

Economia Aziendale

Corso di Laurea in
Scienze dei Servizi Giuridici

Prof.ssa Cristiana Enna



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI CAGLIARI

Testo consigliato

- Boesso G., Bozzolan, S., Parbonetti, A., ECONOMIA AZIENDALE. Modelli, misure, casi, McGrawHill, 2023


Orari

- Lezioni

- LUNEDÌ

- MARTEDÌ

- MERCOLEDÌ



ORARIO: 16:00-18:00

- Ricevimento

- Lunedì h. 12-13, Martedì h. 12-13 previo appuntamento

- Email: cristiana.enna@unica.it

- Biblioteca Scienze Economiche e Aziendali, primo piano, studio 9

Materiale didattico a disposizione

- Pdf delle presentazioni delle lezioni

Programma 1[^] parte

- 1) Introduzione
- 2) L'azienda
- 3) Ambiente e soggetti delle aziende di produzione e di erogazione
- 4) L'attività aziendale e i suoi soggetti
- 5) Le aree funzionali dell'impresa
- 6) Le forme di società e le forme di controllo
- 7) La gestione dell'impresa, i fattori produttivi
- 8) Le operazioni di gestione interna e esterna
- 9) La dinamica economica e la dinamica finanziaria. Il concetto di costo di acquisto e di utilizzazione
- 10) Le diverse fasi dell'attività di gestione
- 11) Il concetto di equilibrio economico
- 12) Il concetto di equilibrio finanziario

Modalità d'esame

- Esame scritto
domande aperte + esercizi

- Esami

Maggio

Giugno

Luglio

Introduzione

- Cosa è l'economia aziendale
- Cosa studia l'economia aziendale



Cosa è l'Economia Aziendale e cosa studia

E' una branca delle Scienze Economiche

«....che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende....»

Il reddito d'impresa, Gino Zappa, 1937

L'Economia Aziendale studia il sistema degli accadimenti d'azienda che sono riconducibili ai grandi aggregati dei processi di:

-GESTIONE

-ORGANIZZAZIONE

-RILEVAZIONE (ragioneria)

Cosa è l'Economia Aziendale e cosa studia

- L'economia aziendale ha per oggetto l'azienda, ossia l'ordine economico (il sistema degli accadimenti economici) di tutti gli istituti nei quali si svolgono attività significative di produzione e di consumo di beni economici.
- Si considerano particolarmente rilevanti 3 classi di istituti:



LE FAMIGLIE



LE IMPRESE



**GLI ISTITUTI PUBBLICI
TERRITORIALI**

L'Azienda

- Le diverse definizioni di azienda
- Le forme giuridiche
- Il concetto di soggetto economico e giuridico
- Le classificazioni delle aziende



L'azienda: a cosa serve

- L'azienda è lo strumento di cui l'uomo si serve per svolgere in modo economico l'attività di produzione e consumo di beni atti a soddisfare i suoi bisogni



Per soddisfare i propri bisogni l'uomo deve procacciarsi dei mezzi



I mezzi, materiali o immateriali, atti a soddisfare i bisogni sono detti

BENI

Bisogni illimitati e risorse limitate

- Essendo i bisogni umani innumerevoli e i beni con i quali attuare la produzione limitati (beni economici) è necessario che:

L'attività di produzione e di consumo vengano svolte in «modo economico» ovvero evitando tutti i possibili sprechi



L'oggetto materiale ovvero il servizio che al tempo stesso, sia in grado di soddisfare un bisogno, in modo diretto o indiretto, e sia relativamente scarso è definito bene economico

Bisogni illimitati e risorse limitate



Esempi di bisogni



BERE



MANGIARE

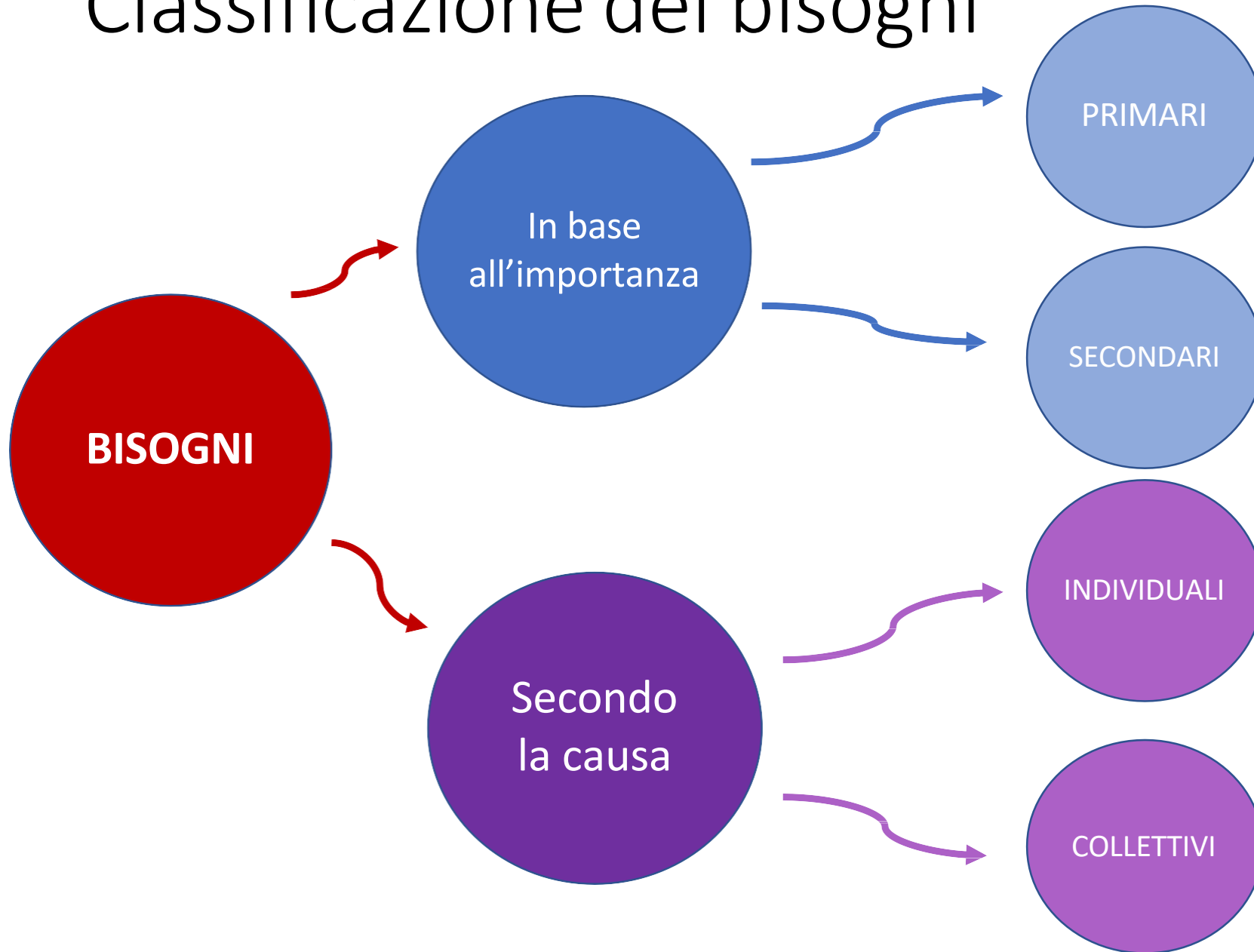


DORMIRE



LEGGERE

Classificazione dei bisogni



Caratteristiche dei bisogni

SOGGETTIVITA'

Variano da individuo a individuo

SAZIABILITA'

Scompaiono o diminuiscono con il consumo di beni

RISORGENZA

Si ripresentano periodicamente

VARIABILITA'

Nel tempo e nello spazio

ILLIMITATI

Non finiscono mai

Soddisfazione dei bisogni



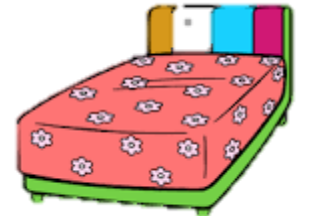
BERE



MANGIARE



DORMIRE



LEGGERE



Classificazione dei beni



Caratteristiche dei beni

ACCESSIBILI

Raggiungibili, ottenibili

UTILI

Capacità di soddisfare
un determinato
bisogno

ONEROSI

Per averli bisogna
sostenere un costo

LIMITATI

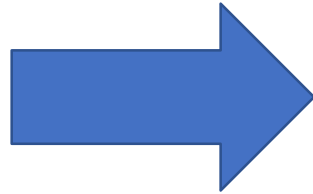
Disponibili in quantità
inferiore rispetto ai
bisogni

Produzione dei beni

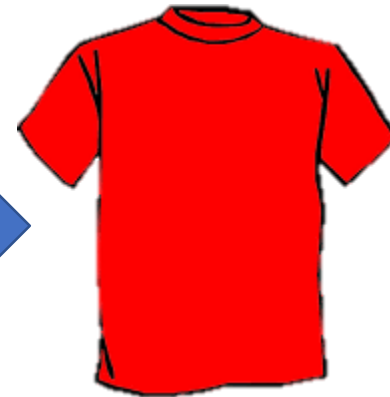
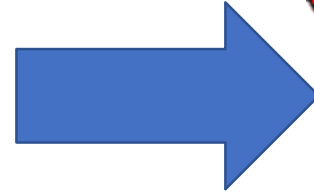
- La produzione dei beni avviene attraverso la trasformazione delle materie prime, grazie al lavoro umano e all'utilizzo dei macchinari



Materie prime



Lavoro umano



Beni
(prodotti finiti)

Produzione di servizi

- Alcuni bisogni vengono soddisfatti attraverso i

SERVIZI: prestazioni di un determinato soggetto che per professione offre ad altri la propria opera



Tipologia di servizi

- Per la collettività: infrastrutture sociali (Pubblica Amministrazione, Giustizia, Salute, Istruzione....); infrastrutture di trasporto e comunicazione (circolazione di merci, persone, informazioni e denaro...); servizi tecnici (fornitura di gas, energia elettrica, gestione delle acque...)
- Per le famiglie: cura della persona, commercio al dettaglio, turismo...
- Per le imprese: tradizionali (trasporti privati) e avanzati (ricerca applicata, marketing...)

Azienda

- L'attività economica si svolge per mezzo dell'azienda, ossia dell'ordine strettamente economico di un istituto

ISTITUTI	AZIENDE
Famiglia	Azienda di consumo
impresa	Azienda di produzione
Istituti pubblici	Azienda composta pubblica
Enti no profit	Azienda no profit

Gli elementi costitutivi dell'azienda

L'azienda è composta da elementi strettamente collegati tra loro, che formano un insieme unitario; viene quindi studiata come sistema.

Gli elementi costitutivi sono:

- L'assetto istituzionale
- Il personale
- L'assetto organizzativo
- Il patrimonio
- Le combinazioni economiche
- L'assetto tecnico

Imprenditore

ART. 2082 C.C.

Stabilisce che è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi

Azienda

ART. 2555 C.C.

Complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

La specializzazione

Nel tempo i bisogni umani sono diventati sempre più numerosi e complessi. Come conseguenza è sorta la necessità di specializzare le attività di produzione e consumo.

E' solito distinguere:

- Aziende di produzione (dette imprese)
- Aziende di consumo (dette aziende erogative)

La forma giuridica dell'azienda

L'attività d'impresa può essere esercitata in forma giuridica di:

- Azienda individuale: ha un solo proprietario, l'imprenditore
- Azienda collettiva: è composta da due o più soggetti, detti soci, che costituiscono tra loro una società.

Il Codice Civile prevede diverse forme di aziende collettive.

- Le società di persone che possono essere di due tipi:
 - le società in nome collettivo (s.n.c.)
 - la società in accomandita semplice (s.a.s.)
- Le società di capitali
 - la società per azioni (s.p.a.)
 - la società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)
 - la società a responsabilità limitata (s.r.l.)

L'azienda: chi ne risponde

Il soggetto cui fanno capo gli effetti giuridici conseguenti allo svolgimento dell'attività aziendale è il **SOGGETTO GIURIDICO**

Il soggetto giuridico va ricercato nel «titolare» ossia nel proprietario dell'azienda



Chi è il titolare dell'azienda?

PERSONA FISICA

- In tal caso si parla di azienda individuale
- Il proprietario risponde delle obbligazioni contratte nell'esercizio dell'azienda con tutto il patrimonio personale indipendentemente da quanta parte di tale patrimonio ha effettivamente investito

SOCIETA'

- In tal caso si parla di azienda collettiva o societaria
- Per definire chi risponde delle obbligazioni assunte è necessario analizzare le diverse forme o tipi di società

Soggetto giuridico

- Soggetto giuridico è, quindi, un qualsiasi ente che la legge riconosce come soggetto di diritto.
- Quest'ultimo, nel nostro ordinamento giuridico, può essere sia una persona fisica che una persona giuridica.
- Entrambe hanno capacità giuridica, ovvero possono essere titolari di diritti ed obblighi.

Persona fisica

Nell'ordinamento giuridico italiano la persona fisica è individuabile in ciascun essere umano.

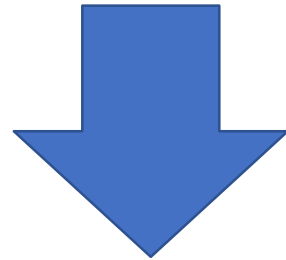
Secondo l'art. 1 del Codice Civile, una persona fisica acquista la capacità giuridica nel momento della nascita, poiché è in quel momento che ciascun individuo diventa un soggetto rilevante ai fini del diritto, ovvero diventa titolare di diritti e doveri.

Persona giuridica

- La persona giuridica, poiché riconosciuta dallo stato come soggetto giuridico distinto dalle persone dei soci, è un centro di imputazione di diritti ed obblighi (soggetto giuridico).
- La persona giuridica può essere una persona giuridica di diritto pubblico (o persona giuridica pubblica) o una persona giuridica di diritto privato (o persona giuridica privata).

Persona giuridica pubblica

- Nasce a seguito della manifestazione di volontà di un ente pubblico, mediante una legge o provvedimento speciale
- Persegue fini di interesse generale dai quali è generalmente escluso il profitto



Es, ENTI PUBBLICI TERRITORIALI

Persona giuridica privata

- Le persone giuridiche private nascono dalla manifestazione di volontà iscritta in un atto pubblico, perseguono scopi privati e sono, in via principale, rappresentate dalle società commerciali, costituite sotto forma di società di capitali o società cooperative

Chi comanda?

Il controllo delle aziende è da rintracciare nell'insieme delle persone cui fanno capo gli interessi interni dell'azienda e in forza di ciò amministrano e governano l'impresa



SOGGETTO ECONOMICO

Gli azionisti

Promotori dell'iniziativa imprenditoriale, i quali oltre fornire le risorse iniziali hanno il potere di prendere le decisioni più importanti nella vita dell'azienda e che allo stesso tempo si assumono il rischio del fallimento dell'iniziativa imprenditoriale.

Gli azionisti

Le risorse inizialmente conferite all'azienda costituiscono il **CAPITALE SOCIALE**.

Esso rappresenta da un lato le quote di proprietà dell'azienda che possiedono i soci, e dall'altro le risorse che l'azienda può utilizzare per lo svolgimento della sua attività.

Il capitale sociale può essere conferito in qualsiasi momento dagli azionisti: da un lato sono le esigenze dall'azienda a determinare l'eventuale necessità di conferimento di risorse da parte degli azionisti e dall'altro la disponibilità o la volontà degli azionisti a conferire tali risorse.

Gli azionisti

Gli azionisti oltre a essere coloro che possono essere definiti i proprietari dell'azienda sono anche coloro che si assumono il rischio relativo all'incertezza derivata dallo svolgimento delle attività dell'azienda stessa, e per questo motivo sono i principali beneficiari della generazione di ricchezza dell'azienda tramite lo svolgimento delle attività e operazioni aziendali.

Gli azionisti hanno molto potere all'interno dell'azienda: possono decidere di gestire direttamente le operazioni aziendali, ovvero di delegarle a terzi. Nel caso in cui decidano di delegare il potere nominano un consiglio di amministrazione che ha appunto la responsabilità di prendere le decisioni principali relativamente alla vita dell'azienda.

Gli azionisti

Il consiglio di amministrazione può essere formato da soggetti che sono anche soci, ma non necessariamente.

Vi possono essere consigli di amministrazione formati da soggetti non soci e presenti all'interno del consiglio perché apportano particolari conoscenze o competenze necessarie all'adeguato funzionamento dell'azienda.

Gli azionisti

Il secondo potere che i soci hanno riguarda la destinazione della ricchezza che l'azienda ha generato.

Tale ricchezza può essere trattenuta in azienda oppure distribuita agli azionisti tramite distribuzione di dividendi.

Gli stakeholder

Nello svolgersi di attività d'impresa vi sono altri soggetti diversi dagli azionisti che interagiscono in modo più o meno diretto con essa.

Sono diversi i soggetti chiamati a finanziare, pianificare e implementare un preciso orientamento strategico.

Tra questi è facile elencare gli azionisti, gli istituti di credito, i manager, i dipendenti, i fornitori ecc.

In una logica di corretta remunerazione delle risorse investite, ciascuno di essi riceve una ricompensa commisurata alla specificità della risorsa apportata e talvolta all'ampiezza del vantaggio competitivo che ha contribuito a generare.

Gli stakeholder

Ciascun soggetto è portatore di interessi propri o di categoria che non sempre sono allineati con quelli degli altri soggetti che interagiscono con l'impresa.

Per raggiungere una corralità operativa, l'organizzazione deve garantire che tutti i soggetti coinvolti si inseriscano in un sistema basato su accordi finalizzati a rendere gli individui consapevoli che una del proprio fine personale sia di mutuo interesse.

Gli stakeholder

La struttura dei diritti di proprietà influenza senza alcun dubbio il processo decisionale di un'impresa che difficilmente è nelle condizioni di controllare direttamente tutte le risorse di cui fa uso.

Al diritto di proprietà e comando associati al capitale azionario si affiancano altri diritti di proprietà che limitano l'autonomia degli azionisti e introducono problemi di coordinamento.

La libertà di agire di qualsiasi soggetto di comando viene quindi circoscritta dalla presenza di «titolari di fatto di interessi d'impresa», ormai universalmente riconosciuti come **STAKEHOLDER**.

Gli stakeholder

- Soggetti titolari di un potere di influenza derivato dal controllo di specifiche risorse, in grado di ridurre sensibilmente e per un arco temporale considerevole la redditività se repentinamente distolte dai processi o se non perfettamente integrate e specializzate negli stessi (azionisti, istituti di credito, dipendenti ecc.)
- Soggetti influenzati dall'utilizzo di specifiche risorse nei processi aziendali anche se non direttamente coinvolti (es. comunità locale che confina con i siti produttivi, gruppi sociali di interesse...)

Gli stakeholder

Si è verificato (Angle, Mitchell e Sonnenfeld, 1999) come l'identificazione e la rilevazione di ciascun stakeholder possa essere espressa quale funzione della percezione dei manager relativamente a tre specifici attributi di ogni singola relazione:

- Il potere degli stakeholder d'influenzare l'impresa
- La legittimità delle aspettative di ciascun stakeholder
- L'urgenza delle rivendicazioni

L'analisi di tali attributi permetterebbe di comprendere meglio perché le imprese dedichino più attenzione ad alcuni interlocutori rispetto ad altri e getterebbe le basi per uno studio approfondito del grado di coinvolgimento degli stakeholder.

Gli stakeholder

- La teoria della dipendenza da risorse (RBV) suggerisce come il differenziale di potere tra i diversi gruppi di interlocutori d'impresa sia il risultato della centralità delle risorse che ciascun gruppo apporta all'impresa.
- La legittimità invece è una generale percezione o assunzione che determinate relazioni siano desiderabili, appropriate e opportune nel contesto sociale, normativo e valoriale in cui l'impresa si muove.
- L'urgenza infine è il grado con cui gli interlocutori sociali richiedono immediata attenzione per le proprie rivendicazioni e include sia la sensibilità temporale dei manager nella gestione delle relazioni sia l'importanza della singola rivendicazione nei media.

Gli stakeholder

La rilevanza di uno stakeholder è correlata positivamente numero di attributi che a esso sono attribuiti dai manager e diverse sono le possibili combinazioni:

- Solo potere: stakeholder dormiente
- Solo legittimità: stakeholder discrezionale
- Solo urgenza: stakeholder pressante
- Potere+legittimità: stakeholder dominante
- Potere+urgenza: stakeholder pericoloso
- Legittimità+urgenza: stakeholder dipendente
- Potere+urgenza+legittimità: stakeholder completo.

Gli stakeholder

Quindi uno stakeholder è qualsiasi individuo o gruppo che possa influenzare o sia influenzato dal raggiungimento di un obiettivo aziendale.

Quindi l'azienda deve prestare attenzione anche ai soggetti esterni per una corretta interazione con l'ambiente esterno.

Gli stakeholder

Queste problematiche confluiscono e trovano soluzione nella definizione di assetti strategico-istituzionali delle imprese dove tuttavia erano individuabili almeno due filoni della letteratura:

- Un filone vedeva come centrale la creazione di valore per gli azionisti (shareholder value)
- Un filone estendeva il concetto di valore anche ad altri soggetti (stakeholder value).
- Negli ultimi anni questo concetto si è ulteriormente ampliato in quanto ci si è resi conto che non si può pensare di creare valore distruggendo o depauperando risorse (scarse) a disposizione della collettività ovvero riferendosi anche a stakeholder molto lontani dall'azienda o addirittura alle future generazioni (sustainable value).

La creazione di valore per gli azionisti
Tutte le decisioni dovevano essere orientate a far sì che l'azienda raggiungesse un utile o meglio massimizzasse l'utile.

Non interessava secondo questa logica che l'utile venisse raggiunto pagando o meno i collaboratori, ovvero offrendo prodotti al di sotto degli standard qualitativi richiesti non solo dal mkt ma anche dalla legge oppure compiendo atti non leciti per sviluppare il business.

E' chiaro che se un'azienda operasse secondo queste regole potrebbe creare valore per gli azionisti adesso ma difficilmente potrebbe farlo nel lungo termine.

La creazione di valore per gli stakeholder
L'attenzione alla creazione di valore per gli azionisti porta con sé un limite relativo al fatto che l'azienda potrebbe avere forti incentivi a pagare poco i dipendenti, comprare materie prime di bassa qualità ecc. perché tutti questi costi riducono la creazione di utile in bilancio.

Se queste scelte possono essere vincenti a breve termine non lo sono nel medio lungo termine, in quanto pagare poco i dipendenti spinge quelli migliori a lasciare l'azienda.

Comprare materie prime di bassa qualità porta a realizzare prodotti che non soddisfano i clienti.....

La creazione di valore per gli stakeholder
Creare valore per gli stakeholder significa porre attenzione alle aspettative dei differenti apportatori di risorse e orientare l'azienda nel lungo termine.

L'originalità della teoria degli stakeholder risiede nel fatto che i contributi attuali e potenziali degli stakeholder per pianificare e ricercare un vantaggio competitivo più stabile sostenibile e difendibile rispetto alla logica contrattuale ovvero nella generazione nel breve ma soprattutto nel lungo termine di migliori prestazioni economico finanziarie in grado di remunerare meglio sia azionisti che stakeholder.

La creazione di valore per gli stakeholder
Queste relazioni più costruttive vogliono dire:

- Le relazioni con i dipendenti possono portare minore litigiosità e standard qualitativi più elevati
- Il coinvolgimento attivo dei fornitori nei processi produttivi possono portare a una maggiore loro comprensione nelle esigenze dell'azienda e quindi ottimizzare le tecnologie e i tempi per servirla in tempi più rapidi
- La consultazione delle banche nella individuazione del piano di investimenti potrebbe portare alla definizione della migliore struttura finanziaria.

La creazione di valore sostenibile

Alla parola sostenibile si associa un concetto più ampio di stakeholder. Per parlare di creazione di valore sostenibile si deve fare riferimento a una definizione allargata di tutti quei portatori di interesse in grado di influenzare o che sono influenzati dall'impresa.

Riferirsi al valore sostenibile significa che l'azienda deve creare valore senza consumare o meglio distruggere risorse che sono a disposizione di tutti e che non sono facilmente riproducibili.

La creazione di valore sostenibile

Si introduce quindi una categoria di stakeholder che non fa necessariamente riferimento a soggetti che in qualche modo interagiscono in modo diretto o indiretto nelle attività di un'azienda ma anche soggetti che potranno subire eventuali effetti negativi dalle decisioni dell'azienda.

L'attenzione alla creazione di valore sostenibile è entrata in modo reale nel mondo delle aziende quando nel 2015 le Nazioni Unite hanno emesso i 2030 Sustainable Development Goals che sono giunti a definire l'agenda internazionale della sostenibilità.

Verso la misurazione della creazione di valore

In termini intuitivi la creazione di ricchezza si verifica nel momento in cui il valore, stabilito sulla base dei prezzi di mkt, degli output prodotti supera il valore degli input.

La finalità dell'azienda è quella del raggiungimento di un equilibrio economico durevole.

Vuol dire che l'azienda durante il corso della sua vita ha la capacità di tenere vincolati a sé tutti i fattori produttivi remunerandoli in modo adeguato e generando al contempo un margine positivo tra valore degli output e degli input.

Tuttavia questa visione è semplificata.

Occorre aggiungere che dal momento che l'equilibrio economico rappresenta la finalità dell'azienda tutte le operazioni devono essere orientate e condotte in modo da garantire il raggiungimento di dette finalità.

La prospettiva soggettiva: i criteri discriminanti

La qualità delle relazioni tra le operazioni, tra azienda e ambiente esterno e tra gli elementi della struttura non sono il frutto del caso ma sono fondate sulle decisioni del soggetto economico.

Senza l'opera del soggetto economico l'azienda non esisterebbe o raggiungerebbe l'equilibrio economico in modo fortuito e accidentale per cui sarebbe destinata a dissolversi in breve tempo.

Tuttavia esistono dei criteri che guidano il soggetto economico.

La prospettiva soggettiva: i criteri discriminanti

- VISIONE SISTEMICA

L'azienda si caratterizza per la presenza di un aggregato di persone che opera in modo coordinato per il raggiungimento di una finalità comune.

Le operazioni poste in essere sono avvinte da relazioni di coordinazione spaziale e temporale e finalizzate al raggiungimento dell'equilibrio economico.

Di conseguenza l'azienda è un sistema, cioè un insieme di parti riunite in un tutto, in continuo scambio con l'ambiente esterno.

Tale sistema si ottiene e si mantiene in vita se il soggetto economico è dotato di una forma mentis che gli permetta di affrontare problemi specifici utilizzando una visione sistemica e globale che non privilegi le singole parti rispetto al tutto.

La prospettiva soggettiva: i criteri discriminanti

- AUTONOMIA

l'autonomia decisionale del soggetto economico deve essere considerata una condizione essenziale e irrinunciabile. Senza di essa il soggetto economico decide sulla struttura e intraprende operazioni non rispondenti alla finalità dell'equilibrio economico, ma a finalità esterne all'azienda stessa.

In tal modo essa diventa non il tutto ma una parte che, in quanto tale è subordinata al sistema nel suo complesso.

Autonomia e equilibrio economico sono strettamente connesse: il raggiungimento non occasionale delle condizioni di equilibrio economico fanno sì che l'azienda non debba ricorrere al sostegno di entità e di economie esterne a essa per la sopravvivenza, e quindi garantiscano che le finalità proprie di tali entità non interferiscano nel processo decisionale.

La prospettiva soggettiva: i criteri discriminanti

- **ECONOMICITA'**

l'economicità è un criterio di comportamento al quale deve attenersi il soggetto economico. Essa si sostanzia in un comportamento ispirato alla convenienza economica, l'economicità appunto.

Questa tuttavia, non coincide con l'applicazione sistemica del principio dell'utilizzo dei minimi mezzi per raggiungere determinati obiettivi. Non si tratta di «ottimizzare» la decisione singola. La presenza di decisioni e operazioni concomitanti, parallele, che si accavallino, che si succedano nel tempo e sono coordinate nel tempo e nello spazio, in altri termini la «complessità della gestione», rende impensabile l'applicazione di un criterio decisionale orientato all'ottimizzazione di un singolo aspetto.

Si tratta piuttosto di un criterio di convenienza allargato, che abbraccia il «sistema azienda» e prende in esame molteplici variabili.

In tal modo si configura una stretta relazione tra visione sistemica e l'economicità: infatti l'utilizzo nei processi decisionali di un criterio di convenienza deve tener conto del complesso sistema di relazioni nel quale la decisione va a inserirsi.

Vi è anche un legame tra economicità e equilibrio economico: la prima è essenziale per il raggiungimento dell'equilibrio economico.

I MODELLI DI RAPPRESENTAZIONE DEL SISTEMA AZIENDA

- Esistono diverse modalità di rappresentare un'azienda.
- Esistono dei modelli che la rappresentano come un insieme di variabili strutturali, comportamentali e risultanti per evidenziare i legami esistenti tra le parti che concorrono a formare il sistema azienda:
 1. Il modello INPUT-OUTPUT
 2. Il modello a relazioni circolari

Il modello INPUT-OUTPUT

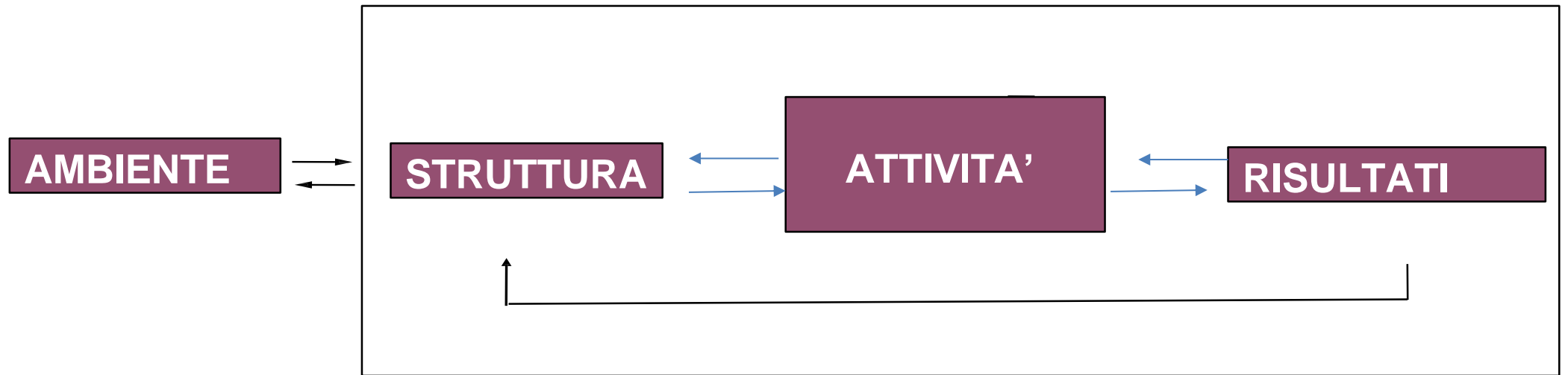
Rappresenta l'azienda mediante i legami che esistono tra le VARIABILI STRUTTURALI, le OPERAZIONI (attività e variabili comportamentali), e i RISULTATI.

La STRUTTURA: riguarda l'insieme di fattori produttivi e delle risorse.

L'ATTIVITA': riguarda l'insieme delle decisioni e operazioni poste in essere dall'azienda.

I RISULTATI: riguardano non solo la presenza di un margine positivo tra valore degli output e degli input, ma anche l'accumulazione o meno delle risorse necessarie per la vita aziendale.

