} + CF_{TOTALE}$

$q_{BEP}(\text{PREZZO} - CV_{UNITARIA}) = CF_{TOTALE}$

$q_{BEP} = \frac{CF_{TOTALE}}{\text{PREZZO} - CV_{UNITARIA}} = \frac{CF_{FISSE}}{MCCU}$

DOVE $MCCU = \text{MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE UNITARIO}$

ATTENZIONE!
 LA QUANTITA' DI BEP DEVE ESSERE UN NUMERO INTERO !!!

COSTI DIRETTI E COSTI INDIRETTI → COSTI CHE DEVONO ATTRIBUIRE SI, MA NON AD UN OGGETTO (QUESTO OGGETTO PARTECIPA 'CE' AI BENEFICI CHE TI RAPPRESENTA INTERESSANTE)

COSTI DIRETTI → COSTI SOSTENUTI ESCLUSIVAMENTE PER IL PRODOTTO/COMMESSA
COSTI INDIRETTI → COSTI SOSTENUTI, MA CHE NON SONO DIRETTAMENTE RICONOSCIBILI A UN SPECIFICO PRODOTTO/COMMESSA

COSTI DI RIPARTIZIONE I COSTI P	REPAIRS	GEOMETRI
RICAVI (FATTURATO)	1000	400
- COSTI DIRETTI (D)	560	-100
MARGINE VESTIBOLO DI CONTRIBUZIONE (MSC)	440	300
- COSTO INDIRETTO (CIND)	240	
	200	

COSTI PIANO I COSTI INDIRETTI DEI PRODOTTI?
 (COSTI RIPARTIZIONE I 240 E SU PRODOTTI?)

IDEA! → LI RIPARTISCO SULLA BASE DEL FATTURATO PERCHÉ IN QUESTO MODO HO UNO PENSA: CHI FATTURA PIÙ BENCI + COSTI, HA SARA' UN METODO CORRETTO?

INDIVIDUO I CRITERI DI RIPARTIZIONE PER I COSTI INDIRETTI

IL METODO + SEMPLICE CHE C'È!

COSTO DIRETTO = QUANTITA' PRODOTTA X COSTO UNITARIO
COSTO INDIRETTO = COSTO TOTALE X COEFF. DI RIPARTIZIONE

(QUAL È IL COEFF. DI RIPARTIZIONE CORRETTO?) → ANALIZZARE IL COSTO E INDIVIDUARE IL COEFF. DI RIPARTIZIONE CORRETTO.

TUTTO QUESTO DEVE ESSERE FATTO NELL'AMBITO DEL CONTROLLO DI GESTIONE. (EFFETTUALMENTE UNA CONTRIBUZIONE PARZIALE PER UNO IN INTERESSE L'ADATTAMENTO DEI COSTI, MA USO DETERMINAZIONE)

UN COEFF. DI RIPARTIZIONE CORRETTO → IMPORTANTE CHE, A FRONTE DEL RINGHIAMENTO CHE SI È FATTO IL COEFFICIENTE DI RIPARTIZIONE RIFLETTA IL PRINCIPALM. CONSUMO OLTRE, CERCA DI RISPONDERE ALL'EFFETTO ADDESS. FATTO DA PARTE DEL COEFFICIENTE/PRODOTTO/COMMESSA DI QUEL DETERMINATO COSTO, ALL'INTERNO DELL'IMPRESA.

CRITERI DI RIPARTIZIONE

- IN FUNZIONE DELLA QUANT. NON RICHIEDERE → QUANT. di MATERIA PRIMA, ORE MACCHINA, ORE LAVORO MANODOPERA, QUANT. PRODUZIONE OTTENUTA
- IN FUNZIONE DELLA QUANT. RICHIEDERE → COSTO MATERIALE PRIMA, COSTO MANODOPERA DIRETTA, COSTO PRODUZIONE OTTENUTA

COSTO DIRETTO (COSTO PIENO) → INCLUSA IL COSTO DIRETTO (MATERIALE E LAVORO DI PRODUZIONE) DIRETTO

COSTO INDIRETTO PER PRODUZIONE
 COSTO INDIRETTO DI PRODUZIONE

+
COSTO FUNZIONALE (GENERALI + AMMINISTRATIVI)
 MA DI PRODUZIONE (COSTI PER GESTIRE L'IMPRESA)

COSTO PIENO (FULL COST) → QUANDO COMPRENDE → COSTO COMPLETO
 TUTTI I COSTI

Esercizi:

Pizzeria Di Giro

La pizzeria di Asolo Di Giro consegna pizze al salame fritte da 40 cm ordinate al telefono. Il prezzo per 4 pizze è 10€, il gestore, Sig. Di Giro, ha preventivato costi corrispondenti alle vendite di 10000 o 12000 pizze da realizzare il prossimo mese, come nella seguente tabella.