Il modello INPUT-OUTPUT



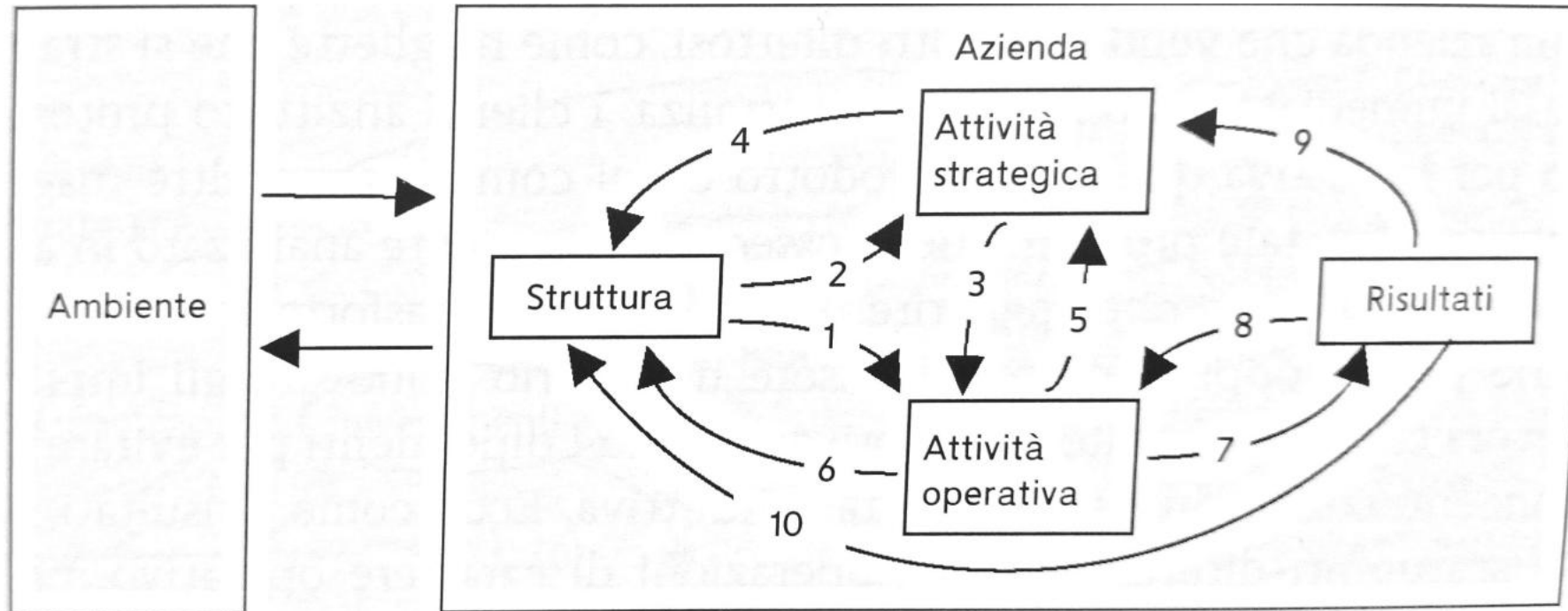
E' importante sottolineare che i legami tra struttura, attività e risultati sia bidirezionale: se da una parte la struttura costituisce la base a partire dalla quale promanano le operazioni, queste ultime al momento in cui si realizzano modificano la struttura medesima sia perché alcuni fattori produttivi sono utilizzati e quindi trasformati in prodotto finito, sia perché le operazioni poste in essere alimentano processi di accumulazione di risorse intangibili. Allo stesso modo dalle operazioni scaturiscono i risultati, ma questi hanno un impatto sulle modalità di svolgimento delle operazioni future e sui processi di accumulazione di risorse.

Il modello INPUT-OUTPUT

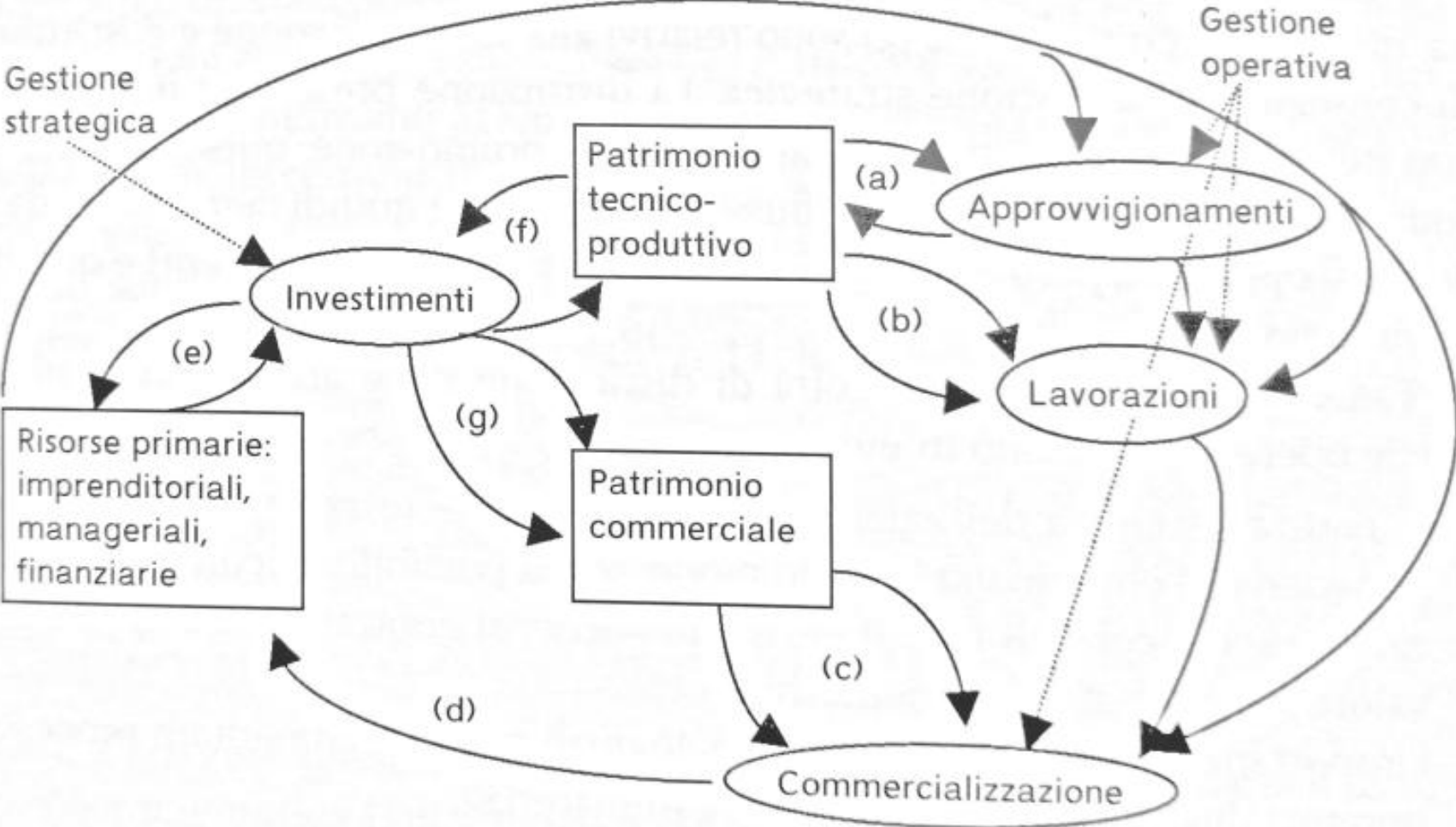
L'attività strategica si caratterizza per essere a fondamento del disegno strutturale dell'azienda e cioè si tratta del complesso delle decisioni e operazioni che in modo diretto hanno come oggetto l'acquisizione e la modificazione della struttura.

L'attività operativa si riferisce all'insieme delle decisioni e delle operazioni che mirano allo sfruttamento della struttura(es. acquisto e trasformazione MP)

Il modello INPUT-OUTPUT



Il modello delle relazioni circolari



I settori economici

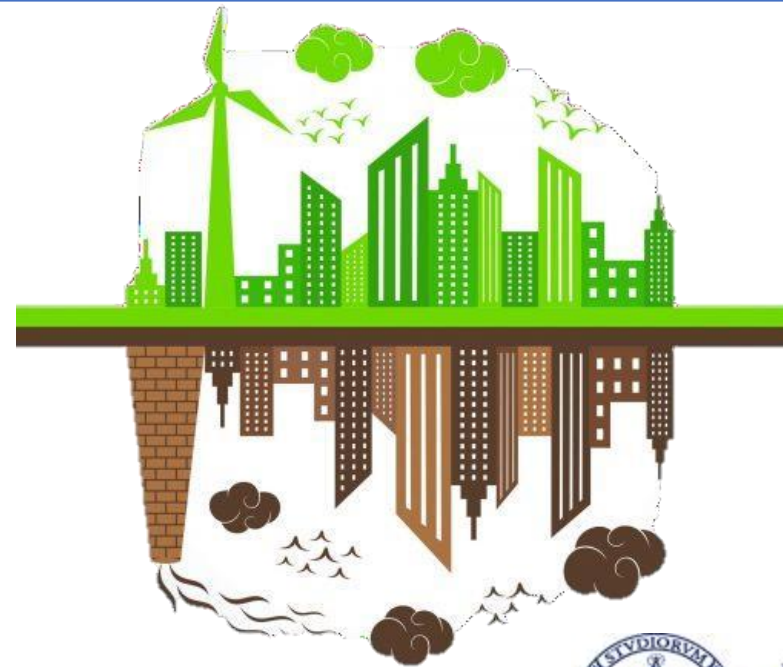
Tradizionalmente si distinguono 3 settori economici:

- Settore primario
- Settore secondario
- Settore terziario
- Settore terziario avanzato o quaternario

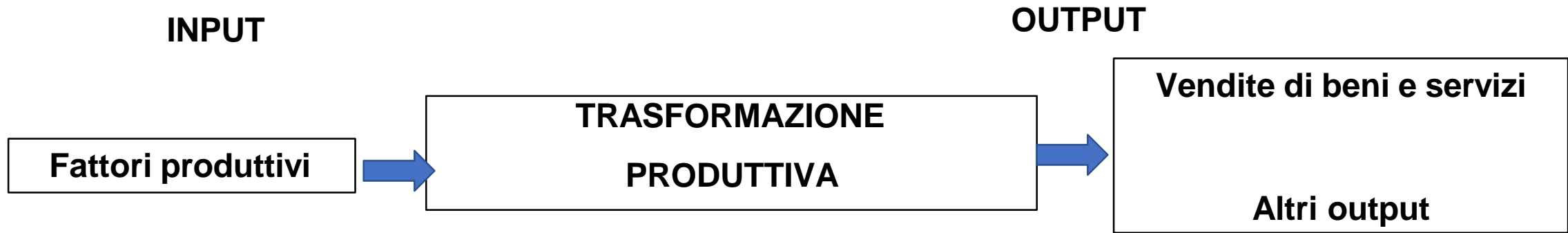


L'azienda e il suo ambiente

Lezione 2



Il funzionamento dell'impresa: il modello input-output

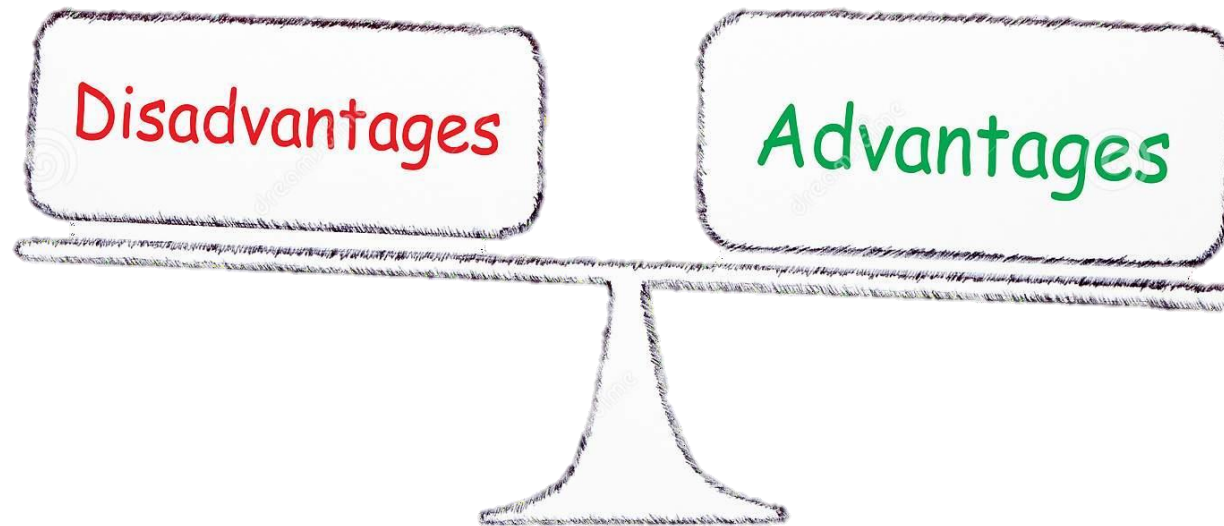


- riceve dall'ambiente gli **input**
- li trasforma
- ottiene gli **output** che cede all'ambiente



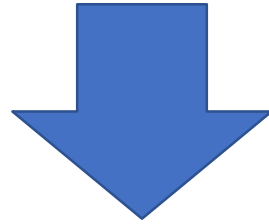
Il funzionamento dell'impresa: il modello input-output

Dalla relazione con l'ambiente nascono una serie di vincoli (condizioni limitatrici) ed opportunità (condizioni portatrici di vantaggi).



Il dinamismo aziendale

L'ambiente con cui convive ogni impresa è dinamico, per cui se l'impresa vuole mantenere intatta la sua vitalità deve dimostrarsi "un sistema dinamico"



Deve saper adattare:

- la propria offerta al mutare dei bisogni
- i processi di trasformazione alle nuove tecnologie
- le risorse da utilizzare a quelle disponibili



Innovazione

Le posizioni di equilibrio raggiunte dall'impresa nel rapporto con l'ambiente non sono mai definitive (equilibrio dinamico) ma mutano nel tempo



Ciò implica che l'azienda che vuole avere successo sul mercato deve innovare ossia deve, per quanto possibile, cercare di anticipare ed orientare l'evoluzione dell'ambiente

Ambiente generale e ambiente specifico

L'ambiente nel quale l'impresa è inserita non è rappresentato unicamente dal mercato, ma si presenta in modo più articolato, come contesto generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni

In particolare occorre considerare:

- l'ambiente generale
 - vari aspetti di osservazione del paese in cui l'impresa opera
- l'ambiente specifico
 - settori e mercati specifici dell'impresa

Ambiente generale

È il complesso delle circostanze e delle condizioni nel cui ambito l'impresa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo.



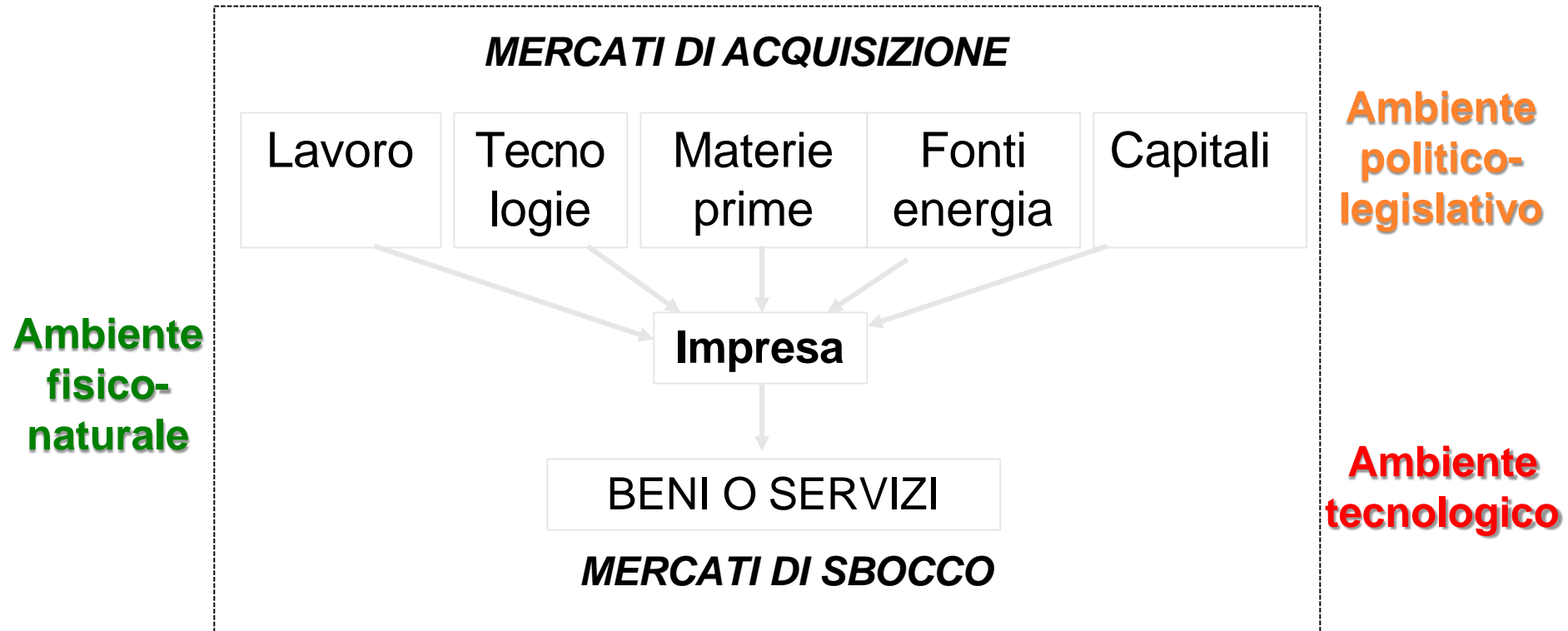
Ambiente generale

I principali sub-ambienti che si possono individuare sono:

- sub-ambiente fisico-naturale;
- sub-ambiente sociale e culturale;
- sub-ambiente tecnologico;
- sub-ambiente politico-legislativo;
- sub-ambiente economico.

Ambiente generale

**Ambiente sociale
e culturale**



**Ambiente
politico-
legislativo**

**Ambiente
tecnologico**

**Ambiente
economico**

Sub-ambiente fisico-naturale

Il sub-ambiente fisico-naturale fa riferimento alle condizioni naturali del contesto in cui l'impresa vive: clima, idrografia, vie di comunicazione, quantità e distribuzione della popolazione.

Gli aspetti di utile osservazione si riferiscono a:

- dati geografici (superficie, clima, trasporti ecc.)
- dati demografici (popolazione, distribuzione, densità ecc.)

Sub-ambiente sociale e culturale

Fa riferimento al complesso dei gusti, conoscenze, valori culturali e religiosi che caratterizzano un determinato contesto e che animano i comportamenti delle persone.



L'attività di impresa influenza l'ambiente socio-culturale sia in termini di gusti e valori che di una sua articolazione in classi sociali. A sua volta, essa è influenzata dalle diverse forze sociali e dai gusti e valori che esse esprimono.

Rilevante per l'impatto sul comportamento delle persone che operano nell'azienda e dei soggetti che con essa entrano in contatto

Sub-ambiente tecnologico

Il sub-ambiente tecnologico è rappresentato dal complesso delle conoscenze di ordine scientifico e tecnologico presenti in un dato contesto.

L'innovazione tecnologica costituisce uno dei fattori che più di altri contribuisce alla crescita economica, attraverso l'incremento dell'efficienza con la quale il sistema economico soddisfa i bisogni dei consumatori.



Sub-ambiente politico-legislativo

Il sub-ambiente politico-legislativo è determinato dalla forma di governo di un determinato Paese e dal suo ordinamento legislativo.



I dati utili sono quelli relativi a:

- ambiente politico (forma di governo, sua composizione e struttura, stabilità ed instabilità, ecc.)
- ambiente legislativo (relativa alle aziende, ai lavoratori, ecc.)

Sub-ambiente economico

È rappresentato dal “sistema generale dell’economia” che regola la vita di una data collettività.

Di particolare rilievo per l'impresa sono:

- a. tipo di sistema economico (economia collettivistica, economia di mercato, economia mista) e forme di intervento dello Stato nell’economia:
 - interventi di integrazione: per incentivare (fondo perduto);
 - interventi di condizionamento: per condizionare (mantenere l’occupazione);
 - interventi di sostituzione: si sostituisce al privato (per produrre beni o servizi indispensabili);

Sub-ambiente economico

- b. collocazione dell'economia dello Stato nel contesto internazionale (economia avanzata oppure no);
- c. situazione economica del Paese interessato (tasso di disoccupazione, reddito pro-capite ecc).

L'ambiente specifico

Costituisce il contesto più particolare e ristretto entro cui opera ogni impresa.

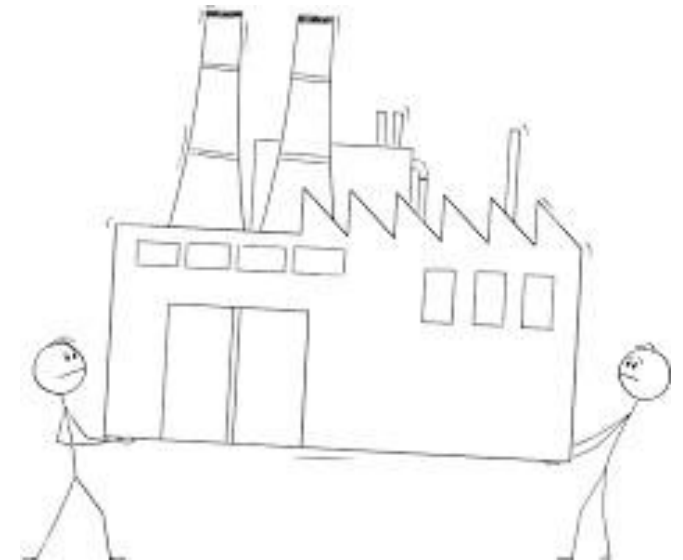
È rappresentato dal settore di attività economica in cui l'impresa opera e dal mercato di acquisto e di sbocco a cui essa si rivolge



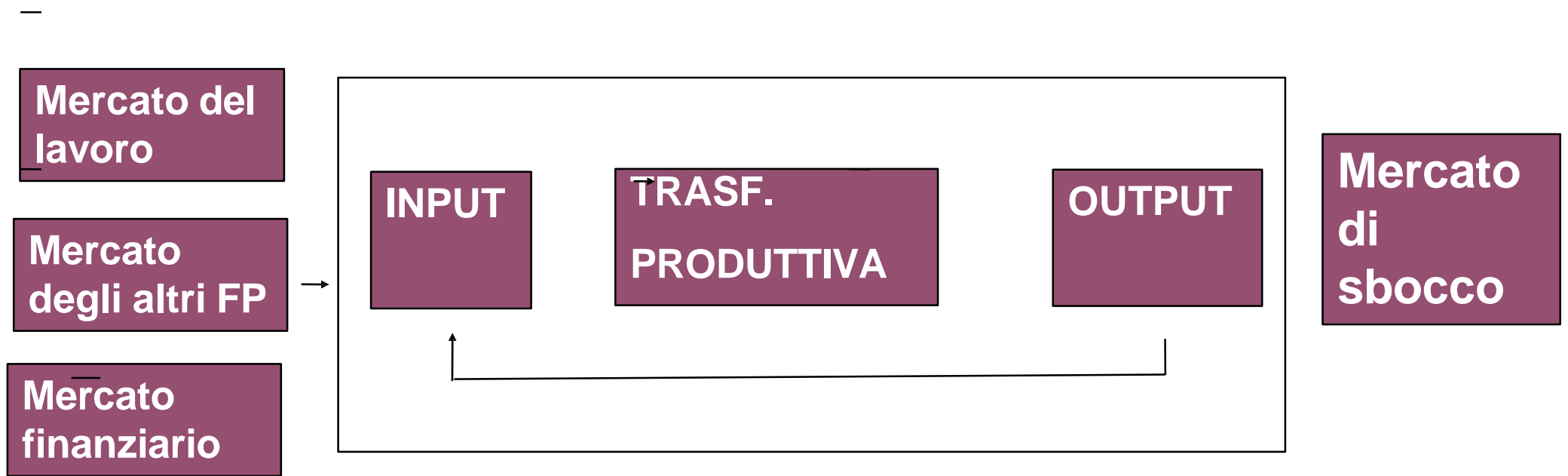
Il settore

Il settore è un aggregato di imprese assimilabili nei processi di:

- **Acquisizione** dei fattori produttivi
- **Produzione** di beni o servizi
- **Distribuzione** di beni o servizi



Il settore



Mercati di acquisizione dei fattori produttivi

- del lavoro
- delle materie prime
- dei capitali
- delle tecnologie
- delle fonti energetiche

Mercati di sbocco

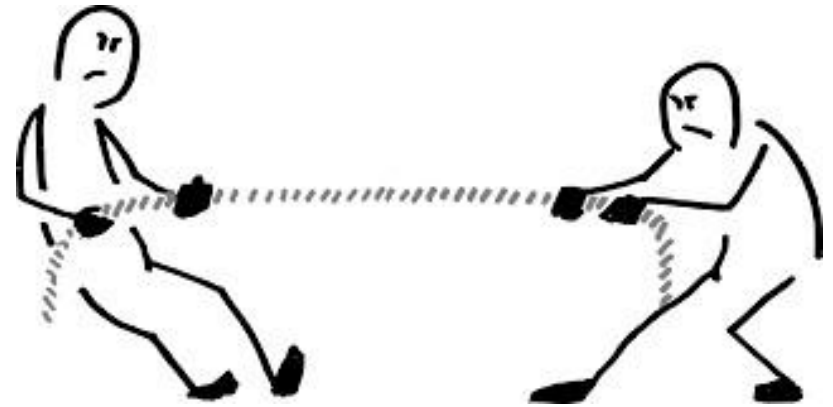
- ai quali l'impresa rivolge la propria offerta



Il sub-sistema della concorrenza allargata

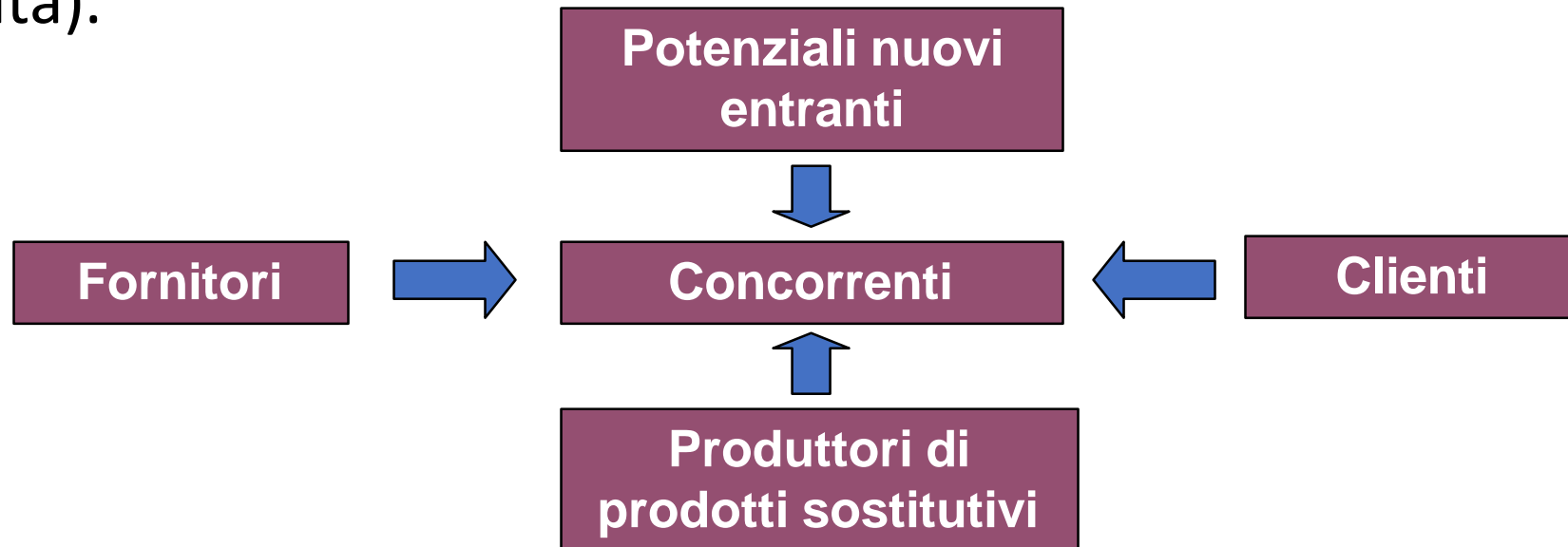
Il mercato, oltre che come luogo di scambio, può essere inteso in senso più ampio come una rete di relazioni stabili tra soggetti diversi.

In questa ottica è interessante approfondire le caratteristiche degli attori protagonisti dell'ambiente competitivo specifico (o sub-sistema della concorrenza allargata).



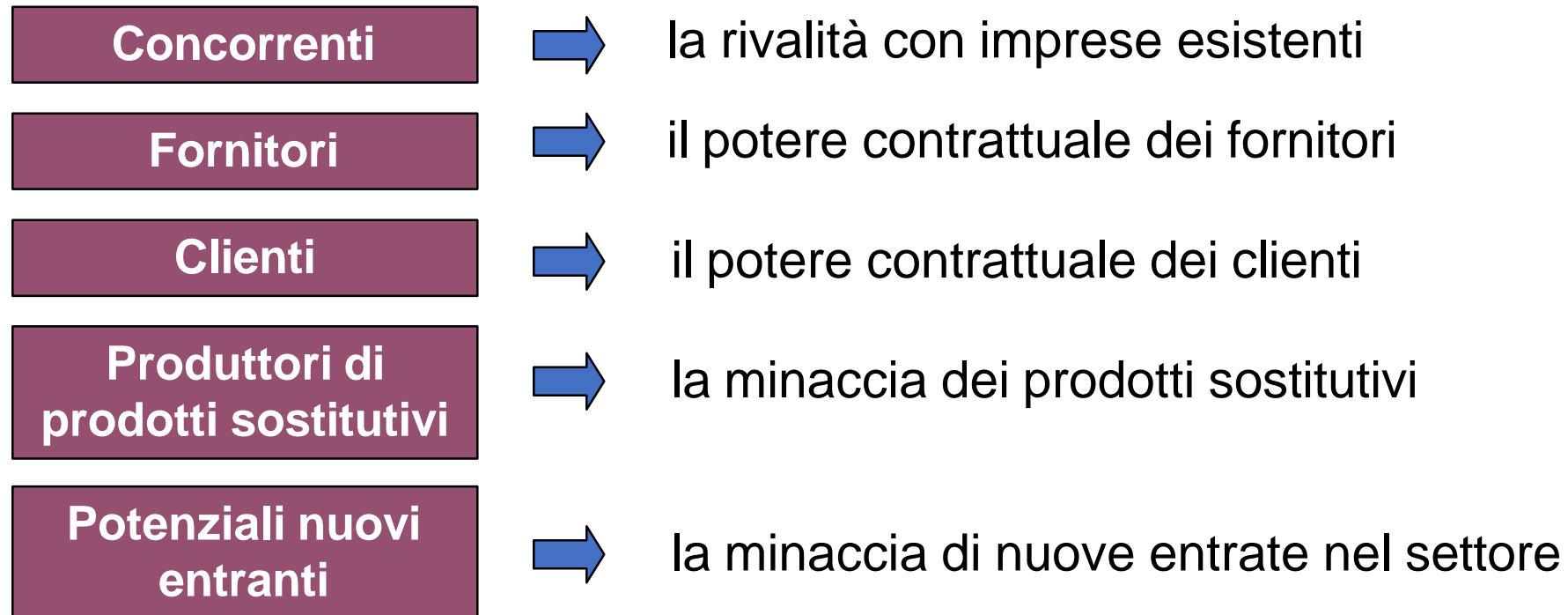
Il modello delle 5 forze di Porter

Secondo il modello della concorrenza allargata di Porter, sono presenti nell'ambiente specifico cinque tipologie di attori che, con i loro comportamenti e con le reciproche relazioni, determinano il grado di attrattività del settore (grado di competitività e prospettive di redditività).



Il modello delle 5 forze di Porter

Ai 5 attori del sistema competitivo si connettono le cinque forze della concorrenza:



Rivalità con imprese esistenti

È la variabile più rilevante nel determinarne la **redditività** e, dunque, **l'attrattività** con una relazione di proporzionalità inversa.

L'intensità della concorrenza dipende dal

concorso di più fattori, tra cui:

- **il grado di concentrazione dell'offerta**
- **la struttura di costo delle imprese**
- **la differenziazione dell'offerta**
- **le barriere all'uscita**

Potere contrattuale

I fornitori, se contrattualmente forti, potrebbero spingere nella direzione di: aumento dei prezzi, riduzione tempi dilazione pagamento, allungamento tempi consegna, standardizzazione prodotti, ecc.

I clienti, se contrattualmente forti, potrebbero richiedere: riduzione dei prezzi e dei tempi di consegna, dilatazione dei termini di pagamento, miglioramento della qualità, aumento della frequenza delle consegne, ecc.

Potere contrattuale

I fornitori, se contrattualmente forti, potrebbero spingere nella direzione di: aumento dei prezzi, riduzione tempi dilazione pagamento, allungamento tempi consegna, standardizzazione prodotti, ecc.

I clienti, se contrattualmente forti, potrebbero richiedere: riduzione dei prezzi e dei tempi di consegna, dilatazione dei termini di pagamento, miglioramento della qualità, aumento della frequenza delle consegne, ecc.

Forza dei fornitori

- ci sono pochi fornitori;
- non ci sono **prodotti sostitutivi**;
- le imprese che acquistano sono **frammentate e di piccola dimensione**;
- i beni che cedono sono essenziali per la qualità del prodotto finito.



Forza dei clienti

- c'è **concentrazione** dei clienti (pochi grandi clienti a fronte di un'offerta numerosa e frazionata);
- ci sono prodotti sostitutivi;
- i prodotti offerti sono **standardizzati**;
- c'è **trasparenza del mercato** e **conoscenza dei costi** sopportati dalle imprese produttrici.



I produttori di prodotti sostitutivi

La presenza di prodotti sostitutivi tende a rendere **elastica** la domanda rispetto al prezzo.

La domanda di un prodotto è definita **elastica** rispetto al prezzo se esiste una **relazione inversa** tra variazioni del prezzo e variazioni della quantità domandata (se prezzo aumenta, la quantità domandata diminuisce e viceversa), ed è tanto più elastica quanto più la variazione della quantità domandata del prodotto risulta sensibile alla variazione del prezzo

I produttori di prodotti sostitutivi

La redditività ed attrattività dipendono anche (e non poco) dalle difficoltà che imprese, fino a quel momento esterne al settore, devono affrontare per entrarvi (barriere all'ingresso)

Esempi di barriere all'ingresso:

- fabbisogni di competenze altamente specialistiche;
- fabbisogni di rilevanti risorse finanziarie;
- vincoli governativi e legali;
- requisiti dimensionali minimi per competere;
- costi di riconversione dalla attuale attività.

Il modello delle 5 forze di Porter

Il modello delle “cinque forze” di Porter si basa sul presupposto che tra gli attori presenti nel sistema competitivo si instaurino unicamente (o prevalentemente) rapporti di tipo conflittuale in un confronto che si configura come un “gioco a somma zero” il guadagno di uno è perdita per altri.

Tale impostazione conserva tuttora la sua validità, ma la conflittualità in numerosi ambiti competitivi tende ad essere temperata (quando non sostituita) da rapporti di collaborazione i quali puntano alla creazione di maggior valore per l'intero sistema economico

Il modello delle fonti del vantaggio collaborativo

- ⇒ alleanze strategiche con le imprese concorrenti;
- ⇒ accordi di collaborazione con i fornitori;
- ⇒ accordi di collaborazione con i clienti;
- ⇒ alleanze di diversificazione con produttori di beni o servizi complementari e sostitutivi;
- ⇒ alleanze di diversificazione con imprese operanti in altri settori.

La Governance nelle aziende

Lezione 3



La Governance delle aziende con proprietà concentrata

Tra le loro caratteristiche distintive troviamo:

- Un piccolo gruppo di proprietari, spesso legati da relazioni familiari, i quali detengono la proprietà dell'azienda. Tale proprietà si riflette nel controllo dell'assemblea dei soci e dunque sul potere di nomina degli amministratori
- I proprietari esercitano il massimo potere decisionale e di norma sono coinvolti anche nelle operazioni quotidiane. In questo contesto è facile identificare un individuo o un piccolo gruppo di comando responsabile delle decisioni cruciali per l'azienda.

La Governance delle aziende con proprietà concentrata

Il modello di proprietà concentrata presenta sia vantaggi che svantaggi derivanti dal fatto che i portatori del capitale di rischio sono anche i componenti del soggetto economico. Tra i vantaggi troviamo:

- UNITA' DI INTENTI E DEDIZIONE
- AGILITA'

La Governance delle aziende con proprietà concentrata



Tra gli svantaggi troviamo:

- DEBOLEZZA FINANZIARIA
- DEBOLEZZA MANAGERIALE
- CONCENTRAZIONE DEL POTERE E DELLE COMPETENZE

La Governance delle aziende a proprietà diffusa: la Public Company

-
- Tipico delle grandi società per azioni americane
 - Si distinguono per la presenza di molti piccoli azionisti
 - Assenza di socio di un azionista di controllo

La Governance delle aziende a proprietà diffusa: la Public Company

- Wall Street Rule:
 - Gli amministratori esecutivi prendono decisioni o adottano comportamenti che potrebbero nuocere all'azienda
 - Gli azionisti, essendo numerosi e detenendo piccole quote, non hanno la maggioranza durante l'assemblea dei soci per rimuovere questi amministratori esecutivi
 - Di conseguenza gli azionisti insoddisfatti della gestione dell'azienda vendono le azioni sul mercato dei capitali
 - Il prezzo delle azioni diminuisce
 - La riduzione del prezzo rende conveniente e possibile l'acquisto dell'azienda sul mercato. Un investitore acquista tutte le azioni della società sperando in un aumento del valore del suo investimento dopo aver rimosso gli amministratori; in questa prospettiva potrebbe essere vantaggioso offrire agli attuali azionisti un prezzo superiore al valore corrente delle azioni
 - Viene lanciata un OPA ostile non concordata con la dirigenza dell'azienda
 - Se l'operazione di acquisto ha successo l'assemblea dei soci grazie al nuovo azionista di maggioranza revoca i vecchi amministratori e nomina un nuovo gruppo di comando.

La Governance delle aziende a proprietà diffusa: la Public Company

Tuttavia, il controllo esercitato dal mercato non è esente da critiche e le principali riguardano:

- La tendenza a favorire investimenti con risultati immediati a scapito dello sviluppo e della crescita a lungo termine, poiché gli azionisti basano le loro strategie di acquisto e vendita sulle performance trimestrali
- La limitata capacità del mercato di prevenire decisioni scorrette e di sanzionare solo dopo che un errore è diventato evidente.

La Governance delle aziende a proprietà diffusa: la Public Company



La Governance dell'azienda community: il modello dell'Europa Continentale



PARTICOLARMENTE PRESENTE IN GERMANIA E
GIAPPONE

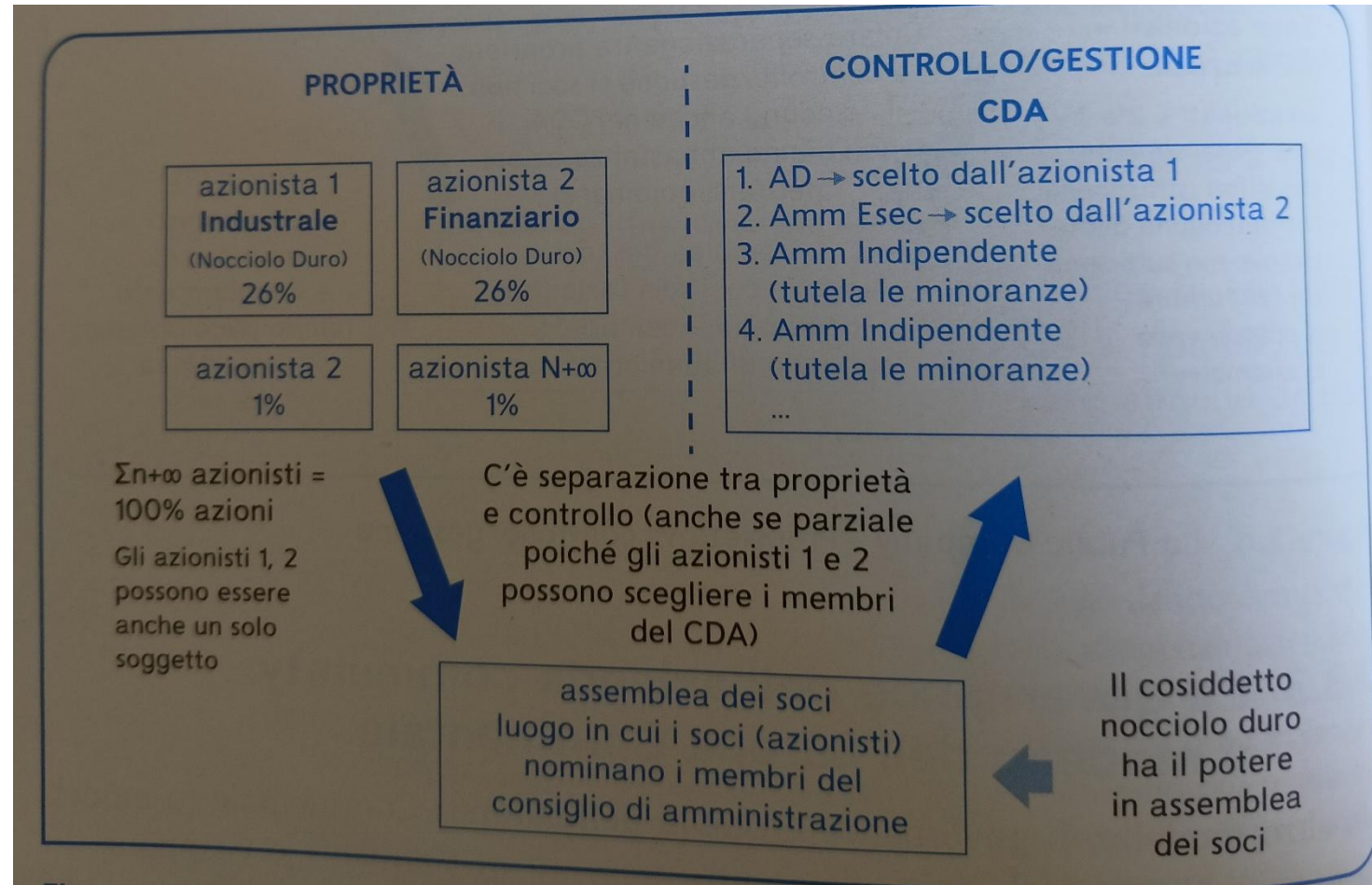


LA PROPRIETÀ NON È NÉ DIFFUSA NÉ
CONCENTRATA NELLE MANI DI POCHI AZIONISTI



SI ASSISTE ALLA PRESENZA CONTEMPORANEA DI
UNO O PIÙ AZIONISTI DI RIFERIMENTO (NOCCIOLO
DURO) E DI UNA DISPERSIONE DELLA PROPRIETÀ
TRA NUMEROSI SOGGETTI

La Governance dell'azienda community: il modello dell'Europa Continentale



La Governance dell'azienda community: il modello dell'Europa Continentale

Principali caratteristiche del modello di governance tedesco includono:

- **SISTEMA DUALISTICO.** Il CdA è articolato su due livelli: consiglio di sorveglianza e consiglio di direzione
- **COGESTIONE.** Il consiglio di sorveglianza si distingue per la sua autonomia e composizione pluralistica. Diritto dei dipendenti di eleggere fino a metà dei componenti del consiglio di sorveglianza il quale a sua volta nomina il consiglio di direzione.
- **CENTRALITA' DELLE BANCHE.** Non solo possiedono quote di capitale di rischio ma gestiscono attraverso deleghe quote di partecipazione di investitori privati.

La Governance dell'azienda community: il modello dell'Europa Continentale

Principali caratteristiche del modello:

- Riconosce un ruolo importante sia a proprietari che ai dipendenti
- I manager sono responsabili delle loro azioni nei confronti sia degli azionisti sia dei lavoratori
- Il potere aziendale supportato dai lavoratori e dal nucleo centrale è stabile.

La Governance dell'azienda community: il modello dell'Europa Continentale

Limiti del modello:

- La necessità di conciliare gli interessi degli azionisti, dei dipendenti e del management, a volte divergenti, può portare a lentezze decisionali e ostacolare i processi di riorganizzazione
- La stabilità può trasformarsi in eccessiva stabilità, causando effetti negativi come eccessiva prudenza, riluttanza e investire in settori nuovi e ad alta tecnologia, poiché considerati troppo rischiosi ecc.
- All'interno di questo modello, gli azionisti di minoranza non sono tutelati o rappresentati poiché i loro interessi e aspettative potrebbero non coincidere con quelli della proprietà controllante

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione

- E' un punto di incontro di una serie di relazioni che l'azienda stabilisce con l'ambiente esterno, con le diverse categorie di attori coinvolti e che influenzano la dinamica interna tra manager e amministratori indipendenti.

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione

Per quanto riguarda le relazioni quelle di particolare importanza sono:

- RELAZIONE TRA AZIENDA E PROPRIETA'
- RELAZIONE TRA AZIENDA E SPECIFICHE CATEGORIE DI ATTORI

Le aree funzionali dell'impresa

Lezione 3



Le aree funzionali

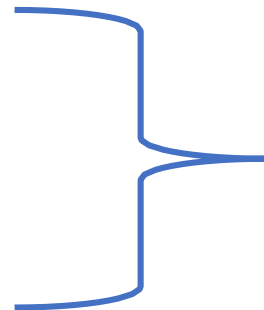
Le funzioni aziendali sono composte da gruppi di operazioni omogenee attraverso le quali il sistema-azienda attua il proprio oggetto e persegue specifici obiettivi.

Nell'ambito delle aziende industriali distinguiamo:

Aree caratteristiche;

Aree integrative;

Aree di informazione e di controllo.



Aree operative

Le aree funzionali

Le aree caratteristiche realizzano l'oggetto tipico dell'impresa e perseguono gli obiettivi prefissati.

AREE CARATTERISTICHE

```
graph TD; A[AREE CARATTERISTICHE] --- B[Approvvigionamenti]; A --- C[Produzione]; A --- D[Marketing]; A --- E[Ricerca e sviluppo];
```

Approvvigionamenti

Produzione

Marketing

Ricerca e sviluppo

Le aree funzionali

Le aree integrative svolgono attività di supporto e creano le condizioni favorevoli al raggiungimento oggetto tipico.

AREE INTEGRATIVE

```
graph TD; A[AREE INTEGRATIVE] --- B[Finanza]; A --- C[Organizzazione e gestione del personale];
```

Finanza

Organizzazione e
gestione del
personale

Le aree funzionali

Le aree di informazione e di controllo forniscono un contributo in termini di integrazione e di guida per il perseguimento del proprio oggetto.

AREE INTEGRATIVE

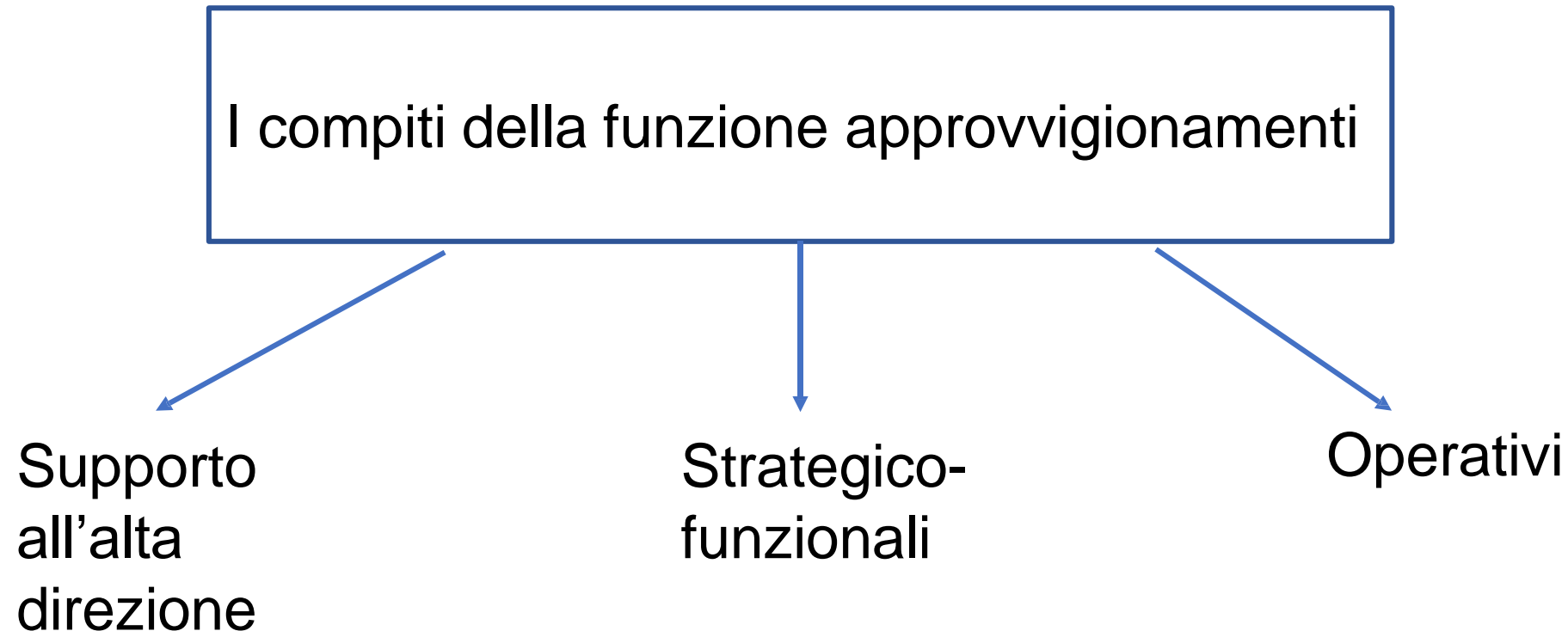
```
graph TD; A[AREE INTEGRATIVE] --- B[Pianificazione e controllo]; A --- C[Sistema informativo]
```

Pianificazione e
controllo

Sistema informativo

Le aree caratteristiche: gli approvvigionamenti

La funzione approvvigionamenti garantisce la disponibilità dei fattori produttivi in funzione delle esigenze produttive.



Le aree caratteristiche: gli approvvigionamenti

I compiti di supporto all'alta direzione agevolano l'assunzione di decisioni in merito a:

- fattori produttivi da acquistare;
- prodotti da realizzare;
- processi produttivi da implementare.

Le aree caratteristiche: gli approvvigionamenti

I compiti strategico-funzionali definiscono le caratteristiche:

- della rete di fornitura;
- dei fattori produttivi da acquistare.

Le aree caratteristiche: gli approvvigionamenti

I compiti strategico-funzionali definiscono le caratteristiche:

-della rete di fornitura;

- dei fattori produttivi da acquistare.

La selezione dei fornitori implica l'analisi di:

Prezzo di acquisto

Condizioni di vendita

Qualità dei fattori produttivi

Capacità innovativa

Affidabilità

Flessibilità

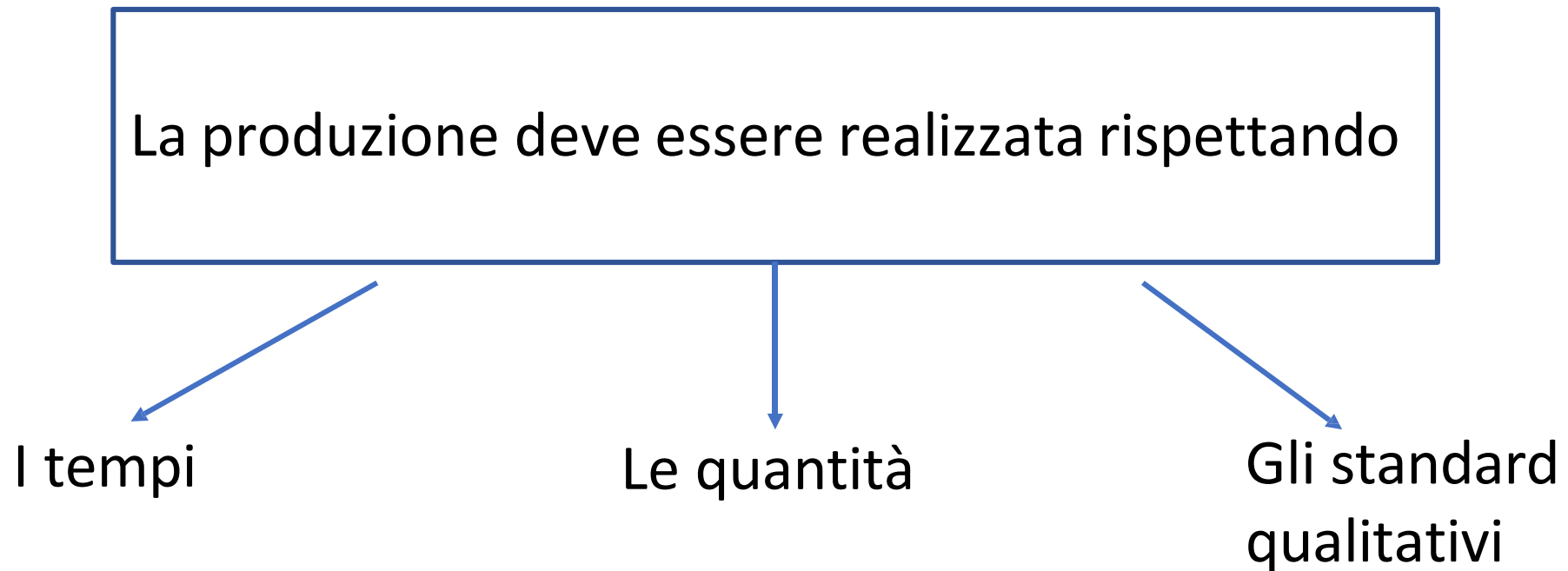
Le aree caratteristiche: gli approvvigionamenti

I compiti operativi riguardano le attività volte ad assicurare la disponibilità dei fattori produttivi in:

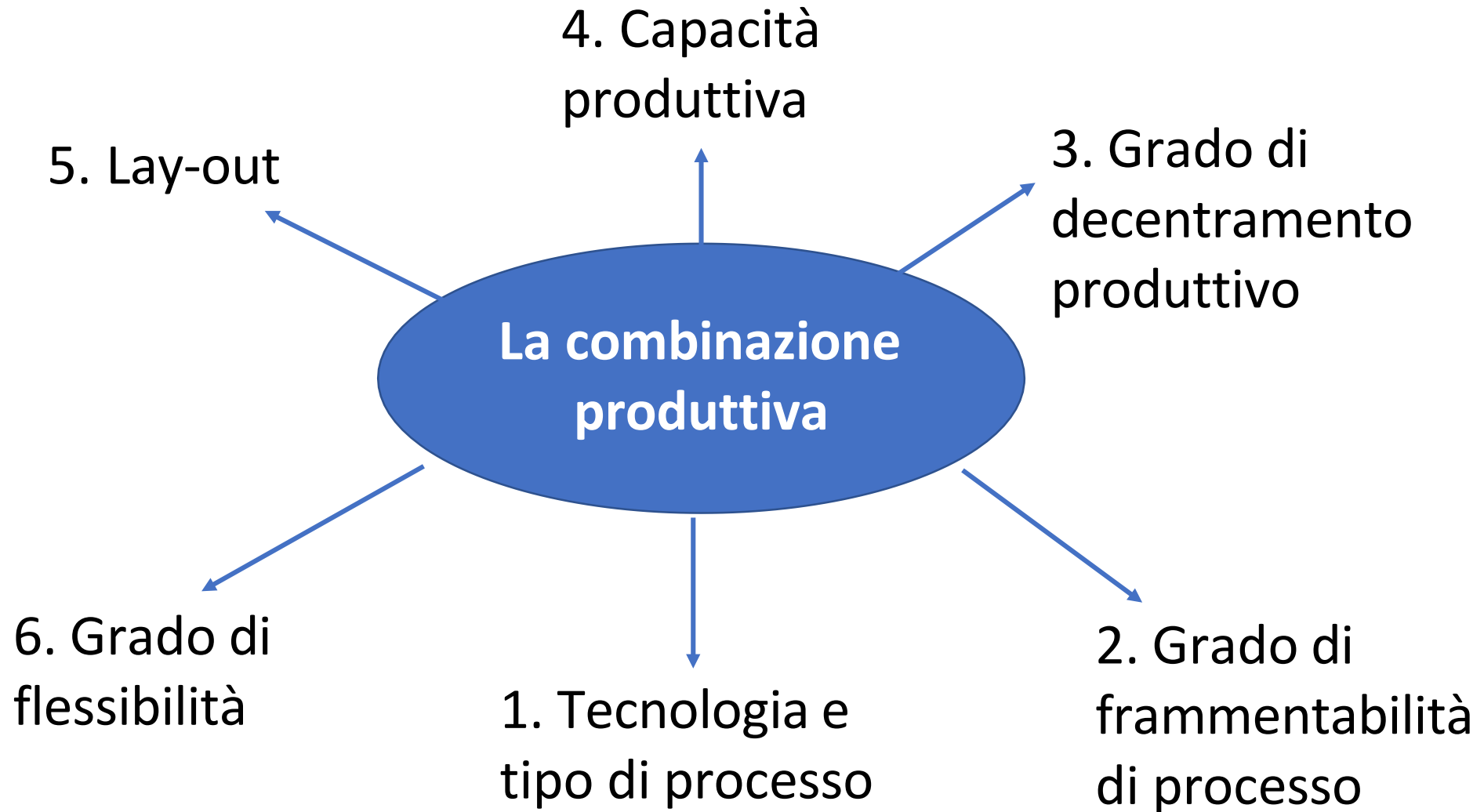
- quantità;
- qualità;
- Tempi;
- luoghi convenuti.

Le aree caratteristiche: la produzione

La funzione di produzione attua il processo di trasformazione dei fattori produttivi in prodotti (beni e servizi).



Le aree caratteristiche: la produzione



Le aree caratteristiche: la produzione

1. La tecnologia consiste nel complesso di conoscenze, strumenti e metodi necessari alla predisposizione della struttura produttiva.

Le aree caratteristiche: la produzione

Diverse tipologie di processo:

- Processo produttivo per progetto
- Processo produttivo su modello
- Processo produttivo di massa standardizzata
- Processo produttivo continuo

Le aree caratteristiche: la produzione

2. Il grado di frammentabilità implica

- Analisi della produzione ottenibile
- Individuazione delle fasi del ciclo produttivo
- Studio delle alternative produttive

Le aree caratteristiche: la produzione

3. Il grado di decentramento produttivo

Interno

Esterno

4. La capacità produttiva può essere intesa

- In senso Tecnico (teorica)
- In senso economico (ottimale e reale)

Le aree caratteristiche: la produzione

5. Il lay-out concerne la disposizione fisica degli elementi che costituiscono la struttura produttiva.

Il lay-out degli impianti è influenzato da:

- caratteristiche del prodotto;
- tecnologia adottata;
- tipo di processo produttivo;
- peculiarità dei materiali;
- risorse umane di cui si dispone.

Le aree caratteristiche: la produzione

6. Il grado di flessibilità misura la possibilità di variare, senza considerevoli aumenti dei costi, la combinazione produttiva sia in termini quantitativi che qualitativi .

Il grado di flessibilità può essere:

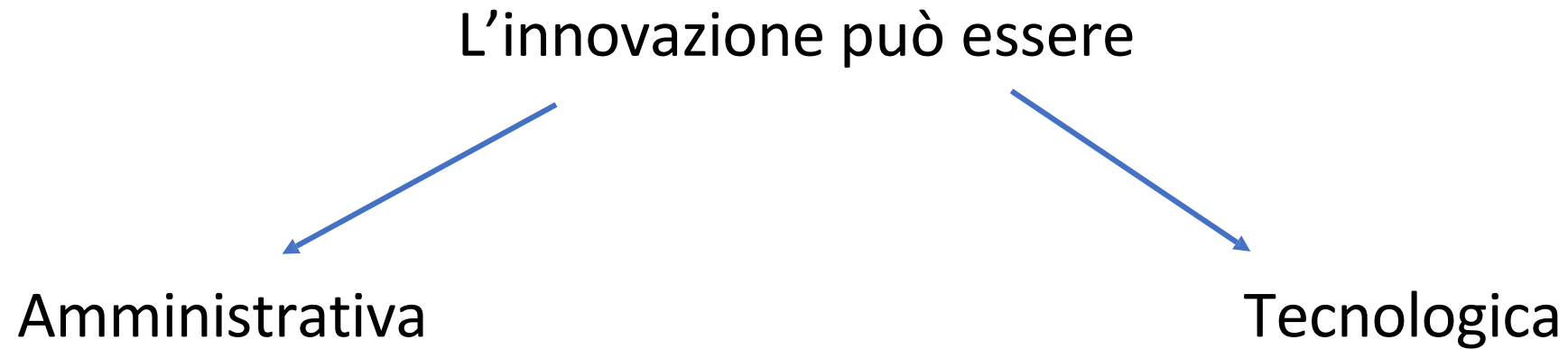
- Strategico
- Strutturale
- Operativo

Le aree caratteristiche: la produzione



Le aree caratteristiche: la ricerca e sviluppo

La funzione ricerca e sviluppo origina le innovazioni all'interno della struttura d'impresa

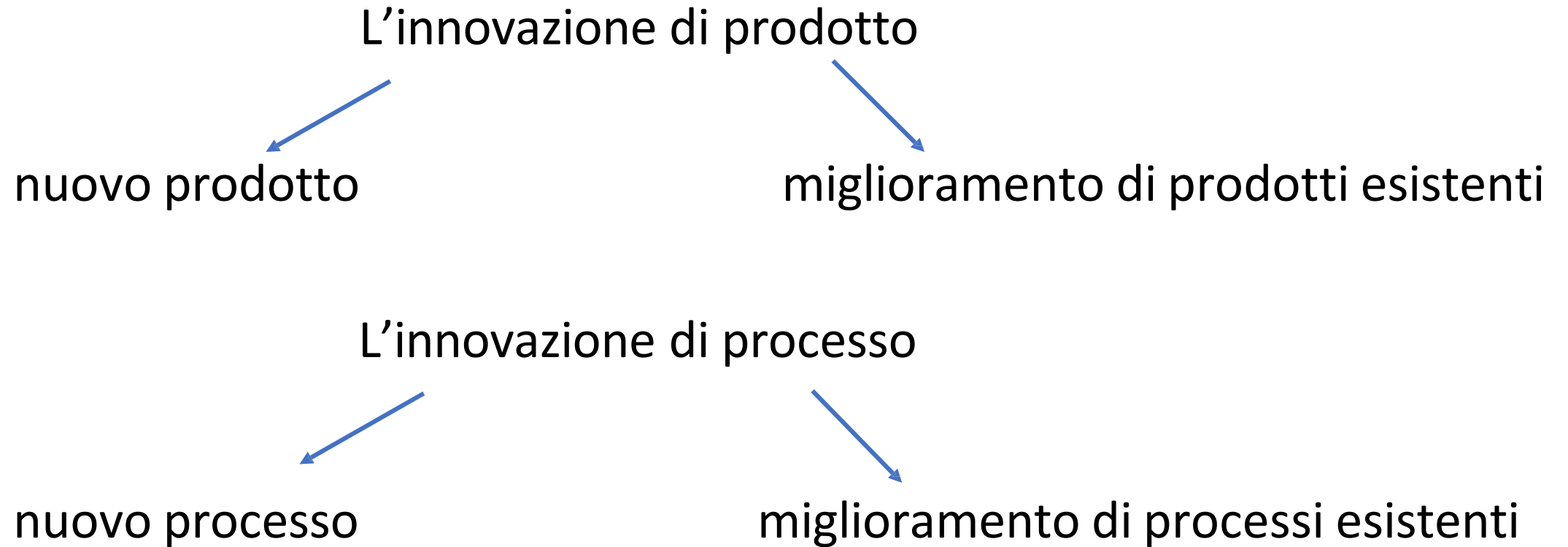


Le aree caratteristiche: la ricerca e sviluppo

L'innovazione amministrativa si manifesta attraverso il miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza delle attività svolte nell'ambito delle diverse funzioni .

L'innovazione tecnologica concerne l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi produttivi o la modifica di quelli esistenti.

Le aree caratteristiche: la ricerca e sviluppo



Le aree caratteristiche: la ricerca e sviluppo

L'attività di ricerca è diretta ad elevare le conoscenze scientifiche e tecniche dell'impresa.

Di base

applicata

La ricerca di base mira ad acquisire nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche in quei settori giudicati di particolare interesse per l'attività aziendale.

La ricerca applicata è diretta a conseguire innovazioni di prodotto o di processo.

Le aree caratteristiche: la ricerca e sviluppo

L'attività di sviluppo esamina i risultati derivanti dall'attività di ricerca, li seleziona e ne verifica la loro concreta e conveniente attuazione produttiva.

L'attività di sviluppo si distingue in:



Sviluppo in senso stretto

Sviluppo di adattamento e miglioramento

Le aree integrative: la finanza

La funzione finanza ha per oggetto la gestione del capitale sia nella fase dell'acquisizione che dell'impiego.