Elementi di costo	Numero di pizze		
	10000	12000	
PASTA	4000,00	4800,00	CV
FORCUTTA	2500,00	3000,00	CV
FORNIGGIO	4500,00	5400,00	CV
MANODORA	3000,00	3600,00	CV
PERMANE DI CUCINA	3000,00	3000,00	CF
PERS. DOCTO DUE CONSEGNE	2200,00	2640,00	CV
STRUTTUR.	10000,00	10000,00	CF
PUBBLICITÀ	4500,00	4500,00	CF

- 1) CLASSIFICARE SE È UN COSTO VARIABILE O UN COSTO FISSO
- 2) RAPPRESENTARE LA FORMULA DEL COSTO TOTALE DELLA PIZZERIA DI GIRO TRATTATE UN'EQUAZIONE NELLA FORMA:

$$\text{COSTO TOTALE} = \text{COSTO TOTALE FISSO} + (\text{COSTO VARIABILE} \times \text{QUANTITÀ})$$

IN TEMA DA INSERIRE UNA QUANTITÀ QUALSIASI E VEDERE COME CAMBIA IL RISULTATO

PER 10000

$$\text{COSTO VARIABILE UNITARIO} = \frac{(4000 + 2500 + 4500 + 3000 + 2200)}{10000} = 1,62 \text{ €/PIZZA}$$

$$\text{COSTO FISSO TOTALE} = (3000 + 10000 + 4500) = 17500 \text{ €}$$

PER 12000

$$\text{COSTO VARIABILE UNITARIO} = \frac{(4800 + 3000 + 5400 + 3600)}{12000} = 1,32 \text{ €/PIZZA}$$

$$\text{COSTO FISSO TOTALE} = 17500 \text{ €}$$

$$\text{COSTO TOTALE PER 10000} = 17500 + 1,62 \cdot 10000 = 33700 \text{ €}$$

$$\text{COSTO TOTALE PER 12000} = 17500 + 1,32 \cdot 12000 = 33340 \text{ €}$$

QUANTITÀ INSERITA → PIÙ È INFERIORE INFERIORE ANCHE UN ALTRO NUMERO

- 3) DETERMINARE IL LIVELLO DI VENDITA DI PAREGGIO (BREAK-EVEN POINT) IN TERMINI DI NUMERO DI PIZZE

$$\text{BEF} = \frac{\text{COSTO FISSO TOTALE}}{(\text{PREZZO UNITARIO} - \text{COSTO FISSO UNITARIO})}$$

$$\Rightarrow \text{N}^\circ \text{ di PIZZE} = \frac{17500}{10 - 1,32} = 2048,13 \approx 2049 \text{ PIZZE}$$

MODERARE: NOSTRARE PER ECCESSO!

$$\text{N}^\circ \text{ di PIZZE} = \frac{17500}{10 - 1,62} = 2088,3 \approx 2089 \text{ PIZZE}$$

- 4) DETERMINARE IL LIVELLO DI VENDITE, IN TERMINI DI NUMERO DI PIZZE, CHE GENERA UN REDDITO DI 9000 NEL PROSSIMO MESE.

PER RIDURRE QUESTO RIFTO/FACILE (CONSIDERANDO 10000 PIZZE)

$$\rightarrow (17500 + 9000) \Rightarrow q = 3162,29 \approx 3163 \text{ PIZZE}$$

QUESTA FORMULA DERIVA DAL FATTO CHE:

$$q = \text{CF} + \text{RN}$$

CACCOLO: SE QUANTITÀ = COSTI PERDENDO IL COSTO TOTALE = CF + REDDITO (9000)

$$\leftarrow \text{MLC} = \text{MLC}_V \cdot q = (\text{P} - \text{CV}) \cdot q = \text{CF} + \text{RISULTATO NETTO}$$

ESERCIZIO:

FANTA AIRLINES HA CONTATTO UNA PROPOSTA DI INTRODURRE UN VOLO GIOVACQUERO A/R SULLA TRAIATA NEW YORK - LOS ANGELES. I COSTI DA CONSIDERARE SONO:

- 1) NOLEGGIO DEL EQUIPAGGIO DI BORSA E DEI GATE AEROPORTUALI PER 125000 \$ A SETTIMANA
- 2) LA MANUTENZIONE E GLI ALTRI COSTI PER IL PERSONALE DI TERZA PER 32000 \$ A SETTIMANA
- 3) GLI STIPENDI E I BENEFIT DI PILOTI ED ASSISTENTI DI VOLO PER 48000 \$ A SETTIMANA
- 4) I COSTI DEL CARBURANTE DI 6500 \$ A VOLO (13000 PER A/R)

INOLTRE:

COSTO PUBBLICITÀ 40000, LE COMMISSIONI PAGATE NEGLI AGENTI DI VIAGGI = 10% DELLE VENDITE 80 PNT. A 150000 (NEW YORK), TARIFFA MEDIA PER LICO ANNO A 100000 \$.

QUANTE PERSONE DEVO ASSIEME PER PAREGGIO?

$$\text{COSTI VARIABILI} = (4000 + 7500 + 6500) = 9000 \therefore / 1000 \rightarrow 6300000 \text{ \$/sempione} \text{ (PRE 70000)}$$

$$\text{COSTI FISSI} : 150000 \text{ \$/sempione}^2; \text{ COMMISSIONE} : 0,08$$

$$\text{PREZZO} \cdot Q_{\text{tot}} = \underbrace{150000}_{\text{CFI}} + \underbrace{6300000}_{\text{CV}} + 0,08 \cdot \text{PREZZO} \cdot 70$$

$$\Rightarrow \text{PREZZO} (70 - 0,08 \cdot 70) = 150000 + 6300000 \Rightarrow 12.111,80 \text{ € COMPLESSIVO} \text{ (PRE 70000)}$$

$$\text{PREZZO UNITARIO} = 173,03 \text{ €}$$