La funzione finanza deve:

1. assicurare l'equilibrio tra le entrate ed uscite monetarie;
2. perseguire una equilibrata struttura finanziaria.

Le aree integrative: la finanza

L'equilibrio monetario



ENTRATE=USCITE

Le aree integrative: la finanza

L'equilibrio finanziario



correlazione tra il tempo di recupero degli investimenti e il tempo di rimborso dei finanziamenti

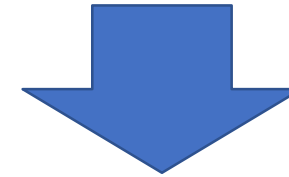
Le aree integrative: la finanza

**INVESTIMENTI
DI BREVE
PERIODO**



recupero monetario entro l'anno

**INVESTIMENTI
DI BREVE
PERIODO**



rimborso monetario entro l'anno

Le aree integrative: la finanza

La scelta della struttura finanziaria: omogeneità dei tempi recupero e di rimborso; flessibilità; elasticità; economicità.

Funzione finanza

```
graph TD; A[Funzione finanza] --> B[acquisizione finanziamenti]; A --> C[impiego capitali acquisiti]
```

acquisizione finanziamenti

impiego capitali acquisiti

Le aree integrative: la finanza

OBIETTIVO FUNZIONE FINANZA



CREAZIONE DI VALORE



REDDITIVITA' DEGLI INVESTIMENTI > COSTO DEI FINANZIAMENTI

Le aree integrative: la gestione del personale

Per organizzazione e gestione del personale:

- L'atto o il processo organizzativo;
- Il risultato dell'atto o del processo organizzativo

Il processo organizzativo



costituisce l'insieme di attività rivolte alla determinazione di una data struttura organizzativa

Le aree integrative: la gestione del personale

Le fasi del processo organizzativo :

- Individuazione delle aree di attività
- Definizioni di funzioni specifiche Istituzione in ogni funzione di livelli gerarchici (line) e servizi di supporto (staff)
- Ripartizione dei compiti secondo criteri di specializzazione
- Elaborazione ed applicazione di idonee procedure

Le aree integrative: la gestione del personale

La struttura organizzativa comprende:

- La descrizione grafica della struttura (organigrammi)
- Le procedure operative (flussi di attività)
- I sistemi informativi (diffusione delle informazioni)

Le aree integrative: la gestione del personale

I compiti della funzione organizzazione e gestione del personale :

- Compiti di supporto che comprendono le attività di studio e di proposta dirette a migliorare e/o modificare le strutture operative ed organizzative dell'impresa.
- Compiti operativi che comprendono le attività riguardanti la gestione dei rapporti con il personale.

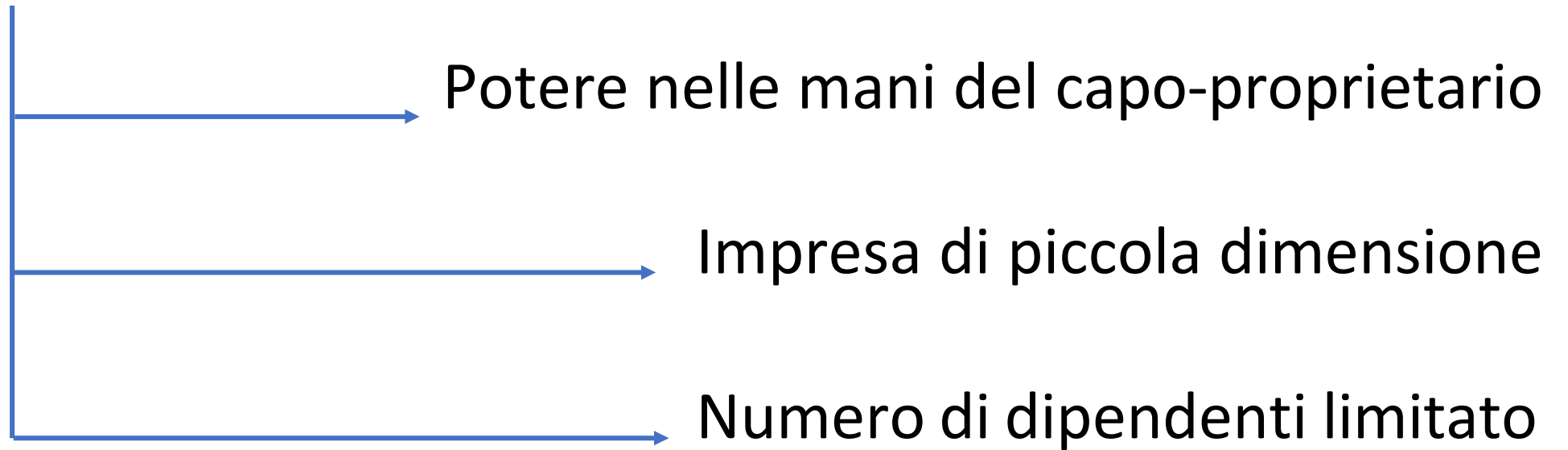
Le aree integrative: la gestione del personale

I modelli organizzativi :

- Struttura semplice
- Struttura funzionale
- Struttura divisionale
- Struttura per progetti
Struttura a matrice

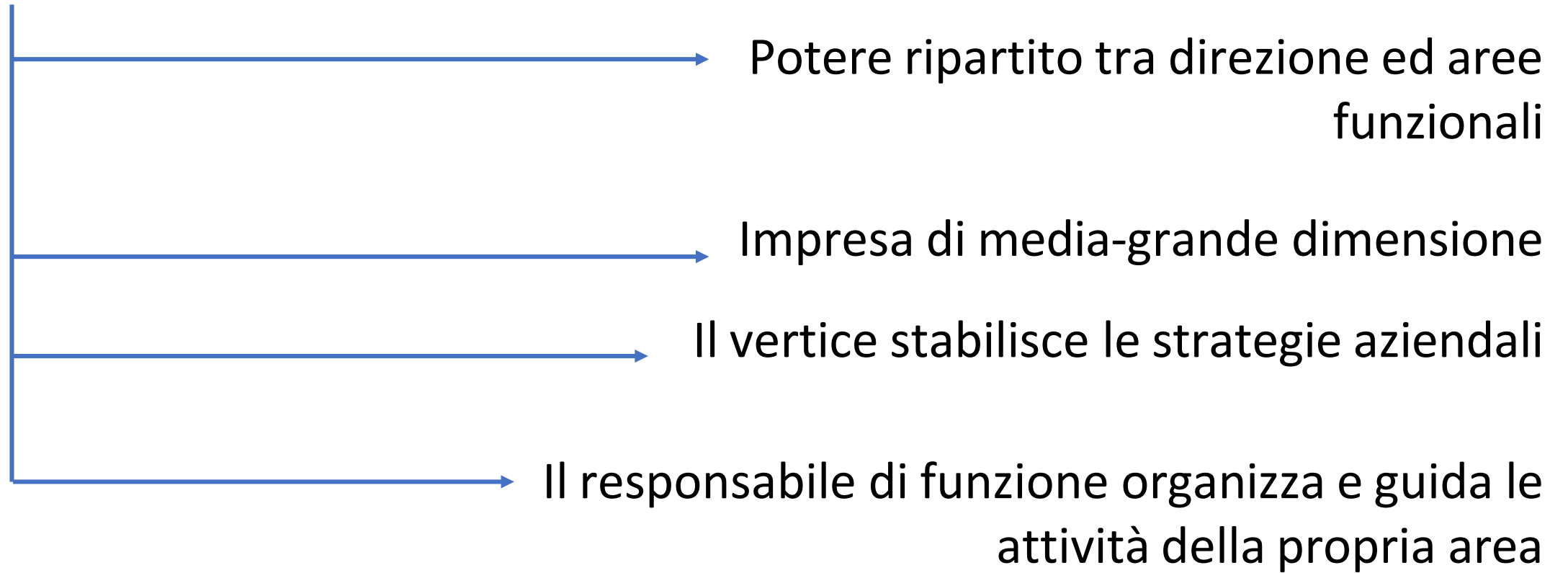
Le aree integrative: la gestione del personale

Struttura semplice

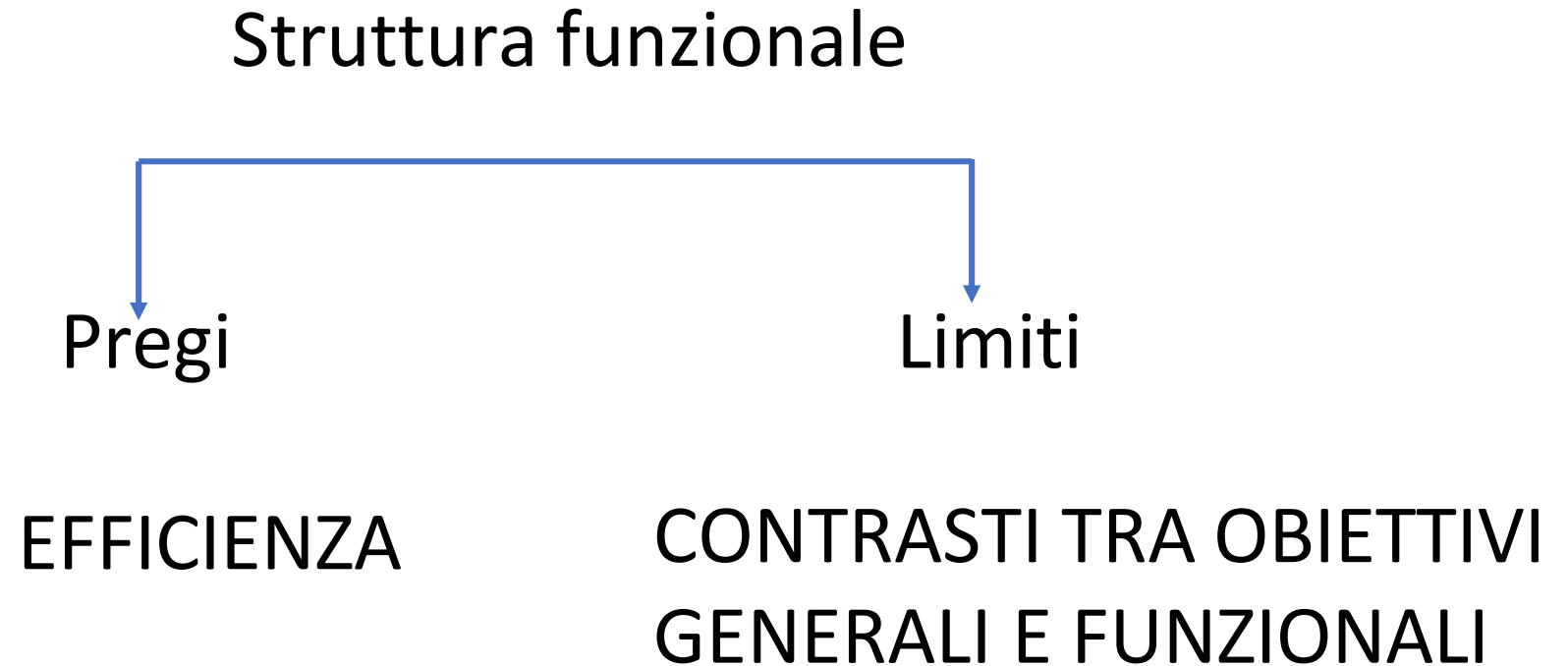


Le aree integrative: la gestione del personale

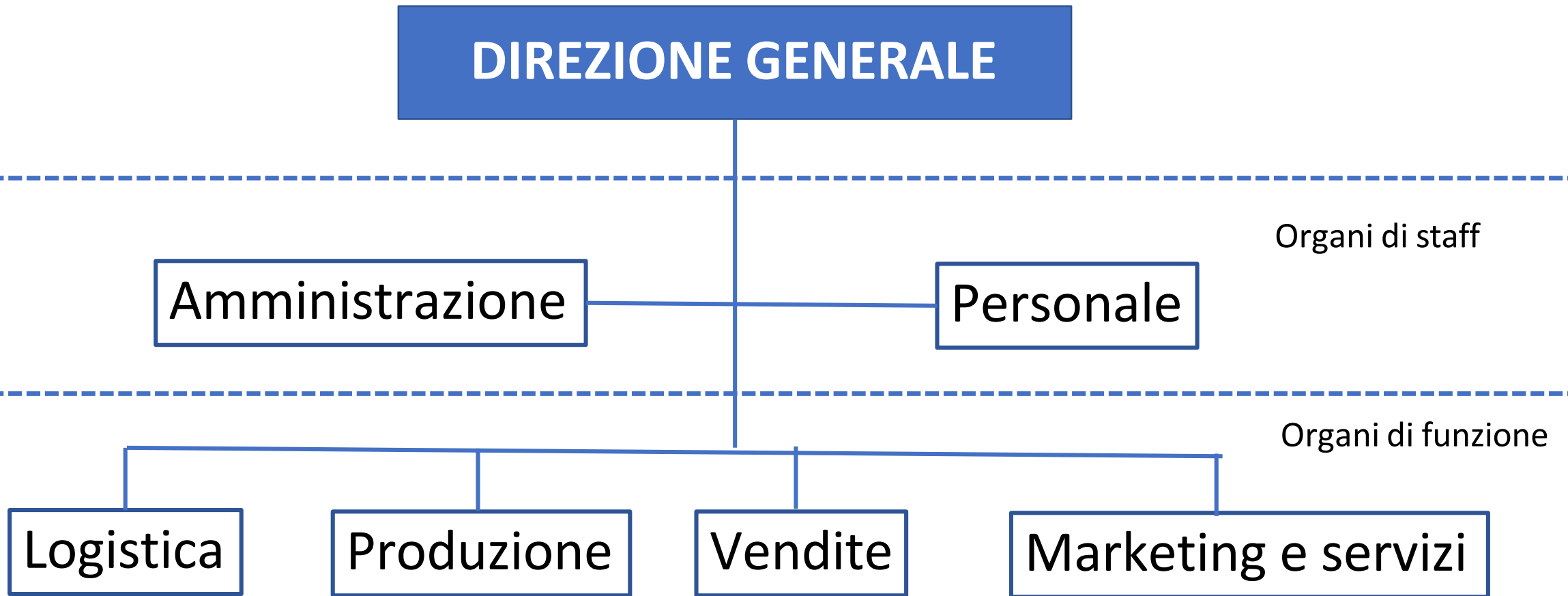
Struttura funzionale



Le aree integrative: la gestione del personale

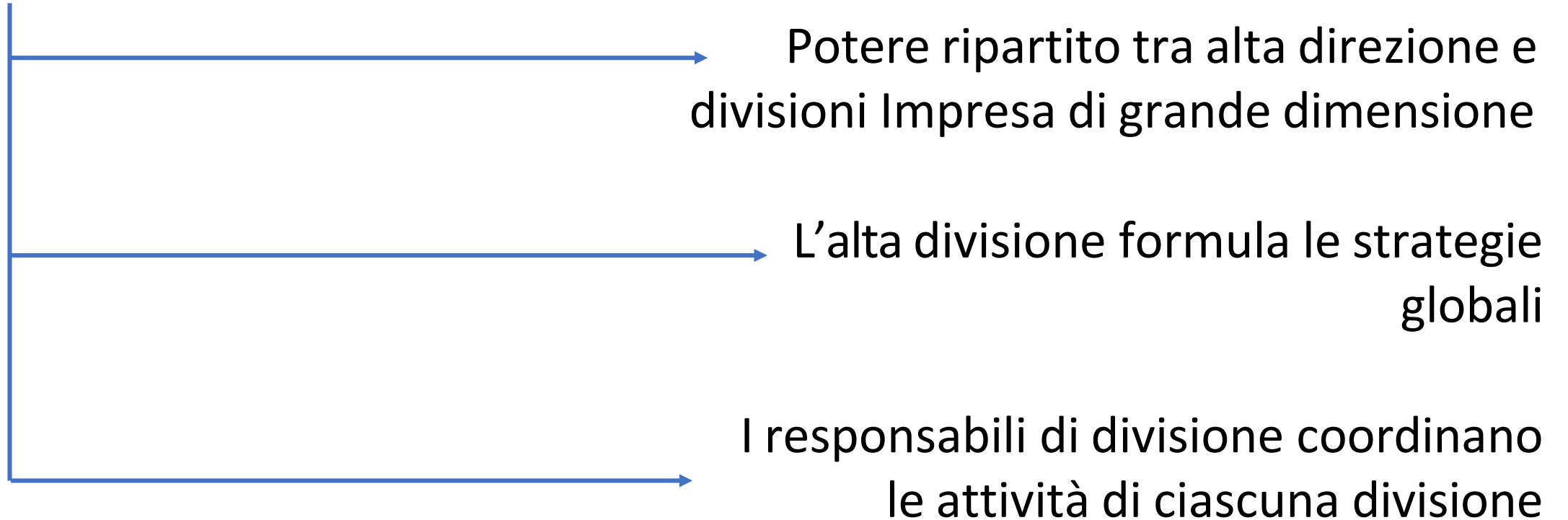


Le aree integrative: la gestione del personale



Le aree integrative: la gestione del personale

Struttura divisionale



Le aree integrative: la gestione del personale

Struttura divisionale



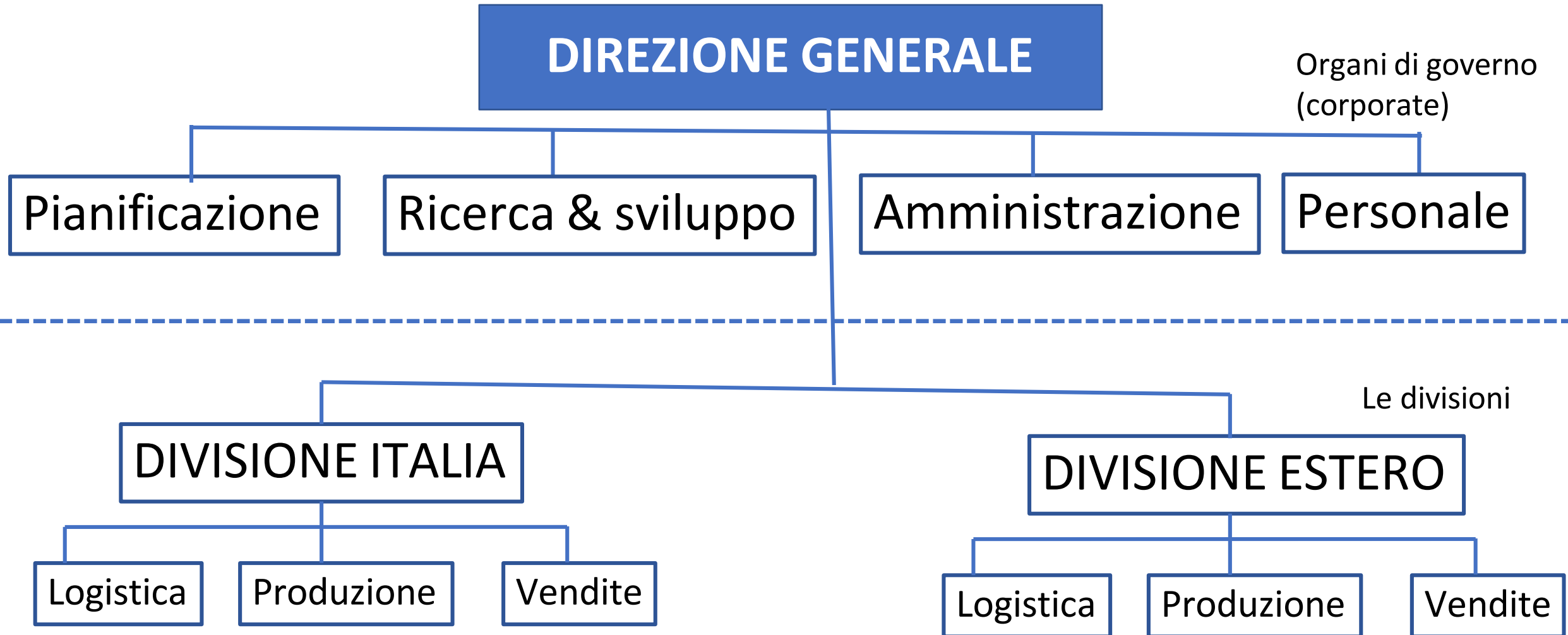
Pregi

Limiti

FLESSIBILITA'

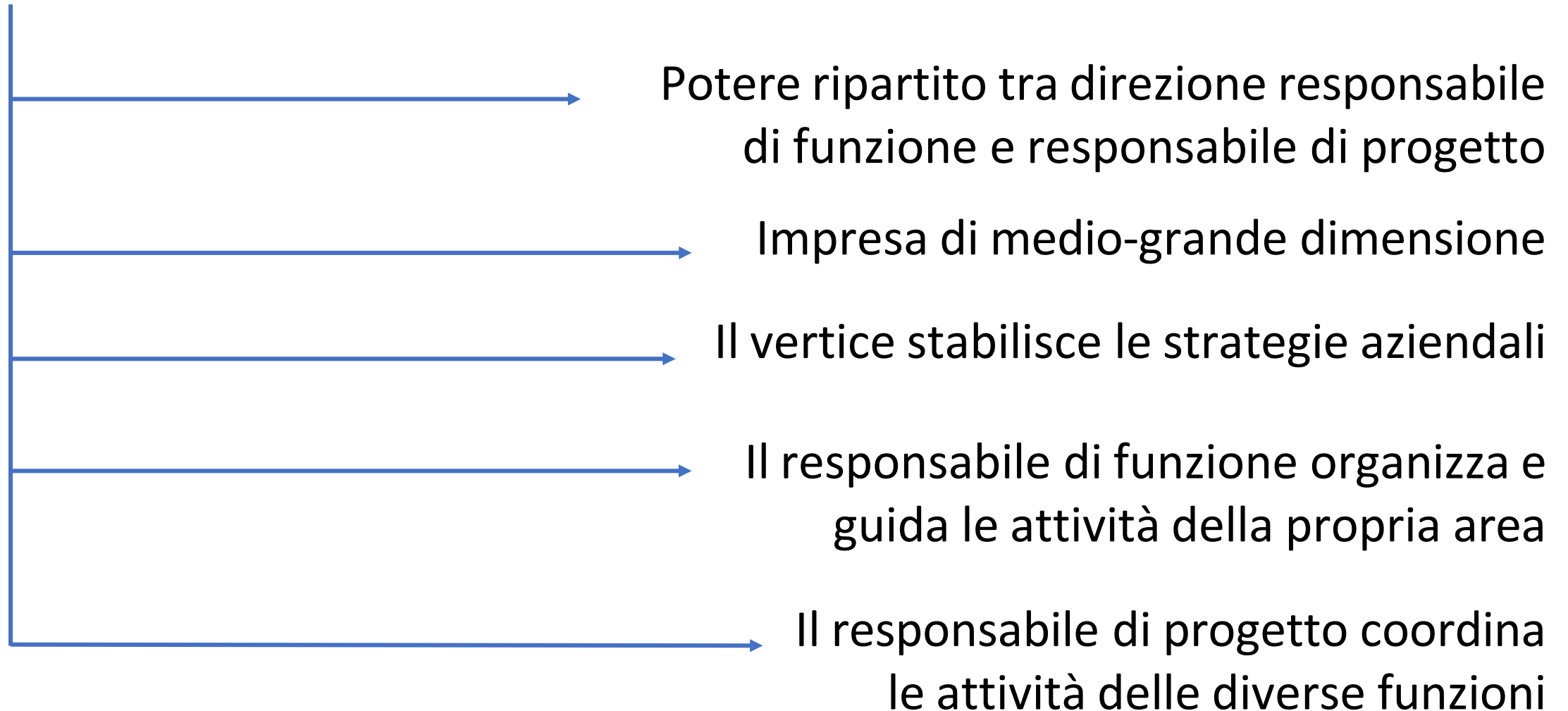
PROBLEMI DI COORDINAMENTO
TRA LE DIVISIONI

Le aree integrative: la gestione del personale

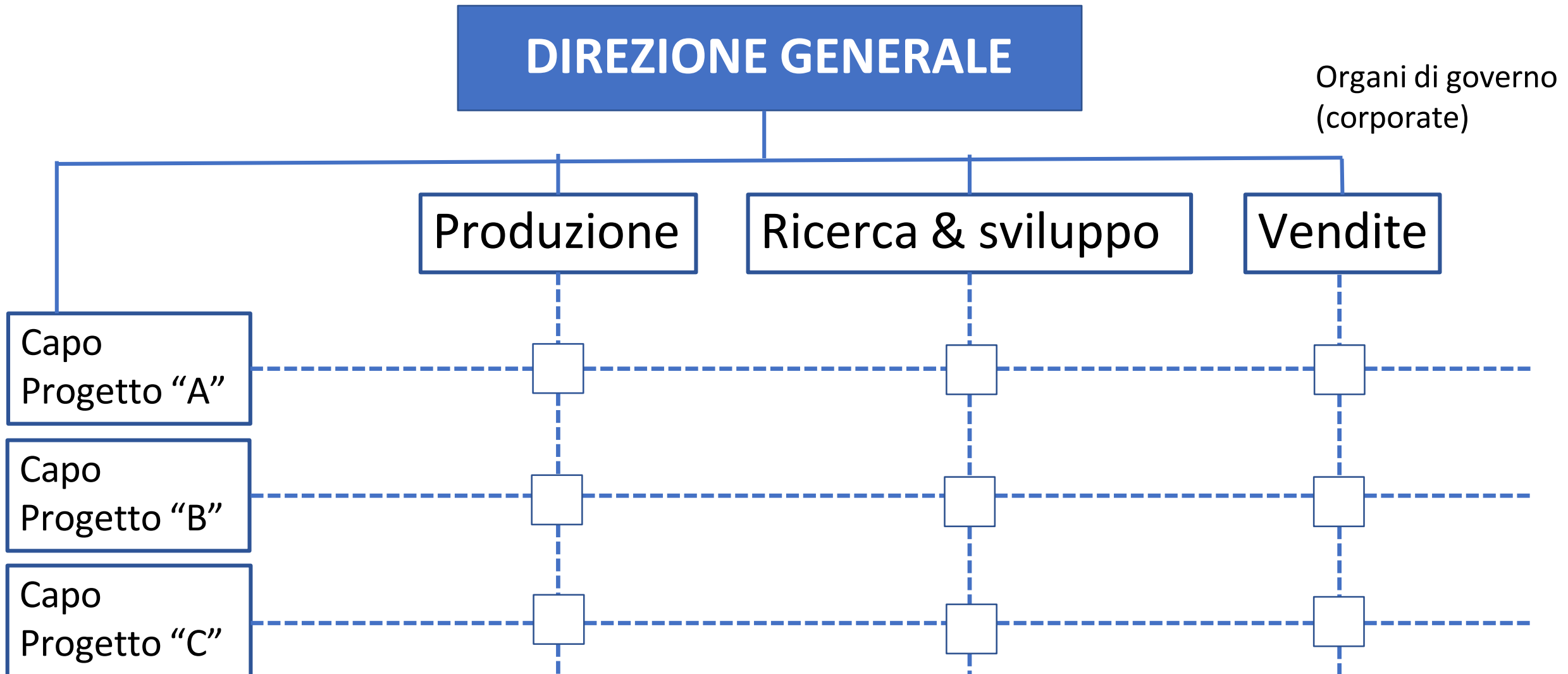


Le aree integrative: la gestione del personale

Struttura per progetti



Le aree integrative: la gestione del personale



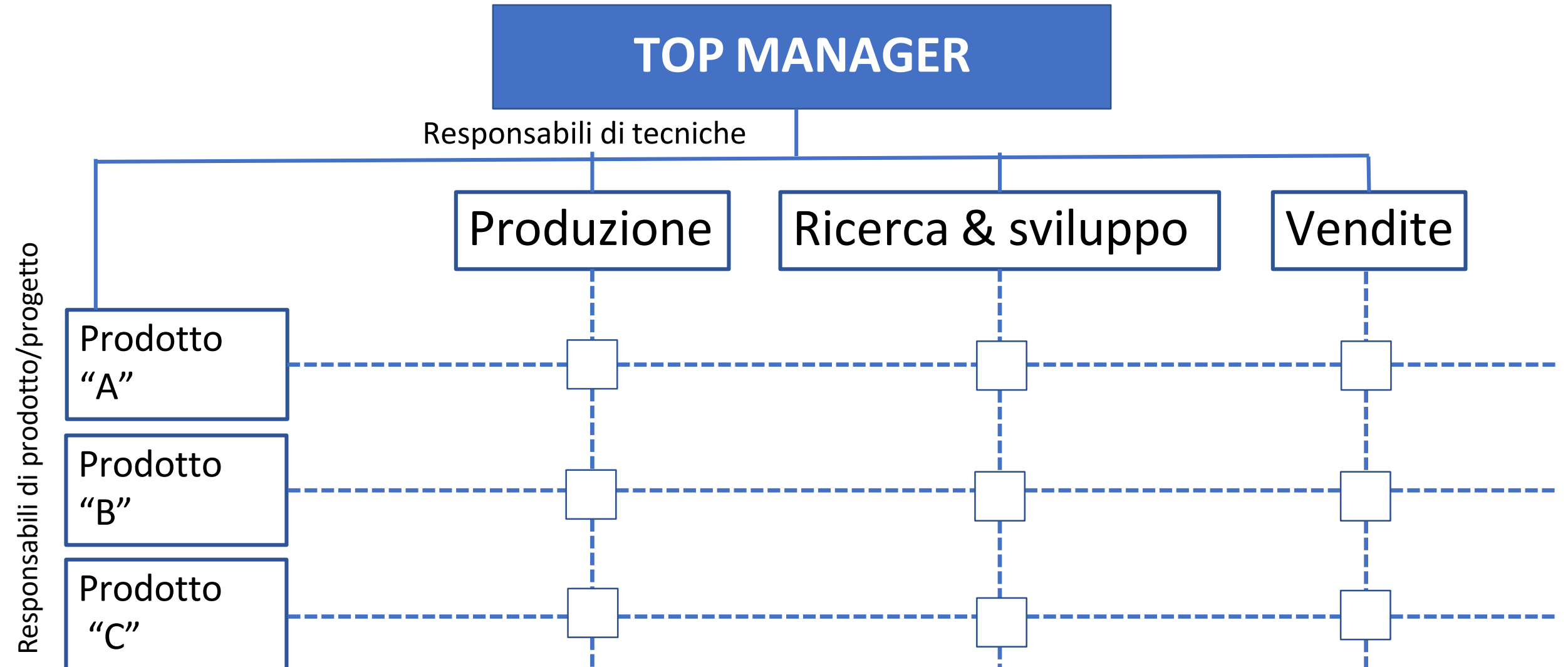
Le aree integrative: la gestione del personale

Struttura a matrice



La struttura a matrice è caratterizzata da una articolazione per divisioni e progetti a cui la direzione generale attribuisce in modo chiaro obiettivi ed aree decisionali di competenza.

Le aree integrative: la gestione del personale



Le Risorse



L'Azienda come Sistema di risorse

Il sistema di risorse di cui ciascuna azienda è dotata può variare per quantità e qualità in funzione di vari fattori tra cui:

- L'apporto iniziale dei soci
- Le attività da svolgere
- Gli specifici risultati che di volta in volta si propone di raggiungere

Il Sistema delle risorse e le sue basi

L'unicità di ciascun mix di risorse di ciascuna azienda si sviluppa a partire da 3 principali:

- Le risorse finanziarie
- Le risorse materiali
- Le risorse immateriali

Le risorse finanziarie

Sono rappresentate genericamente dal denaro e dai mezzi monetari che diverranno disponibili in futuro.

In questa seconda categoria rientrano i crediti di funzionamento che derivano dai processi di vendita e dai crediti di finanziamento che derivano dalla cessione di finanziamenti a soggetti terzi.

Le risorse finanziarie

Il denaro di cui un'azienda dispone in quantità e forme variabili nell'arco della propria vita, può derivare:

- dall'esterno e quindi avere origine esogena
- essere generato internamente e quindi avere origine endogena

Le risorse materiali

Identificano beni tangibili e includono:

- I FATTORI PRODUTTIVI A FECONDITA' SEMPLICE, ossia destinati a rimanere in azienda per un breve periodo
- I FATTORI PRODUTTIVI A FECONDITA' RIPETUTA, ossia che partecipano a più processi produttivi o di erogazione (es. attrezzature)
- I FATTORI PRODUTTIVI PLURIENNALI, ossia beni che oltre a partecipare a più processi produttivi, sono destinati a rimanere vincolati all'attività aziendale per più anni.

Le risorse materiali

- **RISORSE MATERIALI ESOGENE:** sono i beni tangibili che derivano da uno scambio in cui il fattore produttivo generico denaro viene investito in fattori produttivi necessari per la produzione (es. materie prime, materiali di consumo..)
- **RISORSE MATERIALI ENDOGENE:** prodotte internamente nel caso il mkt non disponga delle risorse con le caratteristiche adeguate ai fabbisogni produttivi.

Le risorse materiali

UTILITA' RESIDUA:

Supponiamo che l'azienda acquisti un impianto con CAPACITA' PRODUTTIVA=1000 ore

1 anno di utilizzo consuma 200 ore

Quindi rimangono $1000-200=800$ ore

Se ogni anno consuma 200 ore la durata complessiva dell'impianto sarà di 5 anni

Le risorse immateriali

Le risorse immateriali comprendono una vasta gamma di elementi e condizioni produttive accomunati dalla caratteristica di avere natura intangibile.

Difficili da classificare secondo criteri oggettivi.

A partire dagli anni '90 gli studi sulle risorse immateriali hanno subito un'accelerazione data la scoperta del loro ruolo nel determinare il successo aziendale.

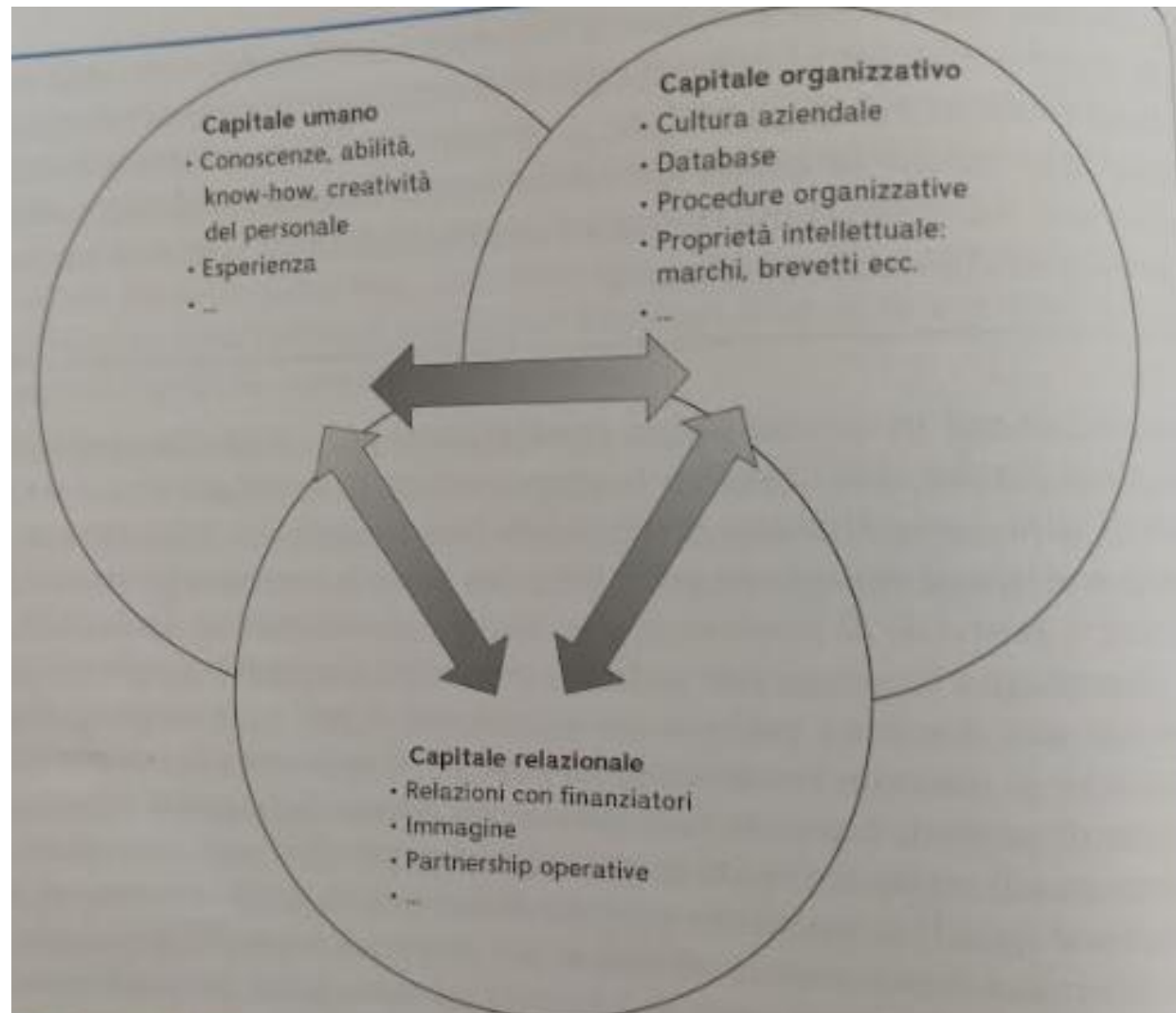
Infatti si diffonde il concetto di **CAPITALE INTELLETTUALE**.

Le risorse immateriali

CAPITALE INTELLETTUALE si differenzia in 3 componenti delle risorse immateriali:

1. CAPITALE UMANO
2. CAPITALE ORGANIZZATIVO (o strutturale)
3. CAPITALE RELAZIONALE

Le risorse immateriali



Le risorse immateriali



Le risorse immateriali possono essere acquisite dall'esterno tramite operazioni di scambio, a cui a fronte dell'investimento di denaro, si ottiene la disponibilità di una risorsa.



In alcuni casi quando cioè la risorsa immateriale non è completamente separabile dal relativo contesto il processo di scambio può avvenire in congiunzione con altri elementi aziendali.

Le risorse immateriali

Una seconda modalità con cui le risorse immateriali possono entrare in azienda è attraverso iniziative specifiche sviluppate in collaborazione con soggetti esterni che forniscono soluzioni, più o meno personalizzate, funzionali allo sviluppo di una risorsa specifica.

Risorse e fattori produttivi

Una risorsa per essere considerata fattore produttivo, deve soddisfare 3 requisiti:

1. Essere chiaramente identificabile, ossia possedere anche disgiuntamente una delle seguenti caratteristiche
 - Essere separabile
 - Derivare da contratto o altri diritti legali
 - Essere esprimibile in quantità monetaria
2. Essere utile
3. Essere controllabile

Risorse e fattori produttivi

In estrema sintesi potremmo dire che possono essere considerati fattori produttivi gli elementi immateriali che:

- Sono stati acquistati dall'esterno e soddisfano il requisito dell'identificabilità
- Sono stati sviluppati endogenamente ma godono di qualche tipo di protezione legale e quindi diventano in qualche modo controllabili

Risorse e competenze

Il successo di un'azienda dipende essenzialmente dalla capacità di rispondere in maniera efficace e tempestiva alle dinamiche dell'ambiente.

Risorse e competenze

Le risorse di valore possono essere di due tipi:

- Risorse individuali
- competenze

La gestione come

Lezione 4

sistema di operazioni



L'amministrazione economica

Per poter adempiere alla sua funzione di strumento volto a soddisfare – in modo economico – i bisogni umani, l'azienda ha bisogno di essere amministrata.

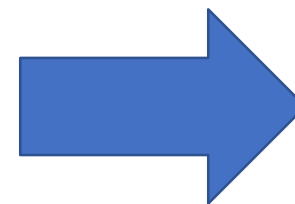
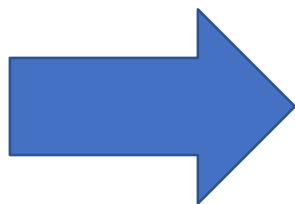
«**Amministrare**» un'azienda significa occuparsi di:

- ➔ **Gestione**
- ➔ **Organizzazione**
- ➔ **Rilevazione**



La gestione

È l'insieme delle operazioni svolte dall'imprenditore sul capitale attraverso le quali l'azienda realizza concretamente la sua funzione di produzione per lo scambio di mercato.



L'organizzazione

Sono le regole ed i processi che disciplinano come l'imprenditore debba impiegare il capitale umano al fine di raggiungere i suoi obiettivi strategici.



Relazione tra gestione e organizzazione

Gestione ed organizzazione sono intimamente legate, in quanto:

- data una certa organizzazione, è possibile svolgere la gestione solo secondo determinate modalità;
- viceversa, volendo sviluppare la gestione secondo determinate modalità, è necessaria un'organizzazione che renda concretamente possibile lo svolgimento nella direzione prescelta.

La rilevazione

Criteri, metodi e strumenti per misurare, rappresentare ed interpretare i diversi fenomeni (fatti ed operazioni) che interessano la vita dell'azienda, anche in un'ottica di feedback.



Le imprese non sono tutte uguali....

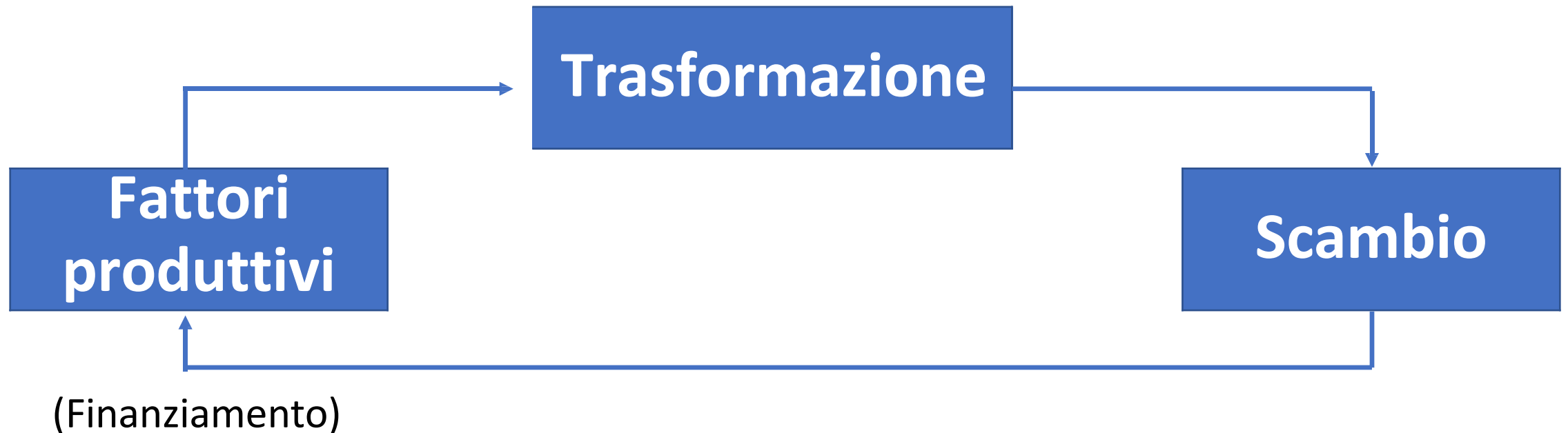
Per questa ragione, ci concentreremo su:

- elementi comuni alla gestione di ogni tipo di impresa
- principi generali che possano fungere da guida per lo svolgimento della gestione di qualunque impresa, affinché la medesima possa sopravvivere e svilupparsi

Costruiremo, quindi, un modello generale per raffigurare e analizzare la gestione di una qualunque impresa.

Le imprese non sono tutte uguali....

Il modello economico-aziendale della gestione riconduce tutte le operazioni a tre fasi fondamentali, le quali vengono a costituire un grande processo:



La provvista di fattori produttivi

Questa fase comprende tutte le operazioni attraverso le quali l'impresa acquisisce da terzi i diversi fattori produttivi necessari allo svolgimento della sua attività.

La provvista di fattori produttivi

I fattori produttivi si distinguono:

- in base alla materialità, cioè a seconda che abbiano o meno consistenza fisica, in materiali (materie prime, macchinari, imballaggi, ecc.) o immateriali (lavoro, marchio, ecc.);
- in base all'utilizzo, cioè a seconda che siano utilizzati integralmente all'interno di un unico atto produttivo o che partecipino a più atti produttivi, in a fecondità semplice (materie prime, imballaggi, ecc.) o a fecondità ripetuta (macchinari, ecc.).

La provvista di fattori produttivi

Materiali

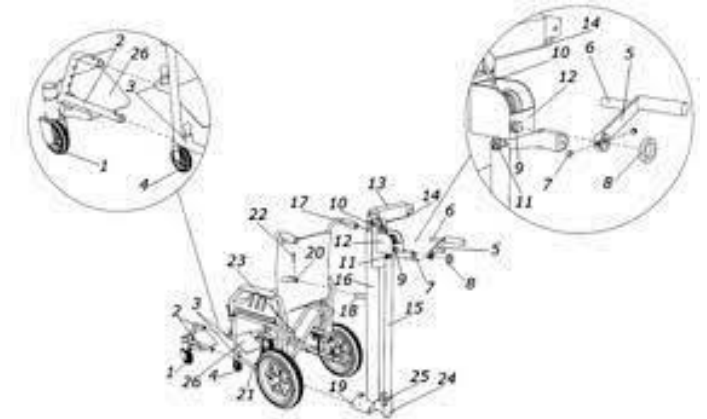


Immateriali



Fecondità semplice

Fecondità ripetuta



La provvista di fattori produttivi

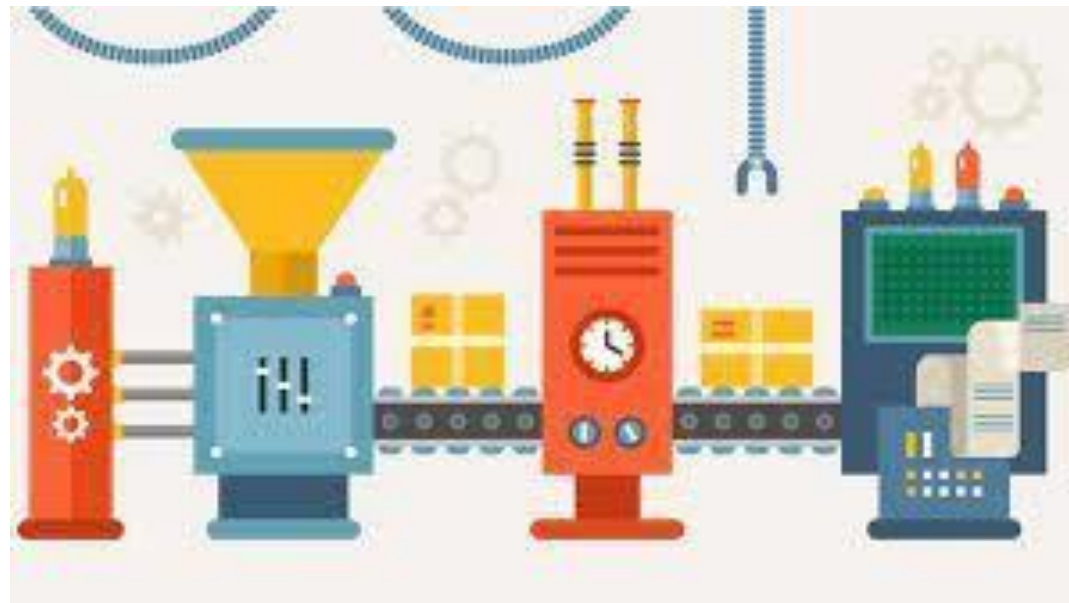
Per approvvigionarsi dei fattori produttivi di cui necessita, l'impresa deve disporre di denaro (capitale monetario), che rappresenta quindi il fattore produttivo primario.



Tale capitale monetario affluisce all'impresa tramite il finanziamento, che rappresentano così una forma particolare di provvista

La trasformazione

Questa fase individua l'insieme di operazioni con cui l'impresa, combinando i diversi fattori produttivi acquisiti, realizza i prodotti (beni e servizi) oggetto della sua attività.



La trasformazione



Materie prime



Lavoro



Impianti e attrezzature

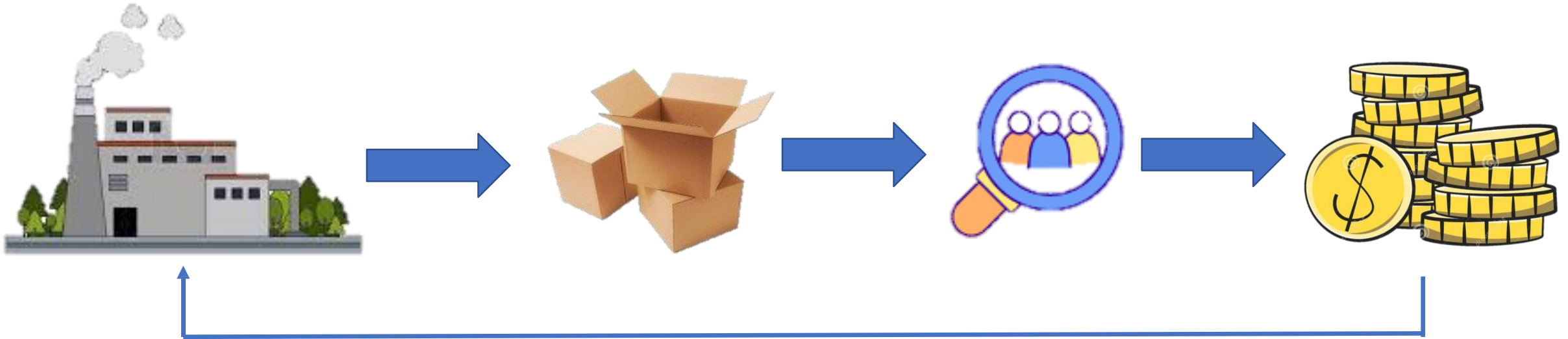


Lo scambio

In questa fase l'impresa cede a terzi il prodotto dietro l'incasso di moneta. In questo senso, è la fase che chiude e dà significato all'esistenza stessa dell'impresa.

Lo scambio

Cessione della produzione al mercato



È con lo scambio che l'utilità potenziale, prodotta durante la fase di trasformazione, diventa utilità reale.

La gestione

La gestione non è costituita da un unico grande processo, ma è la somma di tanti processi “elementari”, che sono strettamente collegati nello spazio e nel tempo. Le fasi di provvista (in senso ampio) e di scambio si realizzano con il mercato, cioè nascono da rapporti di scambio con terzi; al contrario, la fase della trasformazione ha una valenza solo interna. Alla luce di ciò si distinguono gestione esterna (fasi di provvista e scambio) e gestione interna (fase di trasformazione).

La ciclicità della gestione

I processi elementari di provvista trasformazione-scambio determinano una ciclicità della gestione.

Quest'ultima, quindi, può essere rappresentata per cicli che possono avere una triplice natura:

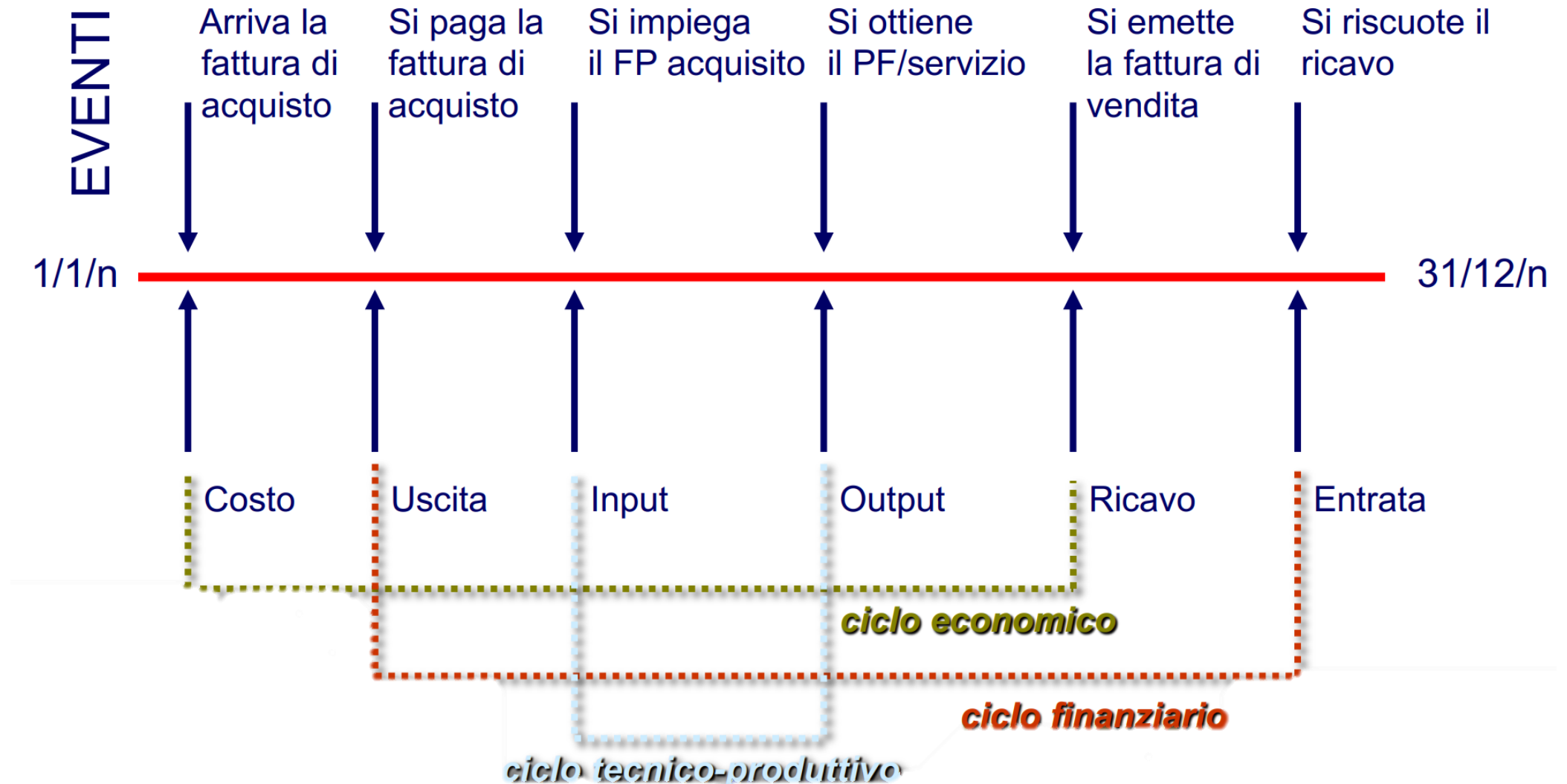
- economici (costi/ricavi);
- finanziari (uscite/entrate);
- tecnico-produttivi (immissione input/ottenimento output).

Il ciclo tecnico-produttivo è un ciclo di gestione interna.

La ciclicità della gestione

- Aziende con cicli economici a costi e ricavi (frequenti), cioè che iniziano con l'acquisizione dei fattori produttivi e terminano con la cessione di beni o servizi (aziende manifatturiere, mercanti, ecc.).
- Aziende con cicli economici a ricavi e costi (rare), cioè che iniziano con la cessione di beni o servizi e terminano con l'acquisizione dei fattori produttivi (imprese di assicurazione).

La ciclicità della gestione



Attività, processi e sistemi operativi



Le trasformazioni economiche

- Qualsiasi azienda per perseguire i propri obiettivi economici e la creazione di valore effettua una trasformazione degli input in output.

Attività funzioni processi

SISTEMA DEGLI ACCADIMENTI: insieme di azioni e fenomeni determinate da persone ed eventi, interni ed esterni, economici e non, che si manifestano nell'azienda e nel suo ambiente.

Attività funzioni processi

SISTEMA DELLE OPERAZIONI: sistema delle attività svolte dal personale dell'azienda.

Le operazioni possono essere raggruppate in:

- Configurazioni dell'assetto istituzionale
- Gestione: caratteristica, finanziaria, patrimoniale, tributaria, assicurativa
- Organizzazione
- Rilevazione

Attività funzioni processi

LE ATTIVITA': sono le più piccole «Unità Organizzative» di una qualsiasi trasformazione economica di input e output e devono essere assegnate a diversi soggetti dotati delle opportune risorse e competenze per poter svolgere tutte le azioni necessarie per completarle.

Attività funzioni processi

Le attività aziendali possono essere raggruppate in:

- Funzioni operative tipiche che attengono alla realizzazione delle attività produttive fondamentali
- Funzioni operative integrative a supporto di quelle tipiche
- Funzioni di indirizzo e controllo che coadiuvano lo svolgimento sia dell'attività operativa sia di quella imprenditoriale
- Funzione imprenditoriale che definisce le caratteristiche fondamentali dell'impresa, la tipologia dei rapporti con l'ambiente in cui opera e gli obiettivi globali da perseguire.

Attività funzioni processi

Ricorrendo a un diverso livello di aggregazione delle attività è possibile configurare i processi aziendali caratterizzati da:

- Relazioni temporali tra attività che devono seguire un preciso ordine di accadimento
- Relazioni di complementarità tra attività che concorrono al medesimo fine
- Relazioni di uniformità relativa tra attività che soddisfano un requisito comune

La catena del valore

Vuole mettere in luce il ruolo che diverse macroclassi di attività hanno nella creazione del valore economico per l'impresa mediante l'analisi di come ciascuna attività concorra ad assorbire e/o risorse in generale.

Le attività primarie

In questa categoria rientrano:

- La logistica in entrata
- Le attività operative
- La logistica in uscita
- Il marketing e le vendite
- I servizi

Le attività di supporto

In questa categoria rientrano:

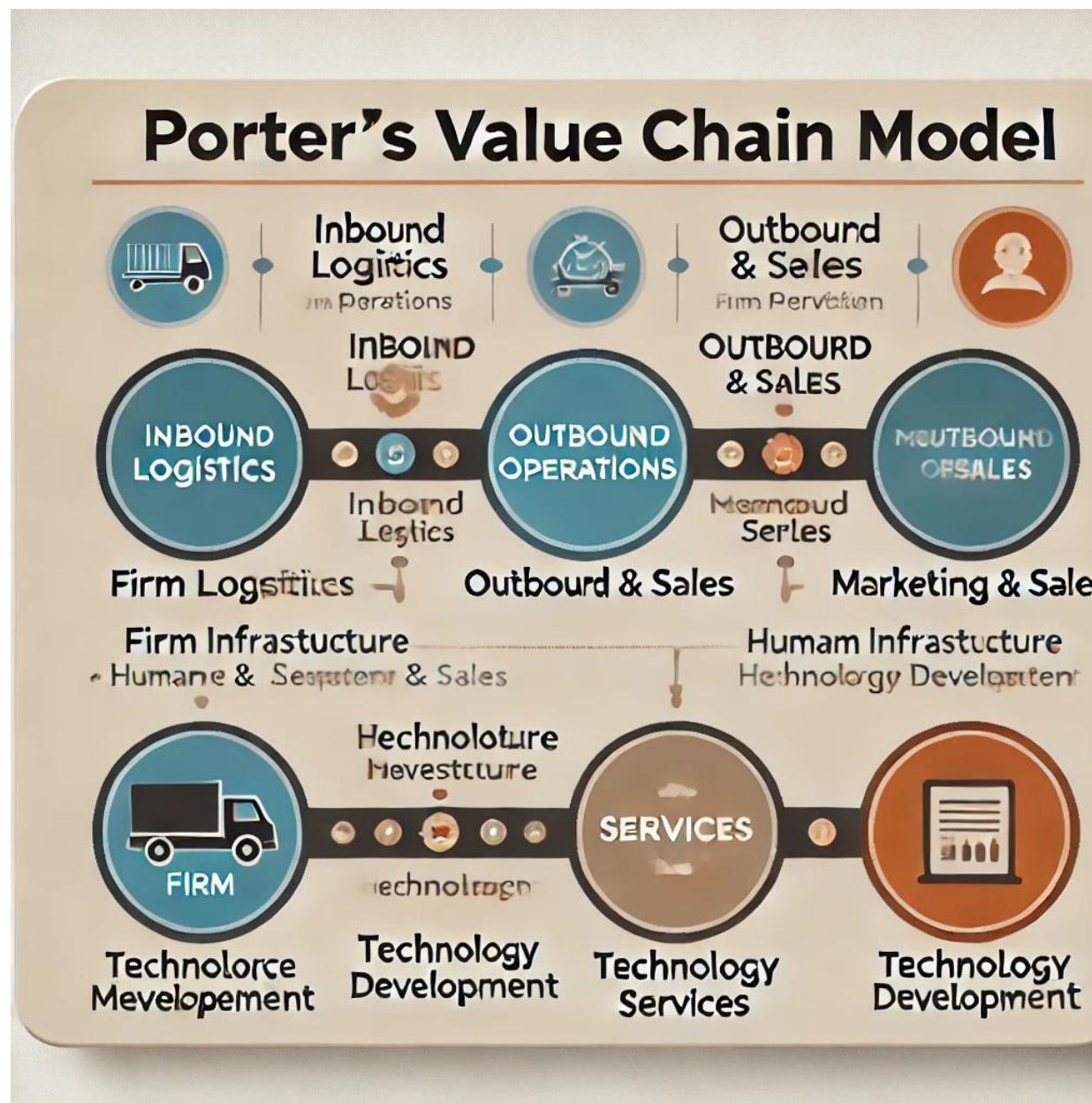
- L'approvvigionamento
- Lo sviluppo della tecnologia
- La gestione delle risorse umane
- Le attività infrastrutturali

La configurazione della catena

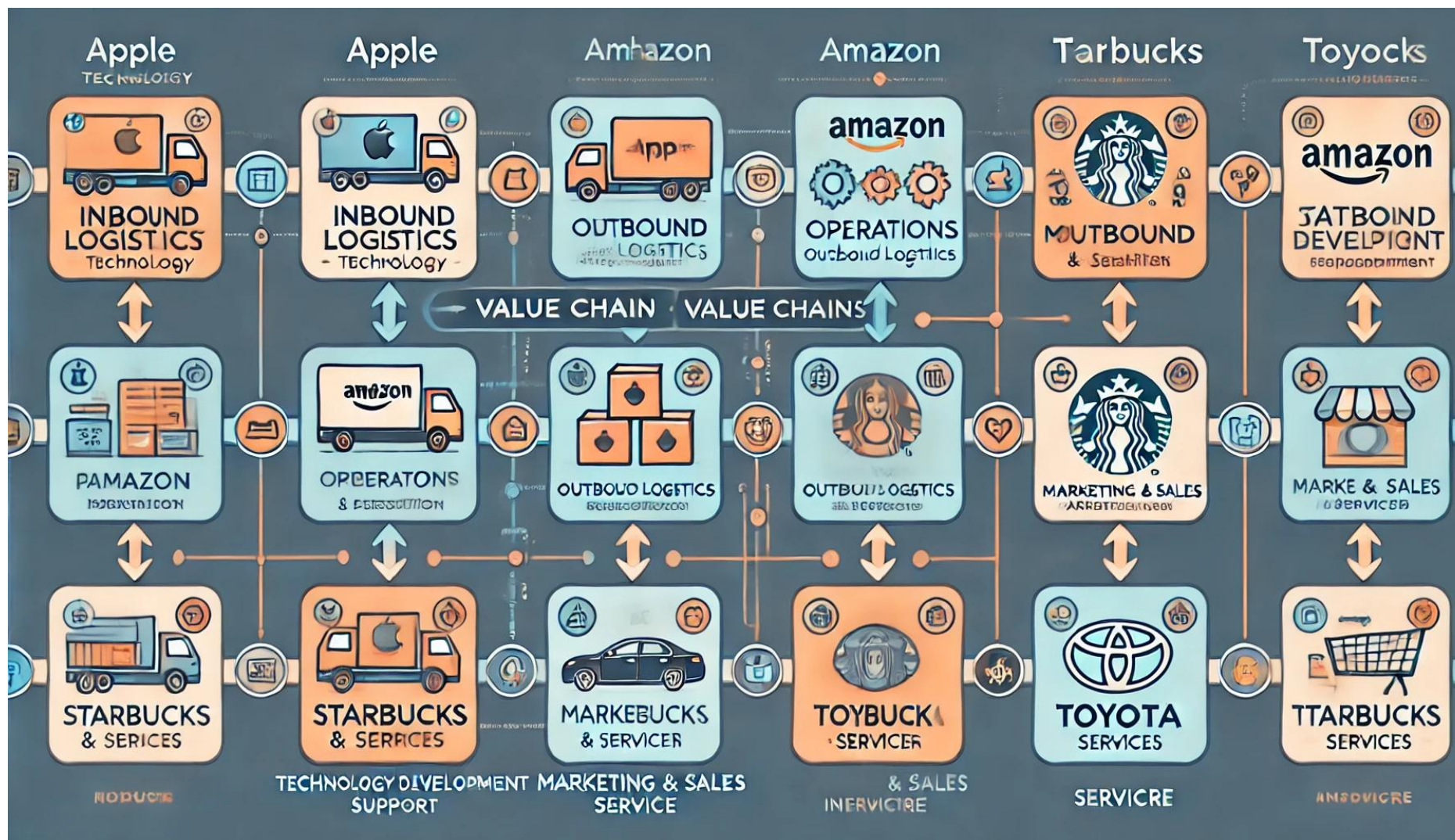
Non è necessario che tutte le macro-classi di attività proposte dalla catena del valore debbano essere necessariamente gestite e organizzate all'interno dell'azienda.

Esiste infatti la possibilità di cederle in **OUTSOURCING**

La
configurazione
della catena



La configurazione della catena



Le relazioni tra attività

La generazione del MARGINE dipende sia dalla qualità intrinseca nell'esercizio di una o più classi di attività, sia dai collegamenti con le classi stesse.

Ottimizzazione e coordinamento sono le linee guida per procedere nell'opportuno disegno della catena del valore.

Le visione per processi

La scomposizione dell'azienda secondo criteri di specializzazione professionale è la risposta più razionale e coerente per favorire l'efficienza interna.

I sistemi operativi

Aumentano la stabilità del contesto e forniscono elementi di continuità all'azione anche a fronte dei naturali processi di sostituzione dei dirigenti e degli operatori impegnati in molteplici attività, oppure la modifica delle attività stesse.

I sistemi operativi

- Sistema di gestione del personale
- Sistema informativo aziendale
- Sistema di pianificazione e controllo

Caso Studio Aziendale - Creare un Sistema Integrato

Titolo: *Lancio di un nuovo brand di abbigliamento sostenibile: creazione di un sistema di gestione efficiente*

Scenario:

Una startup di moda sostenibile, **GreenWear**, sta lanciando la sua prima collezione di abbigliamento ecologico e deve strutturare il proprio modello operativo per competere con grandi marchi come Zara e H&M.

Il CEO ha chiesto al vostro team di consulenti di progettare tre sistemi chiave per rendere l'azienda efficiente:

- 1. Un sistema di gestione del personale** che garantisca la selezione, formazione e motivazione dei dipendenti.
- 2. Un sistema informativo aziendale** per raccogliere e analizzare dati sulle vendite e sulla gestione della supply chain.
- 3. Un sistema di pianificazione e controllo** per monitorare le performance aziendali, i costi e le vendite.

Compito per gli studenti:

Dividetevi in gruppi e sviluppate un piano per **GreenWear**, rispondendo alle seguenti domande:

1. Gestione del Personale:

1. Come selezionereste e motivereste il team?
2. Quali strategie adattereste per ridurre il turnover e mantenere i dipendenti coinvolti?

2. Sistema Informativo Aziendale:

1. Quali dati raccogliereste e con quali strumenti (ERP, CRM, Business Intelligence)?
2. Come utilizzereste i dati per migliorare le decisioni aziendali?

3. Pianificazione e Controllo:

1. Come strutturereste il monitoraggio delle vendite e dei costi?
2. Quali KPI (indicatori chiave di prestazione) utilizzereste per valutare il successo dell'azienda?

Consegna: Ogni gruppo deve presentare il proprio piano con una presentazione in PowerPoint.

Guida per gli studenti

Progettare un Sistema Aziendale Efficiente

1. KPI (Key Performance Indicators)

✦ **Cosa sono?** Indicatori che misurano il successo delle attività aziendali.









Esempi:

- **Vendite & Marketing:** Tasso di conversione, CLV, CAC
- **Produzione & Logistica:** Tempo di produzione, Rotazione del magazzino
- **Finanza:** Margine di profitto, ROI
- ✓ **Utilità:** Monitoraggio, Decisioni strategiche, Ottimizzazione costi

Guida per gli studenti

2. Gestione del Personale

-  **Come selezionare e motivare il team?**
-  **Selezione:** Definizione competenze, Colloqui strutturati
-  **Motivazione:** Incentivi, Formazione, Crescita interna
-  **Retention:** Work-life balance, Coinvolgimento, Clima aziendale
-  **Strumenti Utili:** HRMS, Piani di Carriera, Programmi Incentivi
-  **Caso pratico:** Bonus su qualità: turnover ridotto del 30%

Guida per gli studenti

3. Sistema Informativo Aziendale

Quali dati raccogliere?

- Vendite, Magazzino, Feedback clienti, Performance finanziarie

Strumenti principali:

1. **ERP** (SAP, Oracle) → Gestione integrata aziendale

2. **CRM** (Salesforce, HubSpot) → Relazioni con clienti

3. **BI** (Tableau, Power BI) → Analisi dati

 **Caso pratico:** Uso di CRM per fidelizzazione clienti → Aumento ricavi

Guida per gli studenti

4. Pianificazione e Controllo

Monitoraggio vendite e costi

 Budget annuale, Report settimanali, Analisi scostamenti

KPI chiave:

- **Fatturato mensile/annuale**

- **Margine di profitto lordo**

- **Costo di acquisizione cliente (CAC)**


- **Customer Lifetime Value (CLV)**

 **Caso pratico:** Analisi CAC vs CLV → Ottimizzazione investimenti

Guida per gli studenti

Obiettivo dell'esercizio

Progettare un sistema aziendale efficiente rispondendo a:

- **Gestione del Personale:** Selezione, motivazione, retention
 - **Sistema Informativo:** Dati da raccogliere e strumenti
 - **Pianificazione & Controllo:** KPI e monitoraggio costi/vendite
-  **Lavoro di gruppo:** Presentare un piano strategico per il caso studio scelto.

Guida per gli studenti

Consigli pratici per la presentazione:

- **Introduzione** : Descrivere brevemente GreenWear come startup di moda sostenibile e le sfide che affronta per competere con grandi marchi.
- **Le 3 aree di intervento** : Strutturare la presentazione in 3 sezioni, una per ogni sistema (gestione del personale, sistema informativo aziendale, pianificazione e controllo).
- **Soluzioni pratiche e strumenti proposti** : Ogni gruppo deve proporre soluzioni pratiche (ad esempio, software, politiche interne, strumenti di monitoraggio) che si adattano alle esigenze specifiche di GreenWear.
- **Conclusioni** : Riassumete le idee principali e come queste soluzioni contribuiranno a rendere GreenWear un'azienda di successo.

Guida per gli studenti

1. Gestione del Personale

Obiettivo: creare un sistema di gestione che permetta di selezionare, formare e motivare il team in modo efficace.

•Selezione del Personale:

- **Definire il profilo ideale:** Dovranno immaginare il tipo di persone che dovrebbero essere coinvolte in una startup di moda sostenibile. Pensare a chi dovrebbe lavorare nell'azienda, ad esempio: designer di moda con esperienza in sostenibilità, esperti di marketing digitale, specialisti nella supply chain ecologica, ecc.
- **Processo di selezione:** Quali metodi usereste per reclutare? Possono considerare interviste, valutazione di gruppo o selezione tramite piattaforme online che si focalizzano su talenti ecologici o startup.

Guida per gli studenti

1. Gestione del Personale

•Motivazione della squadra:

- **Cultura aziendale e valori:** Immagina una cultura che promuove il rispetto per l'ambiente e l'inclusività. Come fareste a motivare i dipendenti a credere nella missione di GreenWear?
- **Incentivi e benefit:** Pensa a come premiare il duro lavoro, per esempio attraverso bonus, programmi di riconoscimento, o anche opportunità di crescita personale legate ai valori sostenibili.

•Ridurre il fatturato:

- **Piani di carriera chiari:** Immaginate di offrire opportunità di sviluppo professionale, corsi di formazione, e la possibilità di crescere all'interno dell'azienda.
- **Ambiente positivo:** Considerate come promuovere un ambiente di lavoro sano e positivo. Potreste pensare a flessibilità oraria, smart working, o eventi di team building focalizzati sulla sostenibilità.

Guida per gli studenti

2. Sistema Informativo Aziendale

Obiettivo: creare un sistema per raccogliere e analizzare i dati relativi alle vendite e alla gestione della supply chain.

•**Dati da raccogliere:**

- **Dati sulle vendite:** Immaginate di raccogliere informazioni su quali prodotti sono più venduti, da quali canali (online, negozi fisici), in quali periodi dell'anno si registrano picchi di vendita. Dati come il numero di unità vendute, il fatturato per prodotto e la segmentazione dei clienti possono essere molto utili.
- **Dati sulla catena di fornitura:** Raccogliete informazioni su fornitori, materie prime (per esempio, materiali riciclati o biologici), tempi di consegna, costi di produzione e logistica. Questi dati vi aiuteranno a monitorare l'efficienza della catena di approvvigionamento.
- **Dati dei clienti:** Immaginate di raccogliere informazioni sui comportamenti d'acquisto dei clienti, le preferenze, la frequenza degli acquisti, la loro geolocalizzazione, e le recensioni dei prodotti. Tutti questi dati possono essere analizzati per capire meglio il comportamento e le aspettative dei clienti.

Guida per gli studenti

2. Sistema Informativo Aziendale

•Strumenti per raccogliere e analizzare i dati:

- **ERP (Enterprise Resource Planning):** Un integratore ERP per gestire l'inventario, gli ordini, la produzione e le vendite, tutto in un unico sistema. Aiuterà a centralizzare i dati aziendali e renderli facilmente accessibili.
- **CRM (Customer Relationship Management):** un sistema per raccogliere e analizzare i dati dei clienti, le loro preferenze e la cronologia degli acquisti. Questo aiuterà a migliorare l'esperienza del cliente e a personalizzarla
- **Business Intelligence (BI):** un sistema BI può raccogliere e analizzare i dati provenienti da diverse fonti aziendali (vendite, supply chain, feedback clienti, ecc.) e generare report intelligenti. Gli studenti possono proporre strumenti come Tableau o Power BI per visualizzare i dati in modo che i decision maker possano interpretare rapidamente le informazioni e prendere decisioni strategiche.

Guida per gli studenti

2. Sistema Informativo Aziendale

Come utilizzare i dati per migliorare le decisioni aziendali:

- **Ottimizzare la produzione:** analizzando i dati di vendita e catena di fornitura, è possibile prevedere la domanda e ottimizzare la produzione per ridurre gli sprechi.
- **Personalizzare l'offerta per il cliente:** i dati raccolti attraverso il CRM e l'analisi comportamentale possono essere utilizzati per personalizzare le campagne di marketing e migliorare la proposta di prodotti. Ad esempio, il sistema potrebbe suggerire prodotti basati su acquisti precedenti o preferenze dichiarate.
- **Prevedere tendenze e stagionalità:** Analizzando i dati storici di vendita, GreenWear può anticipare le tendenze del mercato e pianificare meglio le collezioni future. Ad esempio, comprendere quale tipo di abbigliamento è più richiesto in determinati periodi dell'anno (primavera, tenuta, ecc.) e adattare la produzione di conseguenza.
- **Migliorare la gestione della catena di fornitura:** I dati in tempo reale sulla produzione e le scorte possono essere usati per prendere decisioni più informate su come ottimizzare la catena di approvvigionamento, ridurre i costi logistici e migliorare i tempi di consegna.

Guida per gli studenti

3. Pianificazione e Controllo

Obiettivo: Creare un sistema per monitorare le performance aziendali, i costi e le vendite, in modo da ottimizzare la gestione dell'azienda e garantire il successo nel lungo periodo.

•Come strutturare il monitoraggio delle vendite e dei costi:

- **Monitoraggio delle vendite:** Gli studenti devono definire come misurare costantemente le performance di vendita. Potrebbero utilizzare strumenti come il **dashboard delle vendite** che consentono di monitorare quotidianamente o settimanalmente i dati di vendita, identificando rapidamente i periodi di picco o calo e reagire in tempo. Le vendite possono essere segmentate per canale (online, negozi fisici) e per prodotto (quali categorie stanno vendendo meglio.)
- **Controllo dei costi:** Per garantire che l'azienda rimanga competitiva, è fondamentale monitorare costantemente i costi di produzione, approvvigionamento, distribuzione e marketing. Gli studenti potrebbero considerare l'uso di software di **contabilità e gestione finanziaria** che aiutano a tracciare i flussi di cassa e a misurare se i costi sono in linea con le previsioni. Analizzare il costo per prodotto, la gestione delle scorte e le spese per la logistica permette di ottimizzare l'efficienza.
- **Analisi dei margini di profitto:** È importante calcolare regolarmente il margine di profitto per ciascun prodotto. Gli studenti possono suggerire di avere report settimanali sui margini per identificare rapidamente se ci sono articoli che non stanno generando il ritorno previsto e se è necessario rivedere la strategia di prezzo o produzione.

Guida per gli studenti

3. Pianificazione e Controllo

•KPI (Indicatori Chiave di Prestazione) da utilizzare per valutare il successo dell'azienda:

- **Tasso di crescita delle vendite:** misurare l'incremento delle vendite rispetto al mese o all'anno precedente. Questo aiuterà a capire se l'azienda sta guadagnando terreno nel mercato competitivo della moda sostenibile.
- **Margine di profitto lordo:** La differenza tra le entrate derivanti dalle vendite e i costi diretti di produzione e approvvigionamento. Un margine alto indica che l'azienda sta gestendo bene i suoi costi diretti.
- **Customer Retention Rate (tasso di fidelizzazione dei clienti):** Un indicatore importante per comprendere quanto bene l'azienda sta riuscendo a mantenere i clienti soddisfatti e fedeli, specialmente in un settore come quello della moda sostenibile, dove la clientela tende a premiare le pratiche responsabili.

Guida per gli studenti

3. Pianificazione e Controllo

• **KPI (Indicatori Chiave di Prestazione) da utilizzare per valutare il successo dell'azienda:**

- **Tempo di ciclo dell'inventario:** Misurare quanto tempo impiega l'inventario a ruotare (dal momento in cui arriva il prodotto al magazzino fino alla vendita al cliente) aiuta a valutare l'efficienza nella gestione delle scorte.
- **Costi di acquisizione cliente (CAC):** Quantificare quanto costa acquisire un nuovo cliente (incluso marketing e pubblicità) e confrontarlo con il valore medio di ciascun cliente (LTV - Customer Lifetime Value).
- **Tasso di turnover dei dipendenti:** Monitorare il numero di dipendenti che lasciano l'azienda rispetto al totale, per capire l'efficacia delle strategie di fidelizzazione e motivazione del personale.



Strumenti Utili per il Progetto GreenWear

◆ ****Gestione del Personale****

- ✓ LinkedIn & Indeed – Per il reclutamento di talenti sostenibili.
- ✓ Trello / Asana – Per l'organizzazione del lavoro del team.
- ✓ Google Forms – Per raccogliere feedback dai dipendenti.



Strumenti Utili per il Progetto GreenWear

◆ ****Sistema Informativo Aziendale****

- ✓ ERP (Odoo / SAP / Oracle NetSuite) – Per la gestione delle vendite e supply chain.
- ✓ CRM (HubSpot / Salesforce / Zoho) – Per tracciare i dati clienti.
- ✓ Power BI / Tableau – Per analizzare dati aziendali.



Strumenti Utili per il Progetto GreenWear

◆ ****Pianificazione e Controllo****

- ✓ Excel / Google Sheets – Per monitorare KPI e costi.
- ✓ Monday.com / ClickUp – Per la gestione dei progetti.
- ✓ QuickBooks / Xero – Per la contabilità e gestione finanziaria.

🎯 Obiettivo: Utilizzare questi strumenti per rendere GreenWear efficiente e competitiva.

La dinamica economica e monetaria

Lezione 4



Il concetto di ricavo

Corrispettivo per la cessione di un bene o di un servizio.

Il concetto di ricavo

La formula base del ricavo è:

Ricavo=Prezzo di vendita × Quantità venduta

Se un negozio vende 100 magliette a 20 euro l'una, il ricavo totale sarà:

$100 \times 20 = 2.000$ euro

Il concetto di ricavo

Esempi pratici

1.Bar : Se un bar vende 50 caffè al giorno a 1,50€ ciascuno, il suo guadagno giornaliero sarà:

$$50 \times 1,50 = 75 \text{ euro}$$

2.Netflix e gli abbonamenti : Netflix guadagna vendendo abbonamenti. Se ha 10 milioni di utenti che pagano 10€ al mese, il suo ricavo mensile sarà:

$$10.000.000 \times 10 = 100.000.000 \text{ euro}$$

Il costo di acquisto ed il costo di utilizzazione

Costo di acquisto o di acquisizione;
Costo di utilizzazione o consumo.

Il costo di acquisto ed il costo di utilizzazione

Esempio di costo dell'acquisto:

Immagina di gestire una pizzeria e di dover comprare un forno nuovo. Il **costo di acquisto** non sarà solo il prezzo del forno, ma includerà anche:

- **Prezzo del forno** : 5.000 €
- **Costi di trasporto** per farlo arrivare alla pizzeria: 200 €
- **Costi di installazione** del forno: 300 €
- **IVA** (se applicabile): 1.000 €

In questo caso, il **costo di acquisizione** totale sarà:

$$5.000+200+300+1.000=6.500€ \quad 5.000 + 200 + 300 + 1.000 = 6.500$$

$$€5.000+200+300+1.000=6.500€$$

Il costo di acquisto ed il costo di utilizzazione

Esempio di Costo di Utilizzo:

Supponiamo che tu gestisca un ristorante e abbia acquistato un forno che hai visto nell'esempio precedente per un costo di 6.500 €. Ora, il forno sarà utilizzato per cucinare pizza e pane tutti i giorni.

I costi di utilizzo includono:

1. Energia elettrica : Il forno consuma energia ogni volta che viene utilizzato. Immagina che il consumo giornaliero di energia per il forno sia di 10 € al giorno.

2. Manutenzione : Ogni anno, il forno necessita di piccole riparazioni e controlli. Supponiamo che la manutenzione annuale costi 500 €.

3. Deperimento (ammortamento) : Il forno ha una vita utile di 5 anni. Quindi, il suo valore si “deprezza” nel tempo, e ogni anno si considera come una spesa un’“ammortizzazione” del suo valore. Se il forno è stato acquistato per 6.500 € e ha una vita utile di 5 anni, l'ammortamento annuale sarà: $6.500 / 5 = 1.300$ € all'anno

Costo totale di utilizzo annuo:

- Energia elettrica: 10 € al giorno \times 365 giorni = 3.650 €
 - Manutenzione: 500 € all'anno
 - Ammortamento: 1.300 € all'anno

Quindi, il **costo di utilizzo** annuale del forno sarà:
 $3.650 \text{ €} + 500 \text{ €} + 1.300 \text{ €} = 5.450 \text{ €}$

Il costo di acquisto ed il costo di utilizzazione

Ipotizziamo che una falegnameria acquisti legno per un valore di € 10.000, che è solo in parte utilizzato durante l'anno.

Ipotizziamo che fine anno avanzi legno per € 2.000

(Rimanenze Finali)

€ 10.000,00 COSTO D'ACQUISTO

Calcoliamo il costo consumo:

€ 10.000,00 (acquisti)-

€ 2.000,00 (rimanenze finali)=

€ 8.000,00 Costo consumo

In assenza di
rimanenze provenienti
da esercizio
precedenti, ad es. nel
primo anno di vita,

Il costo di acquisto ed il costo di utilizzazione

Nell'anno successivo le rimanenze provenienti dall'anno precedente (€ 2.000) rappresentano Rimanenze iniziali.

Ipotizzando ulteriori acquisti di € 3.000, supponiamo che alla fine del secondo anno, vi siano nuove rimanenze di € 1.000. In questo caso avremo:

Rimanenze Iniziali: € 2.000

Acquisti: € 3.000

Costo acquisto

Rimanenze Finali: € 1.000

$(3.000 + 2.000,00 - 1.000) = € 4.000,00$ costo consumo

Il concetto di ammortamento

Ripartizione del costo dei fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo;
Consente di determinare il concorso al risultato economico di un esercizio.

Il concetto di ammortamento

Esempio di Ammortamento:

Supponiamo che tu gestisca una piccola azienda e decida di acquistare una macchina per la produzione di 10.000 €.

- Costo di acquisto della macchina : 10.000 €
- Vita utile della macchina: 5 anni
- Valore residuo (cioè il valore che la macchina avrà alla fine della sua vita utile): 0 € (per semplificare l'esempio, supponiamo che alla fine della vita utile la macchina non abbia alcun valore residuo).

L'ammortamento permette di ripartire il costo della macchina su ogni anno della sua vita utile, anziché considerarlo tutto come una spesa unica nel primo anno.

Il concetto di ammortamento

Esempio di Ammortamento:

Metodo di Ammortamento Lineare:

Il metodo più semplice di ammortamento è quello lineare, che prevede che il bene perda lo stesso valore ogni anno.

La formula per calcolare l'ammortamento annuo è:

$\text{Ammortamento annuo} = \text{Costo iniziale} - \text{Valore residuo} / \text{Vita utile}$

Nel nostro esempio:

$\text{Ammortamento annuo} = 10.000 \text{ €} - 0 \text{ €} / 5 \text{ anni} = 2.000 \text{ €}$

Il concetto di ammortamento

Ammortamento Economico vs. Ammortamento Contabile

1. Ammortamento economico : Rappresenta la perdita di valore di un bene nel tempo, che è inevitabile, indipendentemente da come venga contabilizzato. Questo valore perso è legato alla **deperibilità naturale** del bene, come nel caso di un veicolo che si deteriora o di una macchina che diventa meno efficiente con l'uso.

2. Ammortamento contabile : È il modo in cui l'azienda **riflette questa perdita di valore** nei propri bilanci. L'ammortamento contabile non implica una spesa di cassa effettiva, ma è una **registrazione contabile** che permette all'azienda di "spalmare" il costo di un bene su più periodi, aiutando a gestire il flusso di cassa e le imposte.

Il concetto di ammortamento

1. Impatti sul Conto Economico

Nel **Conto Economico**, l'ammortamento è trattato come una **spesa** che riduce il reddito imponibile dell'azienda. La spesa di ammortamento è una voce di costo che l'azienda registra annualmente, anche se non comporta un esborso di denaro immediato. Questo processo all'azienda di **dedurre il costo del bene** distribuito su più anni, invece di registrarlo tutto in un'unica voce di permette spesa nell'anno di acquisto.

Esempio di impatto sul conto economico :

Immagina di aver acquistato un macchinario per 10.000 € con una vita utile di 5 anni e un valore residuo pari a zero.

L'ammortamento annuo, come visto prima, sarà 2.000 € ($10.000 \text{ €} / 5 \text{ anni}$).

Ogni anno, l'azienda registrerà una spesa di **2.000 € di ammortamento** nel proprio **Conto Economico**. Questo ridurrà l'utile operativo e, quindi, l'utile netto, abbassando il reddito su cui si calcolano le imposte.

Il concetto di ammortamento

2. Impatti sul Bilancio Patrimoniale

Nel **Bilancio Patrimoniale**, l'ammortamento ha un impatto sul **valore contabile dei beni** . Ogni anno, l'ammortamento diminuisce il valore contabile dei beni aziendali, che sono registrati nell'attivo del bilancio.

I beni vengono registrati come **attività** nel bilancio, e l'ammortamento annuale riduce il loro valore in un processo chiamato "accumulo dell'ammortamento". Ciò significa che il valore residuo del bene diminuisce progressivamente.

Esempio di impatto nel Bilancio Patrimoniale :

Nel bilancio iniziale, l'azienda registrerà il **macchinario** al valore di **10.000 €** nell'attivo, sotto la voce **Immobilizzazioni** . Ogni anno, una parte di questo valore verrà "ammortizzata":

- Alla fine del primo anno, il macchinario avrà un valore contabile di **8.000 €** (10.000 € - 2.000 € di ammortamento).
- Alla fine del secondo anno, il valore sarà **6.000 €** .
- Alla fine del quinto anno, il valore contabile sarà **0 €** (perché l'ammortamento totale ammonta a 10.000 €).

Il valore di **accumulo dell'ammortamento** verrà mostrato separatamente sotto la voce "**Fondo Ammortamento**". Questo fondo accumulato rappresenta l'importo totale che è stato dedotto dal valore del bene nel corso degli anni.

Il concetto di ammortamento

4. Implicazioni sul Flusso di Cassa

Poiché l'ammortamento non comporta un esborso di denaro, non influisce direttamente sul flusso di cassa.

Tuttavia, essendo una spesa deducibile, l'ammortamento riduce l'utile netto, il che a sua volta abbassa le imposte da pagare. Questo **risparmiare denaro sulle imposte** permette all'azienda di **avere più liquidità disponibile**, che può essere reinvestita o utilizzata per altre necessità aziendali.

Il concetto di ammortamento

3. Implicazioni Fiscali

L'ammortamento ha anche una **funzione fiscale** molto importante. Le aziende possono dedurre l'ammortamento annuale come una **spesa fiscale**, riducendo così il reddito imponibile e, di conseguenza, le imposte da pagare. Questo rappresenta un vantaggio per l'azienda, in quanto riduce l'importo delle tasse da versare nello stesso periodo.

Tuttavia, è importante notare che l'ammortamento è un **processo contabile**, e non implica un flusso di cassa immediato. L'azienda non sta effettivamente pagando in contante l'ammortamento, ma sta semplicemente contabilizzando una riduzione del valore dei beni.

Le differenze temporali

Tra il momento in cui si acquistano i fattori produttivi ed il momento in cui si vendono i beni/servizi realizzati;

Tra il momento in cui si acquistano i fattori produttivi e quello in cui si pagano tali fattori;

Tra il momento in cui si vendono i beni/servizi realizzati e quello in cui si riceve il pagamento di tali beni/servizi.

Le differenze temporali

1. Acquisto fattori
produttivi

2. Pagamento fattori
produttivi

3. Vendita beni
e servizi

4. Incasso

Occorre, pertanto, finanziare l'acquisto ed il pagamento dei fattori produttivi fino al momento del loro reintegro con l'incasso dei ricavi di vendita.

I crediti e debiti di regolamento e di finanziamento

I crediti possono essere distinti in crediti di regolamento e di finanziamento;

I primi, detti anche crediti commerciali, si riferiscono a crediti sorti in seguito a scambi commerciali di beni e servizi;

I crediti di finanziamento riguardano operazioni di natura finanziaria, come la concessione di finanziamenti a terzi.

I crediti commerciali

Esempio di credito commerciale:

- Immagina che tu gestisca un negozio di biciclette e che un cliente venga a comprare una bicicletta. Il cliente decide di pagare tra **30 giorni** .
- In questo caso, anche se il bene è stato consegnato, il pagamento è posticipato, quindi tu avrai un **credito commerciale** nei confronti del cliente, che dovrà pagare nei prossimi 30 giorni.

I crediti commerciali

Caratteristiche principali dei crediti commerciali:

- **Origine** : Nascono da transazioni commerciali, ossia dalla vendita di beni o servizi.
- **Tempistiche** : i pagamenti avvengono generalmente a **breve termine** , come 30, 60 o 90 giorni.
- **Rischio** : Esiste il rischio che i clienti non paghino, ma generalmente si tratta di crediti che rientrano nel normale ciclo operativo dell'impresa.
- **Liquidità** : i crediti commerciali sono una fonte di liquidità futura, ma non sono immediatamente disponibili per coprire le spese aziendali.

I crediti finanziari

Esempio di credito di finanziamento (continua):

Immagina che la tua azienda decida di concedere un prestito a un'altra impresa, ad esempio, per aiutarla a finanziare un progetto di espansione. In cambio, l'impresa che riceve il prestito dovrà restituire la somma nel corso del tempo, con l'aggiunta di **interessi**.

In questo caso, la tua azienda ha un **credito di finanziamento** nei confronti di questa impresa. Questo credito non è legato alla vendita di beni o servizi, ma deriva da una **transazione finanziaria**.

I crediti di finanziamento, a differenza dei crediti commerciali, sono di natura **non commerciale** e di solito sono legati a operazioni di prestito, mutuo o altro tipo di finanziamento che un'impresa fornisce a terzi, siano essi clienti o altre aziende.

I crediti finanziari

Esempio di credito di finanziamento (continua):

Immagina che la tua azienda decida di concedere un prestito a un'altra impresa, ad esempio, per aiutarla a finanziare un progetto di espansione. In cambio, l'impresa che riceve il prestito dovrà restituire la somma nel corso del tempo, con l'aggiunta di **interessi**.

In questo caso, la tua azienda ha un **credito di finanziamento** nei confronti di questa impresa. Questo credito non è legato alla vendita di beni o servizi, ma deriva da una **transazione finanziaria**.

I crediti di finanziamento, a differenza dei crediti commerciali, sono di natura **non commerciale** e di solito sono legati a operazioni di prestito, mutuo o altro tipo di finanziamento che un'impresa fornisce a terzi, siano essi clienti o altre aziende.

I crediti finanziari

Caratteristiche principali dei crediti di finanziamento:

- **Origine:** Nascono da operazioni finanziarie, come prestiti o concessioni di finanziamenti.
- **Tempistiche:** I crediti di finanziamento hanno solitamente **tempi di restituzione più lunghi** rispetto ai crediti commerciali e possono includere un piano di rimborso a medio o lungo termine.
- **Rischio:** In questo caso, il rischio riguarda la capacità di chi riceve il prestito di **restituire** la somma e gli interessi, quindi c'è un rischio di credito maggiore rispetto ai crediti commerciali.
- **Interessi:** A differenza dei crediti commerciali, i crediti di finanziamento generalmente prevedono un pagamento di **interessi** sul capitale prestato.

I crediti finanziari

Differenza chiave tra crediti commerciali e crediti di finanziamento:

Per semplificare, possiamo dire che:

- I crediti commerciali sono il risultato di una vendita di beni o servizi in cui l'impresa fornisce il prodotto o il servizio con pagamento posticipato. Questi crediti sono legati al ciclo produttivo e operativo dell'impresa.
- I crediti di finanziamento, invece, sono il risultato di una operazione di prestito in cui l'impresa concede denaro ad altri, solitamente con un piano di rimborso a lungo termine e con l'aspettativa di guadagnare interessi.

I Debiti di Regolamento (o Commerciali).

Esempio di debito commerciale:

Immagina che la tua azienda acquisti una certa quantità di **materie prime** da un fornitore per un valore di 10.000 €, con **pagamento previsto a 60 giorni**.

In questo caso, fino a quando non pagherai il fornitore, avrai un **debito commerciale** di 10.000 € nei suoi confronti. Questi debiti sono legati all'attività operativa dell'impresa e rappresentano una parte importante della sua **gestione finanziaria quotidiana**.

I Debiti di Regolamento (o Commerciali).

Caratteristiche principali dei debiti commerciali (di regolamento):

- **Origine:** Nascono da transazioni commerciali, ossia acquisto di beni o servizi.
- **Tempistiche:** Solitamente il pagamento avviene **a breve termine**, come 30, 60, 90 giorni.
- **Rischio:** Il rischio è relativamente basso, in quanto si tratta di acquisti da fornitori che solitamente forniscono beni o servizi a credito.
- **Liquidità:** Questi debiti devono essere **gestiti attentamente**, poiché l'azienda deve essere in grado di pagare i propri fornitori quando il termine scade, per evitare problemi nella fornitura di beni o servizi.

I Debiti di Regolamento (o Commerciali).

Esempio di debito di finanziamento:

Supponiamo che la tua azienda prenda un **prestito bancario** di 100.000 € per finanziare una nuova linea di produzione.

Questo prestito ha un termine di rimborso di **5 anni**, con il pagamento di rate mensili comprensive di capitale e interessi.

In questo caso, l'azienda ha un **debito di finanziamento** nei confronti della banca, che dovrà essere restituito nel tempo.

I Debiti di Regolamento (o Commerciali).

Caratteristiche principali dei debiti di finanziamento:

- **Origine:** Nascono da operazioni finanziarie, come prestiti o mutui.
- **Tempistiche:** Di solito, i debiti di finanziamento hanno **tempi di rimborso più lunghi** rispetto ai debiti commerciali e possono estendersi su periodi che vanno da **mesi a anni**.
- **Rischio:** Il rischio è maggiore rispetto ai debiti commerciali, in quanto l'impresa si trova a dover restituire somme considerevoli, generalmente con l'aggiunta di **interessi**.
- **Interessi:** Questi debiti prevedono generalmente il pagamento di **interessi** sul capitale preso in prestito, che aumentano il costo totale del finanziamento.

Gli aspetti economici e finanziari

Si può anche dire che l'uscita monetaria o il sorgere di un debito di regolamento misurano il costo di acquisizione;

L'entrata monetaria o il sorgere di un credito di regolamento misurano il ricavo di vendita.

I valori numerari

I valori monetari ed i crediti e debiti di regolamento prendono il nome di “valori numerari” (dal latino numus=moneta).

Infatti, per la misurazione delle variazioni monetarie e dei crediti/debiti si utilizza come unità di misura la moneta di conto.

I valori finanziari

Valori finanziari certi

Denaro: cassa e banca
(e assimilati, ass. circolari,
valori bollati, ecc.)

Valori finanziari
assimilati

Crediti e debiti

Valori finanziari Presunti

Crediti e debiti in
valuta estera

Gli aspetti finanziari e economici

Acquisto di beni e/o servizi

Aspetto finanziario

Aspetto economico

Misura

Uscita di cassa e/o
debiti vs fornitori

Costo d'acquisto

Gli aspetti finanziari e economici

Vendita di beni e/o servizi

Aspetto finanziario

Aspetto economico

Misura

Entrata di cassa e/o
crediti vs clientii

Ricavo di vendita

Il modello di bilancio

- **La gestione aziendale comporta effetti di natura economica, finanziaria e patrimoniale che sono oggetto di osservazione e misurazione periodica mediante l'utilizzo di metodologie appropriate e determinazioni quantitative.**
- **Tali misurazioni se opportunamente elaborate e aggregate in un sistema di valori monetari permettono di rappresentare i risultati di periodo della gestione aziendale e la variazione della ricchezza patrimoniale sotto forma di sintesi contabili.**

Il modello di bilancio

Il modello utilizzato per esemplificare è il modello dei circuiti della gestione perché è utile per rappresentare e quantificare le variazioni della ricchezza generata o consumata nel corso di un dato periodo di tempo per effetto delle operazioni della gestione aziendale, nonché di fornire indicazioni sull'equilibrio economico e finanziario.

Il modello utilizza una particolare prospettiva di analisi delle dinamiche gestionali allo scopo di rappresentare l'azienda come un'unità del sistema economico che entra in contatto con altri soggetti per realizzare scambio di beni e servizi destinati alle aspettative del mercato.

La gestione aziendale è scomposta in una serie di attività elementari che sono rilevate, classificate e analizzate mediante un'unità di misura omogenea (denaro).

Il modello di bilancio

Le operazioni aziendali sono classificabili in:

Operazioni di gestione interna

Operazioni di gestione esterna

Il modello di bilancio

Quindi questo modello è in grado di considerare unicamente le operazioni di gestione esterna, che comportano uno scambio monetario diretto e oggettivamente misurabile.

Non significa però che le operazioni di gestione interna restino definitivamente escluse dalla determinazione del risultato di periodo della complessiva gestione aziendale poiché il loro valore economico benchè non suscettibile di una misurazione monetaria diretta va comunque considerato nelle sintesi contabili.

Il modello di bilancio

VALORE MONETARIO O NUMERARIO: oggettivamente misurabile (somme di denaro) trasferite a seguito della transazione

VALORE ECONOMICO: relativo all'utilità del bene o del servizio oggetto di scambio, valore che non può essere oggettivamente determinato se non derivandolo dal valore monetario.

Il modello di bilancio

- RISORSE MONETARIE: costituiscono fattori produttivi generici perché hanno elevato grado di fungibilità che ne consente un'estrema flessibilità di utilizzo nell'acquisizione di fattori produttivi specifici.
- MEZZI TECNICI (materiali e immateriali) sono fattori produttivi specifici da porre in relazione con i cicli produttivi e possono essere:
 - Fattori produttivi a fecondità semplice: esauriscono la loro utilità in un unico ciclo produttivo
 - Fattori produttivi a fecondità ripetuta: fattori produttivi utilizzabili in più cicli produttivi

Il modello di bilancio

All'interno del modello dei circuiti della gestione può individuarsi una sorta di sequenza logica delle operazioni aziendali, che risultano pertanto raggruppate in 4 classi:

- FONTI DI FINANZIAMENTO: operazioni di acquisizione di fattori produttivi generici
- IMPIEGHI DI CAPITALE: operazioni di acquisizione di fattori produttivi specifici
- TRASFORMAZIONE: operazioni svolte all'interno dei processi tecnico produttivi e dei cicli di lavorazione
- VENDITA: operazione di cessione sul mkt di beni o servizi

Il modello di bilancio- il circuito della produzione

Il nucleo centrale dell'attività aziendale è costituito dalle OPERAZIONI GESTIONALI finalizzate alla produzione di beni o all'erogazione di servizi.

I mezzi monetari sono impiegati nello svolgimento dell'attività di produzione che può suddividersi in 3 momenti:

- ACQUISIZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI
- SVOLGIMENTO FISICO TECNICO
- VENDITA

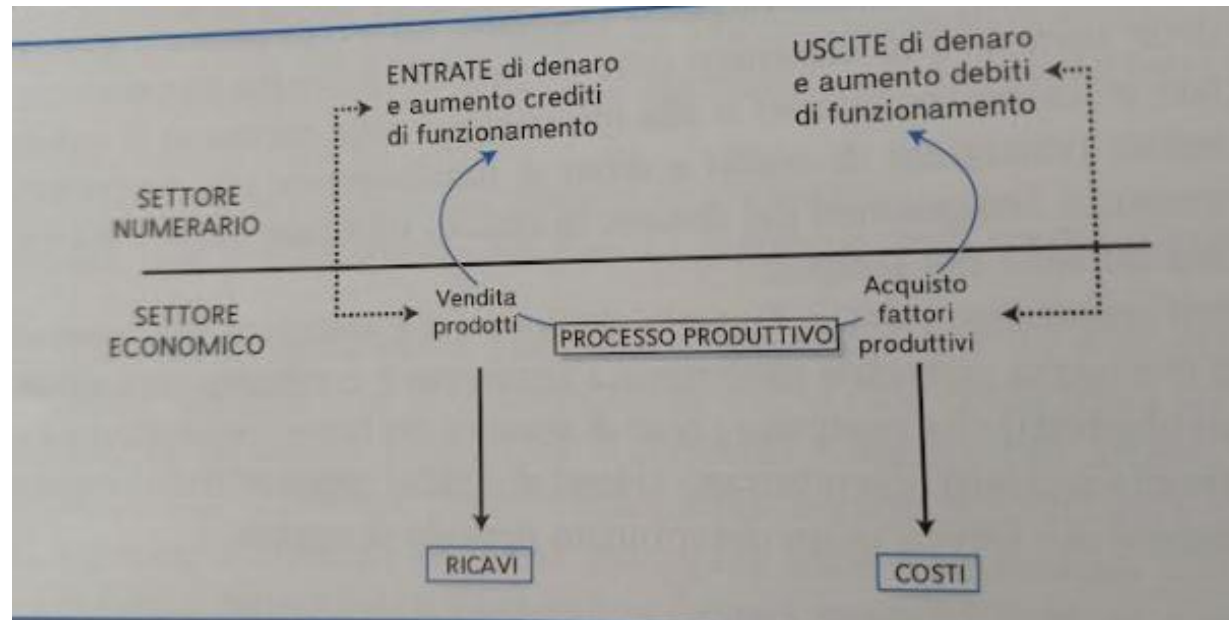
Il modello di bilancio- il circuito della produzione

Le operazioni che caratterizzano il circuito della produzione sono osservabili mediante un duplice aspetto:

ASPETTO NUMERARIO: che riflette l'aspetto originario ed è collegato alla misurazione delle variazioni di numerario certo o alla misurazione delle variazioni di numerario assimilato

ASPETTO ECONOMICO: riflette l'aspetto derivato ed è collegato alla generazione della ricchezza aziendale determinata attraverso il confronto tra i valori monetari (derivati) che misurano i costi di acquisto dei fattori produttivi e i valori monetari (derivati) che misurano i ricavi di vendita originati dalla cessione dei prodotti e dei servizi in un determinato periodo di tempo.

Il modello di bilancio- il circuito della produzione



Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

Per svolgere attività di produzione e commercializzazione di beni e servizi è necessario fare ricorso a fonti di finanziamento.

L'azienda deve porre in essere una serie di attività finalizzate al reperimento di risorse finanziarie necessarie per lo svolgimento delle operazioni di gestione.

Tali operazioni sono rappresentate all'interno del modello dei circuiti, dal complessivo circuito dei finanziamenti.

Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

Il circuito dei finanziamenti può distinguersi in:

- CIRCUITO DELLA RACCOLTA DELLE RISORSE FINANZIARIE
- CIRCUITO DELL'IMPIEGO DELLE RISORSE FINANZIARIE

Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

Le operazioni attinenti al circuito della raccolta delle risorse finanziarie collegate al capitale di proprietà possono essere osservate secondo una duplice prospettiva:

ASPETTO NUMERARIO: riflette l'aspetto originario, collegato alle entrate e alle uscite di mezzi monetari

ASPETTO ECONOMICO: riflette l'aspetto derivato, rappresentato dalle variazioni del capitale di proprietà

Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

Anche le variazioni di mezzi di terzi rappresentano aumenti o diminuzioni del capitale di credito e sono misurate da una variazione di numerario ma le corrispondenti variazioni derivate determinano una variazione economica solo nella misura in cui l'ammontare restituito risulti maggiore rispetto al denaro ricevuto in prestito e ciò per effetto degli interessi passivi contrattualmente concordato con il finanziatore.

Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

Le variazioni collegate ai finanziamenti di terzi determinano una variazione della ricchezza (variazione economica) solo per quanto riguarda gli interessi passivi, mentre le variazioni numerarie rappresentate da entrate o uscite di denaro, che si compensano con il valore nominale dei debiti e dei crediti di finanziamento, misurano non già variazioni economiche ma variazioni finanziarie compensative.

Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

- Le variazioni dei crediti e dei debiti di funzionamento sono provocate dallo scambio commerciale di FATTORI PRODUTTIVI SPECIFICI (beni o servizi)
- Le variazioni dei crediti e dei debiti di finanziamento sono provocate dallo scambio finanziario del FATTORE PRODUTTIVO GENERICO (denaro)

Il modello di bilancio- il circuito dei finanziamenti

Le operazioni che coinvolgono il circuito di finanziamento fanno riferimento a:

- SETTORE FINANZIARIO
- SETTORE ECONOMICO

Il modello di bilancio- aspetto economico e finanziario

CIRCUITO DELLA PRODUZIONE: si evince che l'azienda genera ricchezza in un dato periodo quando i ricavi sono superiori ai costi.

I COSTI: misurano gli investimenti relativi all'acquisizione dei fattori produttivi (specifici e generici) e includono gli oneri finanziari

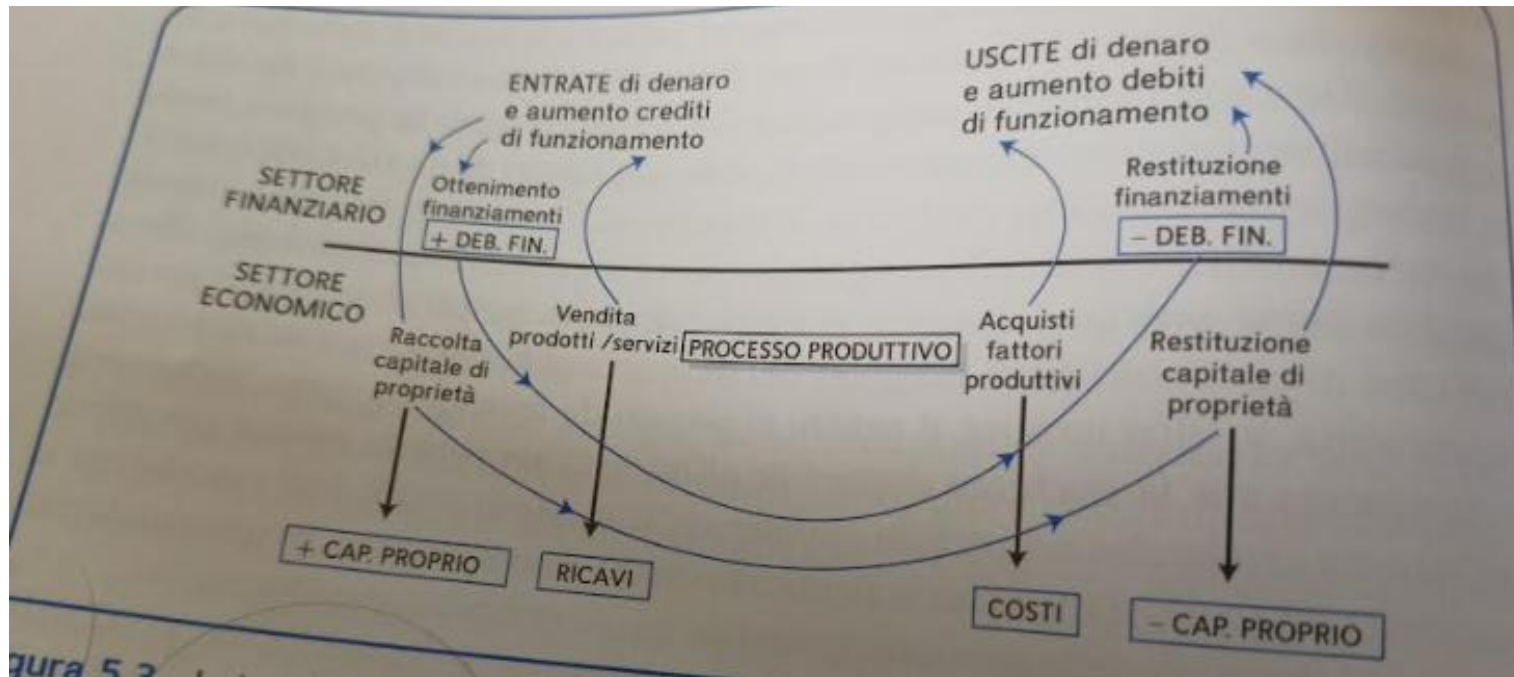
I RICAVI: misurano i disinvestimenti relativi alla cessione di beni e servizi e includono i proventi finanziari

Il modello di bilancio- aspetto economico e finanziario

Sintetizzando in modo unitario la dinamica del circuito della produzione e quella del circuito dei finanziamenti sotto due distinti aspetti si ha:

- **ASPETTO FINANZIARIO:** che ricomprende sia le variazioni di numerario certo e assimilato collegate al circuito di produzione sia le variazioni di numerario certo collegate alla dinamica del capitale proprio nonché le variazioni finanziarie collegate al circuito dei finanziamenti attivi e passivi (entrate per accensione prestiti, variazione dei crediti ecc,)
- **ASPETTO ECONOMICO:** che ricomprende il flusso di costi e ricavi, sia le variazioni di capitale proprio.

Il modello di bilancio- aspetto economico e finanziario



Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

Le variazioni finanziarie sono rappresentate da:

- Variazioni dell'ammontare dei mezzi monetari
- Variazione nell'ammontare dei crediti e debiti di funzionamento
- Variazione nell'ammontare di crediti e debiti di finanziamento

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

Le variazioni economiche sono rappresentate da:

- Costi relativi all'acquisto di fattori produttivi specifici
- Ricavi relativi alla vendita di prodotti o servizi
- Costi relativi agli oneri sostenuti per l'acquisizione temporanea di disponibilità monetarie da terzi
- Ricavi relativi ai proventi derivanti dalla cessione temporanea di disponibilità monetarie a terzi
- Aumenti di capitale proprio
- Diminuzione di capitale proprio

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

VARIAZIONI FINANZIARIE POSITIVE (VFP):

- Aumento di denaro
- Diminuzione di debiti o aumento dei crediti di funzionamento
- Diminuzione di debiti o aumento dei crediti di finanziamento

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

VARIAZIONI FINANZIARIE NEGATIVE (VFN):

- Diminuzione di denaro
- AUMENTO di debiti o diminuzione dei crediti di funzionamento
- Aumento di debiti o diminuzione dei crediti di finanziamento

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

VARIAZIONI ECONOMICHE POSITIVE (VEP):

- Ricavi di vendita di beni o servizi
- Ricavi per proventi finanziari
- Aumento di capitale proprio

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

VARIAZIONI ECONOMICHE NEGATIVE (VEN):

- Costi di acquisto di beni o servizi
- Costi per oneri finanziari
- Diminuzione di capitale proprio

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

Ogni variazione finanziaria può essere compensata da una variazione finanziaria di segno opposto.

Oppure può misurare variazioni economiche collegate alla dinamica di variazioni della ricchezza aziendale

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

VARIAZIONI FINANZIARIE POSITIVE:

- Possono essere compensate da variazioni finanziarie negative
- Misurano ricavi
- Misurano aumenti di capitale proprio

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

VARIAZIONI FINANZIARIE NEGATIVE:

- Possono essere compensate da variazioni finanziarie positive
- Misurano costi
- Misurano diminuzioni di capitale proprio

Il modello di bilancio- la classificazione delle operazioni e la variazione dei valori

	Aspetto originario	
	VFP (+ denaro; + crediti di funzionamento/ finanziamento; - debiti di funzionamento/finanziamento)	VFN (- denaro; - crediti di funzionamento/ finanziamento; + debiti di funzionamento/finanziamento)
Compensazione	VFN	VFP
Aspetto derivato	Ricavo (comp. positivo di reddito); + capitale proprio	Costo (comp. negativo di reddito); - capitale proprio

Il modello di bilancio- l'esigenza di analizzare i risultati della gestione aziendale

Le operazioni aziendali producono effetti sotto il profilo:

- Economico
- Finanziario
- Patrimoniale

Che possono essere elaborati in SINTESI CONTABILI in grado di rappresentare i risultati di periodo.

Il modello di bilancio- l'esigenza di analizzare i risultati della gestione aziendale

Esistono diverse modalità di analisi delle performance aziendali, ma il punto di partenza è rappresentato sostanzialmente dalle sintesi contabili che compendiano le operazioni della gestione aziendale in un sistema di valori, rappresentato dal cosiddetto MODELLO CONTABILE.

Il MODELLO DI BILANCIO si propone di rappresentare l'andamento complessivo dell'azienda mediante un sistema di valori che sintetizza l'effetto delle operazioni aziendali sulla dinamica economica e sulle condizioni di equilibrio finanziario e patrimoniale.

Il modello di bilancio- l'esigenza di analizzare i risultati della gestione aziendale

Lo scopo del modello di bilancio è la DETERMINAZIONE DEL RISULTATO DI PERIODO e del corretto CAPITALE DI FUNZIONAMENTO.

Inoltre è alla base della predisposizione del BILANCIO DI ESERCIZIO, richiesto dalla legge quale informativa contabile obbligatoria verso l'esterno.

Non di rado le informazioni disponibili dalle sintesi contabili formano oggetto di specifiche analisi tecniche che consentono non solo di riesporre le grandezze economiche, finanziarie e patrimoniali secondo opportuni criteri di riclassificazione, ma anche di calcolare significativi indicatori di performance di solito sotto forma di quozienti, che sono alla base dell'ANALISI FINANZIARIA

Il modello di bilancio- l'esigenza di analizzare i risultati della gestione aziendale

La rilevazione delle operazioni della gestione aziendale nel corso di un determinato periodo (OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA), propedeutica alla predisposizione del bilancio, avviene applicando appropriate metodologie e specifici strumenti come il SISTEMA DI CONTABILITA' GENERALE (Co.Ge)

E' un sistema contabile che usa il CONTO per rilevare gli effetti finanziari ed economici delle operazioni aziendali, misurati secondo il metro monetario.

I valori sono rappresentati attraverso i CONTI.

Il momento di rilevazione delle operazioni è di norma rappresentato dal momento in cui viene emessa o ricevuta la FATTURA.

Il modello di bilancio- l'esigenza di analizzare i risultati della gestione aziendale

Alle rilevazioni di esterna gestione nel corso del periodo, se ne aggiungono altre da attuarsi a fine periodo, allo scopo di determinare i valori da imputare al conto economico e stato patrimoniale, per tenere conto anche delle operazioni di gestione incompiuta al fine di rappresentare in modo veritiero e corretto il RISULTATO D'ESERCIZIO e il CAPITALE DI FUNZIONAMENTO (principio di competenza economica e principio della prudenza).

Il modello di bilancio- l'esigenza di analizzare i risultati della gestione aziendale

Il metodo utilizzato per tali rilevazioni è quello della PARTITA DOPPIA, basato sul CONTO e che osserva contemporaneamente ogni operazione di gestione secondo due aspetti:

- VARIAZIONE FINANZIARIA
- VARIAZIONE ECONOMICA

Il totale dei saldi dei CONTI sono destinati a essere riepilogati nei prospetti di sintesi del bilancio:

- STATO PATRIMONIALE
- CONTO ECONOMICO

Il modello di bilancio- la determinazione del risultato di periodo

Il RISULTATO DI PERIODO (reddito) è uno degli indicatori di maggiore rilevanza ai fini dell'analisi:

- della redditività aziendale
- delle condizioni di equilibrio economico.

Tale risultato può essere interpretato come la variazione di ricchezza intervenuta nel corso di un periodo oggetto di osservazione

Il modello di bilancio- il concetto di periodo o esercizio amministrativo

RISULTATO GLOBALE (inteso come il risultato della complessiva vita aziendale durante tutto l'arco della sua vita) potrebbe essere determinato facendo ricorso a 3 metodi distinti, ciascuno dei quali condurrebbe al medesimo risultato:

- Metodo finanziario: confronto tra la sommatoria delle entrate monetarie e delle uscite
- Metodo reddituale: confronto tra tutti i ricavi e i costi
- Metodo patrimoniale: confronto tra il valore delle risorse finanziarie conferite al momento dell'inizio dell'attività aziendale e il valore dei rimborsi effettuati ai soggetti conferenti

Il modello di bilancio- il concetto di period o esercizio amministrativo

Metodo finanziario	
Entrate monetarie	€ 200 000
Uscite monetarie	(€ 180 000)
Risultato globale	€ 20 000

Metodo reddituale	
Ricavi	€ 200 000
Costi	(€ 180 000)
Risultato globale	€ 20 000

Metodo patrimoniale	
Rimborso finale	€ 30 000
Rimborsi precedenti	€ 0
Conferimento iniziale	(€ 10 000)
Conferimenti successivi	(€ 0)
Risultato globale	€ 20 000

Il modello di bilancio- il concetto di periodo esercizio amministrativo

...MA...IL RISULTATO CHE SI DETERMINEREBBE AL TERMINE DELLA VITA AZIENDALE E' SCARSAMENTE SIGNIFICATIVO PER FORNIRE INDICAZIONI RILEVANTI L'ASSUNZIONE DI DECISIONI DA PARTE DEL SOGGETTO ECONOMICO O DEGLI ALTRI STAKEHOLDER.

INFATTI PER POTER APPREZZARE LA VALIDITA' DELLE SCELTE GESTIONALI EFFETTUATE DAL SOGGETTO ECONOMICO E' NECESSARIO CHE LA VERIFICA DEGLI ANDAMENTI AZIENDALI AVVENGA CON SCADENZA RAVVICINATA NEL TEMPO.

Il modello di bilancio- il concetto di periodo esercizio amministrativo

- LA SCELTA DELL'AMPIEZZA DEL PERIODO DI OSSERVAZIONE (ESERCIZIO AMMINISTRATIVO) E' CONVENZIONALE.
- PER PRASSI QUESTO PERIODO E' ALMENO ANNUALE (12 MESI)
- LA DETERMINAZIONE DEL RISULTATO ECONOMICO E' IN LARGA PARTE INFLUENZATO DAI VALORI CHE SI RIFERISCONO ALLA COSIDDETTA GESTIONE INCOMPIUTA, OVVERO A QUEI VALORI RIFERITI A PROCESSI ANCORA IN CORSO DI SVOLGIMENTO ALLA CHIUSURA DEL PERIODO DI RIFERIMENTO

Il modello di bilancio- COSTI E RICAVI DI PERIODO

- AFFINCHE' LA GESTIONE AZIENDALE SI SVOLGA IN CONDIZIONI DI ECONOMICITA' SODDISFACENTI, E' NECESSARIO CHE I COSTI SOSTENUTI SIANO CONGRUAMENTE REMUNERATI MEDIANTE I RICAVI, LASCIANDO ALTRESÌ UN MARGINE RESIDUALE ADEGUATO (PROFITTO) PER IL COMPENSO DEL CAPITALE DI RISCHIO.
- PER VERIFICARE ECONOMICITA' RIFERITA AL PERIODO AMMINISTRATIVO VA POSTA ATTENZIONE AL FATTO CHE NON SEMPRE POTREBBE RISULTARE CORRETTO METTERE A CONFRONTO SEMPLICEMENTE TUTTI I COSTI E TUTTI I RICAVI CHE NEL CORSO DEL PERIODO SONO STATI RILEVATI ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DELLE CORRISPONDENTI VARIAZIONI FINANZIARIE, DAL MOMENTO CHE E' NECESSARIO CONSIDERARE LA SOLA QUOTA PARTE RIFERIBILE ALLE UTILITA' EFFETTIVAMENTE IMPUTABILI AL PERIODO CONSIDERATO, CORRELANDO IN TAL MODO FUNZIONALMENTE I COSTI E I RICAVI.

Il modello di bilancio- COSTI E RICAVI DI PERIODO

- PER I COSTI IN PARTICOLARE E' NECESSARIO INDIVIDUARE UN CRITERIO BASE AL QUALE RICOMPREDERE CORRETTAMENTE TALI VALORI NELLA DETERMINAZIONE DEL RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO.
- L'AZIENDA ACQUISISCE SIA FATTORI PRODUTTIVI A FECONDITA' RIPETUTA CHE FATTORI PRODUTTIVI A FECONDITA' SEMPLICE.
- I FATTORI A FECONDITA' RIPETUTA CONFERISCONO LA LORO UTILITA' PER PIÙ CICLI PRODUTTIVI E ALLO SCOPO DI DETERMINARE CORRETTAMENTE IL RISULTATO DI PERIODO IL COSTO RELATIVO AL LORO UTILIZZO DOVRA' ESSERE RIPARTITO SU TUTTI I CICLI AI QUALI PARTECIPANO.

Il modello di bilancio- COSTI E RICAVI DI PERIODO

PER FATTORI A FECONDITA' SEMPLICE OCCORRE DISTINGUERE TRA:

- COSTO DI ACQUISIZIONE
- COSTO DI UTILIZZAZIONE

Il modello di bilancio- COSTI E RICAVI DI PERIODO

IL VALORE RESIDUO ESPRIME QUINDI IL VALORE (UTILITA') ANCORA DISPONIBILE DEL FATTORE PRODUTTIVO CHE DOVRA' PARTECIPARE ALLA FORMAZIONE DEL RISULTATO DEI PERIODI SUCCESSIVI.

Il modello di bilancio- COSTI E RICAVI DI PERIODO

ALLO SCOPO DI RILEVARE I COMPONENTI POSITIVI E NEGATIVI DI REDDITO IN BASE AL PRINCIPIO DELLA COMPETENZA TEMPORALE E QUINDI DETERMINARE IL RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO SI UTILIZZA IL PROSPETTO DI CONTO ECONOMICO.

I VALORI CHE VENGONO RINVIATI A FUTURI ESERCIZI E SOSPESI DALLA RILEVAZIONE DEL RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO SONO RIEPILOGABILI NEL PROSPETTO DI STATO PATRIMONIALE.

Il modello di bilancio- PRINCIPIO DI COMPETENZA ECONOMICA

LA CORRETTA IMPUTAZIONE DEI COSTI E RICAVI IN BASE AL PRINCIPIO DI COMPETENZA ECONOMICA POTREBBE ATTUARSI SEGUENDO DUE DELLE SEGUENTI ALTERNATIVE:

- CONSIDERANDO COME COSTI DI COMPETENZA DI PERIODO TUTTI I COSTI SOSTENUTI E CORRELANDO A ESSI I RICAVI EFFETTIVAMENTE REALIZZATI E QUELLI ATTESI IN FUTURO
- CONSIDERANDO I RICAVI EFFETTIVAMENTE REALIZZATI NEL PERIODO E CORRELANDO A ESSI I COSTI EFFETTIVAMENTE SOSTENUTI PER CONSEGUIRLI

Il modello di bilancio- PRINCIPIO DI PRUDENZA

- I PROVENTI DERIVANTI DALLA VENDITA DI PRODOTTI E SERVIZI DEVONO ESSERE RICONOSCIUTI E RILEVATI COME RICAVI NEL PERIODO NEL QUALE LA VENDITA E' EFFETTIVAMENTE REALIZZATA ATTRAVERSO LA CESSIONE DI BENI O LA PRESTAZIONE DI SERVIZI.
- RILEVARE TRA I COMPONENTI NEGATIVI TUTTI I COSTI (STIMATI) RELATIVI AI RISCHI NON ANCORA EFFETTIVAMENTE MANIFESTATISI MA SOLO IPOTIZZATI COME DI PROBABILE ACCADIMENTO AL MOMENTO DELLA STIMA.

Il modello di bilancio- INFORMATIVA CONTABILE VERSO L'ESTERNO

IL MODELLO DI BILANCIO COSTITUISCE UNA BASE INFORMATIVA PRIVILEGIATA SULLA QUALE FONDARE L'ANALISI DEI RISULTATI DELLA GESTIONE AZIENDALE.

ATTRAVERSO OPPORTUNE CLASSIFICAZIONI E AGGREGAZIONI DI VALORI IN ESSO RAPPRESENTATI POSSONO ESSERE ELABORATE DIVERSE STRUTTURE FORMALI DEL BILANCIO D'ESERCIZIO ORGANIZZATI SECONDO DETERMINATI CRITERI INFORMATIVI

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NEL CONTO ECONOMICO

RIEPILOGA COSTI E RICAVI DI COMPETENZA DI PERIODO CONSENTENDO LA DETERMINAZIONE DEL RISULTATO D'ESERCIZIO.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NEL CONTO ECONOMICO

ALLO SCOPO DI ANALIZZARE LA FORMAZIONE DEL RISULTATO ECONOMICO E' OPPORTUNO ADOTTARE UN CRITERIO DI CLASSIFICAZIONE DEI COMPONENTI DI REDDITO CHE FACILITI L'INDAGINE CIRCA LE MODALITA' DI FORMAZIONE DEL RISULTATO DI PERIODO.

IL CRITERIO DI CLASSIFICAZIONE CHE MEGLIO SI PRESTA A TALE SCOPO E' BASATO SULLA NATURA DEI VALORI RILEVATI.

SULLA BASE DI TALE CRITERIO I COMPONENTI NEGATIVI E POSITIVI DI REDDITO SONO RIEPILOGATI NEL CONTO ECONOMICO SECONDO UNO SCHEMA A SEZIONI DIVISE CONTRAPPOSTE.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NEL CONTO ECONOMICO

Tabella 5.2 La classificazione dei valori

Componenti negativi di reddito	Componenti positivi di reddito
1. Valore di acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice	1. Ricavi monetariamente realizzati nell'esercizio
2. Rettifiche del valore dei ricavi monetariamente realizzati, ma non di competenza del periodo	2. Valore residuo dei fattori produttivi a fecondità semplice non utilizzati, nonché dei semilavorati, prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti
3. Costi che provengono da passati esercizi	3. Ricavi che provengono da passati esercizi
4. Quote di ammortamento che esprimono il valore di utilizzazione dei fattori produttivi a fecondità ripetuta e pluriennali	
5. Costi stimati a fronte di rischi e oneri futuri	
Totale dei componenti negativi di reddito [A] = [1+2+3+4+5]	Totale dei componenti positivi di reddito [B] = [1+2+3]
Utile dell'esercizio [se B>A] (determinato per differenza nella misura in cui il totale dei componenti positivi ecceda il totale dei componenti negativi)	Perdita dell'esercizio [se A>B] (determinato per differenza nella misura in cui il totale dei componenti negativi ecceda il totale dei componenti positivi)
Totale a pareggio	Totale a pareggio

Fonte: adattato da Cerbioni, Cinquini, Sottoro, 2010

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NEL CONTO ECONOMICO

LA STRUTTURA DEL CE A SEZIONI DIVISE E CONTRAPPOSTE E' DERIVATA SULLA BASE DI CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE OPERAZIONI DI GESTIONE GENERATRICI DI COSTI E RICAVI CHE PARTECIPANO ALLA FORMAZIONE DEL RISULTATO DI PERIODO.

AI FINI DELL'ANALISI DI GESTIONE PERO' ESSA PRESENTA DEI LIMITI INFORMATIVI.

INFATTI LA STRUTTURA DEL CE DOVREBBE CONSENTIRE DI COMPRENDERE E APPREZZARE LA CAPACITA' DELL'AZIENDA DI GENERARE RICCHEZZA IN MANIERA DURATURA E SOSTENIBILE NEL TEMPO.

LA STRUTTURA A SEZIONI DIVISE E CONTRAPPOSTE NON SI RIVELA UTILE A CASUA DELLE CLASSI DI VALORI CHE CONTENGONO COMPONENTI DI REDDITO MOLTO DIVERSE TRA LORO IN RELAZIONE ALLA CAUSA DI FORMAZIONE.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NEL CONTO ECONOMICO

Componenti negative di risultato		Componenti positive di risultato	
1. Valore di acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice (e valore di acquisizione dei fattori produttivi a fecondità ripetuta che cedono la loro utilità nel periodo amministrativo)	€ 1000	1. Ricavi conseguiti nell'esercizio	€ 1000
2. Rettifiche del valore dei ricavi finanziariamente realizzati ma non di competenza del periodo	€ 50	2. Valore residuo dei fattori produttivi di cui al punto 1 della colonna dei componenti negativi non utilizzati, nonché dei semilavorati, prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti	€ 140
3. Costi dei fattori produttivi che provengono da passati esercizi	€ 90	3. Ricavi che provengono da passati esercizi	€ 20
4. Quote di ammortamento, esprimenti il valore di utilizzazione dei fattori produttivi pluriennali	€ 30		
5. Quote per rischi e oneri futuri	€ 20		
Totale componenti negative	€ 1290	Totale componenti positive	€ 1260
		<i>Perdita d'esercizio</i>	€30
Totale a pareggio	€ 1290	Totale a pareggio	€ 1290

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

AL TERMINE DI CIASCUN PERIODO AMMINISTRATIVO E' NORMALE CONSTATARE LA PRESENZA DI FATTORI PRODUTTIVI ANCORA DA UTILIZZARE.

INOLTRE SI RISCONTRA LA PRESENZA DI CREDITI E DEBITI ANCORA DA INCASSARE O PAGARE, DI DISPONIBILITA' LIQUIDE, TALORA DI RISCHI INCOMBENTI O DI ALTRE CIRCOSTANZE CHE SI STIMA COMPORTERANNO ESBORSI A FRONTE DI ONERI FUTURI.

IL MODELLO DI BILANCIO PERMETTE DI DETERMINARE NON SOLO IL RISULTATO ECONOMICO MA ANCHE IL CAPITALE DI FUNZIONAMENTO.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

L'ANALISI DEL CAPITALE DI FUNZIONAMENTO PERMETTE DI PERVENIRE A GIUDIZI Più COMPLETI E CONSAPEVOLI CIRCA L'ANDAMENTO DELLA COMPLESSIVA GESTIONE AZIENDALE, CHE COMPORTA IL FABBISOGNO DI INVESTIMENTI NEI FATTORI DELLA PRODUZIONE DA SODDISFARE ATTRAVERSO IL RICORSO AD ADEGUATE RISORSE FINANZIARIE.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

SE SI ESAMINA LA COMPOSIZIONE DEGLI INVESTIMENTI (ATTIVITA') SI POSSONO INDIVIDUARE DUE GRANDI CLASSI DI VALORI:

- I VALORI FINANZIARI: DISPONIBILITA' LIQUIDE, CREDITI DI FUNZIONAMENTO E DI FINANZIAMENTO;
- I VALORI ECONOMICI: VALORI RELATIVI A COSTI PLURIENNALI, COSTI SOSPESI E IN GENERALE I VALORI CHE SI RIFERISCONO ALLA GESTIONE INCOMPIUTA ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

LE RISORSE FINANZIARIE (PASSIVITA') SONO A LORO VOLTA RAGGRUPPABILI IN DUE CLASSI DI VALORI:

- VALORI FINANZIARI: DEBITI DI FINANZIAMENTO O DI FUNZIONAMENTO
- VALORI ECONOMICI: TIPICAMENTE RELATIVI AI RICAVI ANTICIPATI

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

CAPITALE NETTO= ATTIVITA'-PASSIVITA'

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

LA NOZIONE DI CAPITALE NETTO E' VERAMENTE QUANTITATIVA POICHE' IL PROCEDIMENTO SEGUITO PER LA SUA DETERMINAZIONE CONDUCE A UN FONDO DI VALORI, ASTRATTO, DERIVATO, INCERTO.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

I VALORI DEL CAPITALE DI FINANZIAMENTO SONO INEVITABILMENTE CONDIZIONATI DA PROCESSI VALUTATIVI SOGGETTIVI , CHE IL VALORE DELLE ATTIVITA' COSI' COME RIEPILOGATO NEL MODELLO DI BILANCIO NON E' CONFIGURABILE IN ALCUN MODO COME VALORE OGGETTIVO DI MERCATO INTESO COME VALORE MONETARIO CHE SI OTTERREBBE DAL REALIZZO DI TUTTE LE ATTIVITA' (VALORE DI LIQUIDAZIONE)

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

QUINDI POICHE' IL CN NEL MODELLO DI BILANCIO E' DETERMINATO DALLA SOMMA ALGEBRICA DI ATTIVITA' E PASSIVITA' VALUTATE SECONDO PRINCIPI E CRITERI DI FUNZIONAMENTO (E NON SULLA BASE DI CRITERI DI LIQUIDAZIONE), IL SUO VALORE NON RAPPRESENTA L'AMMONTARE MONETARIO CHE OTTERREBBERO I TITOLARI DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ IN CASO DI CESSAZIONE DELL'ATTIVITA', QUANTO PIUTTOSTO IL VALORE DELLA RICCHEZZA APPORTATA DAI CONFERENTI IL CAPITALE DI RISCHIO SECONDO CRITERI DI FUNZIONAMENTO.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

A DIFFERENZA DEL CONTO ECONOMICO CHE ESPRIME IL FLUSSO DEI VALORI REDDITUALI NEL PERIODO CONSIDERATO, LO STATO PATRIMONIALE PRESENTA VALORI PUNTUALI CHE COMPONGONO LA STRUTTURA DEL CAPITALE DI FUNZIONAMENTO CON RIFERIMENTO A UN DATO ISTANTE.

Il modello di bilancio- CLASSIFICAZIONE DEI VALORI NELLO STATO PATRIMONIALE

Componenti negative di risultato		Componenti positive di risultato	
1. Valore di acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice (e valore di acquisizione dei fattori produttivi a fecondità ripetuta che cedono la loro utilità nel periodo amministrativo)	€ 1000	1. Ricavi conseguiti nell'esercizio	€ 1000
2. Rettifiche del valore dei ricavi finanziariamente realizzati ma non di competenza del periodo	€ 50	2. Valore residuo dei fattori produttivi di cui al punto 1 della colonna dei componenti negativi non utilizzati, nonché dei semilavorati, prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti	€ 140
3. Costi dei fattori produttivi che provengono da passati esercizi	€ 90	3. Ricavi che provengono da passati esercizi	€ 20
4. Quote di ammortamento, esprimenti il valore di utilizzazione dei fattori produttivi pluriennali	€ 30		
5. Quote per rischi e oneri futuri	€ 20		
Totale componenti negative	€ 1290	Totali componenti positive	€ 1260
		Perdita d'esercizio	€ 30
Totale a pareggio	€ 1290	Totale a pareggio	€ 1290

Il modello di bilancio- DINAMICA MONETARIA E FLUSSI FINANZIARI

LA DINAMICA MONETARIA E REDDITTUALE NON NECESSARIAMENTE COINCIDONO TEMPORALMENTE.

Il modello di bilancio- DINAMICA MONETARIA E FLUSSI FINANZIARI

SI DEVE CONCLUDERE CHE I PROSPETTI CONTABILI DEL MODELLO DI BILANCIO SONO INSUFFICIENTI PER SPIEGARE APPIENO LA COMPLESSIVA DINAMICA ECONOMICA FINANZIARIA DELLA GESTIONE D'IMPRESA NECESSITANDO DI ESSERE INTEGRATI DA ULTERIORI INFORMAZIONI SPECIALMENTE PER QUANTO RIGUARDA LE VARIAZIONI DI LIQUIDITA'.

SOTTO TALE PROFILO LA PRINCIPALE LACUNA INFORMATIVA DEL MODELLO E' SENZA DUBBIO L'INDISPONIBILITA' DI SIGNIFICATIVE E IMMEDIATE MISURE DI FLUSSI FINANZIARI CHE SI MANIFESTANO NEL CORSO DELL'ESERCIZIO.

PER SOPPERIRE A TALE LACUNA E' NECESSARIO PROCEDERE ALLA DETERMINAZIONE DEI FLUSSI FINANZIARI DI PERIODO SECONDO APPROPRIATE METODOLOGIE DI DETERMINAZIONE QUANTITATIVA CHE CONSENTONO LA PREDISPOSIZIONE DI OPPORTUNE SINTESI INFORMATIVE AL RIGUARDO, COMPENDIATE NEL PROSPETTO DI RENDICONTO FINANZIARIO.

Il modello di bilancio- DINAMICA MONETARIA E FLUSSI FINANZIARI

TUTTAVIA E' EVIDENTE CHE LA CONNESSIONE TRA ANDAMENTI ECONOMICI E ANDAMENTI FINANZIARI E' MOLTO STRETTA E CHE LA DINAMICA MONETARIA RAPPRESENTA UN ASPETTO ESTREMAMENTE IMPORTANTE DELLA GESTIONE AZIENDALE.

SOLO NEL CASO IN CUI TUTTI I RICAVI DEL PERIODO FOSSERO INCASSATI E TUTTI I COSTI FOSSERO INTEGRALEMNTE PAGATI, IL RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO COINCIDEREBBE CON LA VARIAZIONE CHE NELLO STESSO ARCO DI TEMPO SUBIREBBERO LE DISPONIBILITA' LIQUIDE.

Il modello di bilancio- DINAMICA MONETARIA E FLUSSI FINANZIARI

TUTTAVIA E' EVIDENTE CHE LA CONNESSIONE TRA ANDAMENTI ECONOMICI E ANDAMENTI FINANZIARI E' MOLTO STRETTA E CHE LA DINAMICA MONETARIA RAPPRESENTA UN ASPETTO ESTREMAMENTE IMPORTANTE DELLA GESTIONE AZIENDALE.

SOLO NEL CASO IN CUI TUTTI I RICAVI DEL PERIODO FOSSERO INCASSATI E TUTTI I COSTI FOSSERO INTEGRALEMNTE PAGATI, IL RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO COINCIDEREBBE CON LA VARIAZIONE CHE NELLO STESSO ARCO DI TEMPO SUBIREBBERO LE DISPONIBILITA' LIQUIDE.

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

LE SINTESI CONTABILI DEL MODELLO DI BILANCIO RISULTANO SCARSAMENTE EFFICACI NEL SUPPORTARE L'ANALISI E L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE AZIENDALE POICHE' LE INFORMAZIONI QUANTITATIVE IN ESSE PRESENTATE RISULTANO ECCESSIVAMENTE PARCELLIZZATE E DISPERSIVE.

INOLTRE TALI SINTESI SONO DISPONIBILI SOLO PER I SOGGETTI INTERNI ALL'AZIENDA E QUINDI NON ACCESSIBILI PER COLORO CHE SONO ALL'ESTERNO.

DA QUI LA NECESSITA' DI RICLASSIFICARE I VALORI ESPOSTI NEL MODELLO CONTABILE ALLO SCOPO DI PERVENIRE ALLA PREDISPOSIZIONE DI STRUTTURE FORMALI UTILI PER L'INFORMATIVA INTERNA ED ESTERNA.

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

PER LE SOCIETA' DI CAPITALI NON QUOTATE IL RIFERIMENTO DI LEGGE PER LA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO E' RAPPRESENTATO DALLE NORME CONTENUTE NEL CODICE CIVILE AGLI ARTT. DA 2423 A 2435-TER

PERTANTO LE SOCIETA' NON QUOTATE PREDISPONGONO IL BILANCIO CIVILISTICO APPLICANDO LE REGOLE DI VALUTAZIONE PRESCRITTE DAL CODICE CIVILE E INTERPRETATE DAI PRINCIPI CONTABILI (OIC) PREDISPONENDO UNA STRUTTURA FORMALE DEL BILANCIO CONFORME AGLI SCHEMI OBBLIGATORI PREVISTI DAL CODICE CIVILE STESSO.

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

LE SOCIETA' QUOTATE PREDISPONGONO IL BILANCIO SECONDO REGOLE DI VALUTAZIONE E SCHEMI DI PRESENTAZIONE DISCIPLINATI DAI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI EMANATI DALL'INTERNATIONAL STANDARD BOARD (IASB) E OMOLOGATI DALL'UE NEI PROPRI REGOLAMENTI.

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

LA NORMATIVA PER LA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO CIVILISTICO PER LE SOCIETA' NON QUOTATE PONE L'OBBLIGO DELLA PREDISPOSIZIONE IN CAPO ALL'ORGANO DI GESTIONE, SOLITAMENTE INDIVIDUATO NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'ART. 2423 ESPRIME LA COSIDDETTA CLAUSOLA GENERALE DI BILANCIO CIOE' UNA REGOLA GENERALE SECONDO IL QUALE DEVE ESSERE REDATTO CON CHIAREZZA E DEVE RAPPRESENTARE IN MODO VERITIERO E CORRETTO LA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA DELLA SOCIETA' E IL RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

IL CC STABILISCE INOLTRE I COSIDDETTI POSTULATI DI BILANCIO:

- IL PRINCIPIO DELLA PRUDENZA
- IL PRINCIPIO DI COMPETENZA
- IL PRINCIPIO DI CONTINUITA' AZIENDALE
- IL PRINCIPIO DI PREVALENZA DELLA SOSTANZA SULLA FORMA

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

GLI ARTT. 2424 E 2425 PRESCRIVONO IL CONTENUTO RISPETTIVAMENTE DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO ATTRAVERSO LA PRESENTAZIONE DI SCHEMI CHE DEVONO ESSERE PREDISPOSTI AGGREGANDO OPPORTUNAMENTE I VALORI ECONOMICI E FINANZIARI DERIVABILI DAL MODELLO DI BILANCIO (BILANCIO DI VERIFICA)

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

GLI ARTT. 2424 E 2425 PRESCRIVONO IL CONTENUTO RISPETTIVAMENTE DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO ATTRAVERSO LA PRESENTAZIONE DI SCHEMI CHE DEVONO ESSERE PREDISPOSTI AGGREGANDO OPPORTUNAMENTE I VALORI ECONOMICI E FINANZIARI DERIVABILI DAL MODELLO DI BILANCIO (BILANCIO DI VERIFICA)

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

Attivo	Passivo
A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A. Patrimonio netto
B. Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria	B. Fondi per rischi e oneri
I. Immobilizzazioni immateriali	C. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
II. Immobilizzazioni materiali	D. Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo
III. Immobilizzazioni finanziarie	E. Ratei e risconti
C. Attivo circolante	
I. Rimanenze	
II. Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo	
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	
IV. Disponibilità liquide	
D. Ratei e risconti	
Totale dell'attivo	Totale del passivo

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

A) **Valore della produzione**

B) Costi della produzione

Differenza tra valore e costi della produzione (A – B)

C) Proventi e oneri finanziari

D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie

Risultato prima delle imposte (A–B+C+D)

20) Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite e anticipate

21) **Utile (perdita) dell'esercizio**

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

IL CODICE CIVILE INVECE NON INDICA ALCUN SCHEMA OBBLIGATORIO PER IL RENDICONTO FINANZIARIO LIMITANDOSI A RICHIEDERNE LA PREDISPOSIZIONE COME PARTE INTEGRANTE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO (ART.2425-TER)

A TALE FINALITA' PROVVEDE IL PRINCIPIO CONTABILE OIC10

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

I CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE SINGOLE VOCI DI BILANCIO SONO ESPOSTI NELL'ART 2426 DEL CCE ANCHE IN QUESTO CASO PER LA CONCRETA APPLICAZIONE SI FA RIFERIMENTO AI PRINCIPI CONTABILI DELL'OIC

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

ALL'ART. 2427 IL CONTENUTO DELLA NOTA INTEGRATIVA NE' DESCRIVE IL CONTENUTO INFORMATIVO MINIMALE SENZA TUTTAVIA FORNIRE UNO SCHEMA RIGIDO.

LA FUNZIONE DELLA NOTA INTEGRATIVA E' SOSTANZIALMENTE INFORMATIVA.

PERTANTO DEVE FORNIRE UN ADEGUATO ED ESAURIENTE COMMENTO ESPLICATIVO DEI DATI PRESENTATI NELLO STATO PATRIMONIALE E NEL CONTO ECONOMICO

CONTIENE IN FORMA DESCRITTIVA INFORMAZIONI ULTERIORI RISPETTO A QUELLE FORNITE CON GLI SCHEMI DI BILANCIO

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

ALL'ART. 2428 IL CC PRESCRIVE CHE «IL BILANCIO DEVE ESSERE CORREDATO DA UNA RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI CONTENENTE UN'ANALISI FEDELE, EQUILIBRATA ED ESAURIENTE DELLA SITUAZIONE DELLA SOCIETA' E DELL'ANDAMENTO E DEL RISULTATO DELLA GESTIONE, NEL SUO COMPLESSO E NEI VARI SETTORI IN CUI ESSA HA OPERATO, ANCHE ATTRAVERSO IMPRESE CONTROLLATE, CON PARTICOLARE RIGUARDO AI COSTI, AI RICAVI E AGLI INVESTIMENTI, NONCHE' UNA DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI E INCERTEZZE CUI LA SOCIETA' E' ESPOSTA

Il modello di bilancio- IL BILANCIO LEGALE PER L'INFORMATIVA ESTERNA

LE NORME CIVILISTICHE PREVEDONO REGIMI SEMPLIFICATI PER GLI ADEMPIMENTI IN MATERIA DI BILANCIO DA PARTE DELLE SOCIETA' NON QUOTATE DI MINORI DIMENSIONI

ALL'ART 2435 BIS PREVEDE LA FACOLTA' PER LE SOCIETA' CHE NON ABBIANO SUPERATO PER DUE ESERCIZI CONSECUTIVI DETERMINATI LIMITI DIMENSIONALI DI REDIGERE UN BILANCIO IN FORMA ABBREVIATA RIDUCENDO LA COMPLESSITA' DI TALUNI OBBLIGHI INFORMATIVI

L'ART 2435 TER RICHIEDE SCHEMI SEMPLIFICATI DI STATO PATRIMONIALE E CONTO ECONOMICO ED ESONERA DALLA PREDISPOSIZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO, DELLA NOTA INTEGRATIVA E DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE.

Gli stakeholder

La responsabilità sociale e il reporting ESG di sostenibilità



Il modello di bilancio- GLI STAKEHOLDER

UNA DEFINIZIONE ALLARGATA DI GOVERNO D'IMPRESA INDIVIDUA IN TUTTI I PORTATORI DI INTERESSE IN GRADO DI INFLUENZARE O INFLUENZATI DALL'IMPRESA I SOGGETTI MERITEVOLI DI ATTENZIONI. E CONSENTE DI COMPILARE LISTE ESAUSTIVE DI STAKEHOLDER UTILI PER VALUTARE LE DIVERSE ASPETTATIVE E LE LORO CONNESSIONI CON LA SOPRAVVIVENZA DELL'IMPRESA, L'ECONOMICITA' I RISCHI E LE OPPORTUNITA' DI CIASCUNA RELAZIONE

CIASCUNO DI ESSI RICEVE UNA CORRETTA REMUNERAZIONE COMMISURATA ALLA SPECIFICITA' DELLA RISORSA APPORTATA

Il modello di bilancio- GLI STAKEHOLDER

LA NEGOZIAZIONE TRA I DIVERSI SOGGETTI TROVA SOLUZIONE NELLA DEFINIZIONE DEGLI ASSETTI STRATEGICI E ISTITUZIONALI DELLE IMPRESE DOVE TUTTE LE CATEGORIE DI STAKEHOLDER COSTRIBUISCONO ALLA REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA

DA UN LATO LA TEORIA DI MASSIMIZZAZIONE DEL VALORE PER GLI AZIONISTI ASSEGNA UN RUOLO DI SUPREMAZIA AL SOGGETTO ECONOMICO, DALL'ALTRO LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER PROPONE UNA VISIONE DELL'IMPRESA CHE PONE AL CENTRO UN Più AMPIO INSIEME DI RELAZIONI CON TUTTI I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE.

Il modello di bilancio- GLI STAKEHOLDER

Categoria Stakeholder	
INFLUENCER	Stakeholder potenti e legittimi in grado d'influenzare, assistere o ostacolare l'organizzazione e i suoi obiettivi. Considerata la rilevanza di questi interlocutori, sono oggetto di contatti frequenti e comunicazione trasparente da parte del management aziendale.
CLAIMANT	Stakeholder che presentano richieste legittime ma con un limitato potere d'imporre all'organizzazione. In assenza di un potere coercitivo, utilizzano argomenti etici e morali per attrarre l'attenzione e possono essere oggetto di campagne mirate di contatto e comunicazione da parte del management.
COLLABORATOR	Stakeholder in grado di collaborare positivamente con l'organizzazione senza tuttavia esprimere un'attiva strategia finalizzata a influenzarne l'agire. Partecipano alla creazione di valore in forme più passive e sono oggetto di contratti e collaborazioni.
RECIPIENT	Stakeholder che è influenzato dall'azione dell'organizzazione senza tuttavia avanzare richieste. L'impatto o l'interazione può avvenire indirettamente e l'attività aziendale può impattare anche negativamente in assenza d'iniziative di mitigazione.

Il modello di bilancio- GLI STAKEHOLDER

LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER PROPONE UNA SERIE DI CAMBIAMENTI INTERNI ED ESTERNI CHE PORTINO A CONSIDERARE CONTRIBUTI E ASPETTATIVE DEI DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE NON SOLO NEL MOMENTO NEGOZIALE DELLA RICOMPENSA MA ANCHE:

- NELL'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO
- NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE
- NELL'IMPLEMENTAZIONE DELLE STESSE
- NELL'ASSETTO ISTITUZIONALE

Il modello di bilancio- GLI STAKEHOLDER

IL COMPLESSO MONDO DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER Può ESSERE GESTITO RICORRENDO A DIVERSE OPZIONI:

- STRATEGIA REATTIVA
- STRATEGIA DIFENSIVA
- STRATEGIA ACCOMODANTE
- STRATEGIA PROATTIVA

Il modello di bilancio- GLI STAKEHOLDER

Strategia	Approccio	Obiettivo	Esempio
Reattiva	Risposta a problemi esterni	Minimizzare i danni a breve termine	Rispondere a una crisi solo quando emerge, senza cambiamenti strutturali.
Difensiva	Protezione dei propri interessi	Difendere la posizione, evitando danni	Rispondere a una campagna negativa solo per proteggere la reputazione.
Accomodante	Comprimere per soddisfare le richieste	Mantenere buone relazioni, ridurre conflitti	Accettare richieste dei sindacati per migliorare le condizioni di lavoro.
Proattiva	Anticipare e agire prima che si presenti un problema	Innovare e influenzare positivamente gli stakeholder	Investire in sostenibilità prima che venga richiesto dalle normative.

Il modello di bilancio- LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY:

ENFATIZZA LA COMPONENTE ETICA DELL'AGIRE IMPRENDITORIALE E FORMALIZZA CON OPPORTUNI STRUMENTI UNA SERIE DI PRE-CONDIZIONI ALLA CREAZIONE DI VALORE CHE GARANTICANO UN OGGETTIVO EQUILIBRIO NELLA RELAZIONE TRA AZIENDA E SOCIETA'

Il modello di bilancio- LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

IL FORTE RICHIAMO ALL'APPROCCIO NORMATIVO HA FATTO SÌ CHE SIA ATTORI ACCADEMICI SIA ISTITUZIONALI CONIASSERO PRECISE DEFINIZIONI PER LA RSI:

- LE ASPETTATIVE ECONOMICHE, LEGALI, ETICHE E DISCREZIONALI CHE LA SOCIETA' HA NEI CONFRONTI DELLE ORGANIZZAZIONI IN UN DATO MOMENTO
- L'INTEGRAZIONE VOLONTARIA DI PREOCCUPAZIONI SOCIALI ED ECOLOGICHE DA PARTE DELLE IMPRESE NELLE LORO OPERAZIONI COMMERCIALI E NEI LORO RAPPORTI CON LE PARTI INTERESSATE

Il modello di bilancio- LA RSI REATTIVA

LE TEORIE DELLA RSI POSSONO ESSERE CLASSIFICATE IN 4 FILONI PRINCIPALI:

- QUELLO SECONDO CUI L'RSI ANDREBBE INTRAPRESA PER OBBLIGO MORALE O PER DOVERE DI AGIRE IN MANIERA RESPONSABILE
- QUELLO SECONDO CUI INTRAPRENDERE AZIONI SOCIALMENTE RESPONDABILI CONSENTE DI CONTRIBUIRE ALLA SOSTENIBILITA' SENZA COMPROMETTERE LA POSSIBILITA' PER LE GENERAZIONI FUTURE DI SODDISFARE I BISOGNI FUTURI
- QUELLO DELLA LEGITIMACY THEORY SECONDO CUI LE IMPRESE HANNO BISOGNI DI UNA LICENZA A OPERARE
- QUELLO CHE INTERPRETA LE AZIONI DI RSI COME INIZIATIVE NECESSARIE PER ACCRESCERE LA REPUTAZIONE AZIENDALE PERCHE' MIGLIORANO L'IMMAGINE DELL'IMPRESA, RAFFORZANO IL VALORE DEL MARCHIO E INCREMENTANO COMPLESSIVAMENTE IL VALORE AZIENDALE

Il modello di bilancio- LA RSI STRATEGICA

L'HARVARD BUSINESS REVIEW PROPONE UNA DIVERSA CLASSIFICAZIONE DELLE INIZIATIVE RICONDUCIBILI ALLA RSI. LA RSI DOVREBBE MUOVERE DALLA CLASSIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI NON ECONOMICI DA INTEGRARE NEL MODELLO IMPRENDITORIALE, APPLICANDO LA SEGUENTE TASSONOMIA:

- QUESTIONI SOCIALI GENERICHE
- IMPATTI SOCIALI
- DIMENSIONE SOCIALE DEL CONTESTO COMPETITIVO

Il modello di bilancio- ESG REPORTING

QUANDO SI PARLA DI MISURARE E QUANTIFICARE GLI SFORZI MESSI IN ATTO DALLE AZIENDE SU TEMI DI IMPATTO SOCIALE E AMBIENTALE SI PARLA DI ESG REPORTING CHE PUÒ ESSERE CONSIDERATO LA DIMENSIONE QUANTITATIVA MISURABILE E COMUNICABILE DELLA RSI

Il modello di bilancio- ESG REPORTING

ESG EVIDENZIA TRE MACROAREE SULLE QUALI LA MISURAZIONE DELLA RSI SI FOCALIZZA:

- ENVIROMENT
- SOCIAL
- GOVERNANCE

Il modello di bilancio- L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

- Negli ultimi 10 anni abbiamo assistito a un importante cambiamento normativo che ha reso sempre più vincolata e regolamentata la rendicontazione non finanziaria delle aziende.
- L'idea di fondo è che investitori e stakeholder hanno crescente bisogno di informazioni che non siano semplicemente economico-finanziarie per valutare la performance delle aziende, i rischi e le opportunità.

Il modello di bilancio- L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

- Inizialmente il reporting ESG era completamente volontario e ancora oggi è prevalentemente su base volontaria.
- Dal 1993 la KPMG analizza le pratiche di ESG reporting delle principali aziende appartenenti a 53 Paesi.
- Tale analisi evidenzia un incremento esponenziale delle pratiche di pubblicare e diffondere report di sostenibilità

Il modello di bilancio- L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

- Il problema principale del reporting volontario riguarda la mancanza di omogeneità nel riportare le informazioni e quindi la scarsa comparabilità delle informazioni tra le aziende.
- Le pratiche di reporting volontario sono state segnalate da diverse studiosi come a rischio di greenwashing, fenomeno che si verifica quando le aziende pubblicano ricchi report di sostenibilità non perché sono realmente intenzionate a perseguire performance di responsabilità sociale superiori ma semplicemente per apparire migliori agli occhi degli stakeholder

Il modello di bilancio- L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

- Proprio per superare alcuni limiti il regolatore europeo ha mosso importanti passi in avanti nell'introduzione di prassi condivise in materia di reporting di ESG
- Il primo importante cambiamento è avvenuto nel 2014 con l'introduzione della *non financial Reporting Directive (direttiva 2014/95/CE)*
- La direttiva ha introdotto l'obbligo per le aziende di grandi dimensioni di inserire all'interno del proprio bilancio di esercizio anche delle informazioni non finanziarie

Il modello di bilancio- L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

Nello specifico la direttiva NFRD richiede che i soggetti di interesse pubblico debbano fornire informazioni non finanziarie in 4 ambiti di interesse:

- Ambito ambientale
- Ambito sociale e relativo ai lavoratori
- Ambito relativo ai diritti umani
- Ambito relativo alla corruzione

Il modello di bilancio- L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'

La direttiva chiede che vengano descritti i relativi modelli di business, le politiche implementate, i risultati, le modalità con le quali vengono gestiti i rischi e alcuni key performance indicator

Per tali report non sono previsti standard di report obbligatori e pertanto ogni azienda è libera di scegliere la forma con la quale riportare tali informazioni

Successivamente, la CE ha fornito alcune linee guida per aiutare le aziende a implementare tale reportistica prima nel 2017 emanando una guida contenente degli orientamenti sulla comunicazione di carattere non finanziario e successivamente nel 2019 con l'emanazione di seconde linee guida a ulteriore supporto delle aziende coinvolte nella divulgazione di informazioni non finanziarie

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

Con lo sviluppo delle pratiche di rendicontazione di sostenibilità, si sono andati a sviluppare anche dei framework e degli standard di rendicontazione che aiutano le imprese a comunicare in modo efficace le proprie performance di sostenibilità

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

E' importante distinguere tra framework e standard di rendicontazione

- I framework offrono linee guida e orientamenti su come strutturare l'informazione, su quali argomenti inserire e su come preparare i report
- Gli standard indicano specifici e dettagliati requisiti sulle informazioni da comunicare per ciascun argomento, indicando anche le metriche da utilizzare

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

A oggi i principali standard utilizzati per il reporting di sostenibilità sono:

- Gli standard GRI (Global Reporting Initiative)
- Gli standard SASB (Sustainability Accounting Standards Board)
- A tali standard si affiancano poi i framework di reporting proposti dalle linee guida dei mercati borsistici dei singoli Paesi

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

- GRI 1:** Fornisce le linee guida generali per la creazione del report di sostenibilità e la definizione degli **obiettivi e dei principi** di reporting.
- GRI 2:** Si concentra sulla **governance** e sulla **strategia** aziendale in relazione ai temi ESG, promuovendo l'integrazione della sostenibilità nella visione e nella gestione aziendale.
- GRI 3:** Affronta la **gestione dei rischi** e delle **opportunità** legate alla sostenibilità, aiutando le aziende a identificare e affrontare i rischi ESG, oltre a capitalizzare sulle opportunità di crescita sostenibile.

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

Principali Caratteristiche del SASB:

- 1.Settorialità:** Standard differenti per 77 settori industriali.
- 2.Materialità:** Si concentra su aspetti ESG **rilevanti** per l'andamento finanziario dell'azienda.
- 3.Misurabilità:** Fornisce indicatori chiari per **misurare e comunicare** la performance ESG.
- 4.Orientato agli investitori:** Mira a migliorare la **trasparenza** per i **mercati finanziari** e gli **investitori**.

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

Accanto agli standard vi sono i FRAMEWORK di REPORTING tra i quali risulta rilevante l'INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK (IR)

Il modello di bilancio- gli standard e I framework di sostenibilità

Un reporting integrato è strutturato in 8 parti che devono essere illustrate in modo da rendere evidenti le interconnessioni e i legami tra di esse:

1. Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno
2. Governance
3. Modello di business
4. Rischi e opportunità
5. Strategia e allocazione delle risorse
6. Performance
7. Prospettiva
8. Base di preparazione e presentazione

PROGETTO VALUTAZIONE 2

Compito: Analisi del Reporting Integrato (IR) e delle Performance ESG

Obiettivo:

Presentare un'analisi del reporting integrato (IR) e delle performance ESG di un'azienda a vostra scelta. Utilizzando il framework dell'**Integrated Reporting**, i report ESG e gli strumenti di misurazione, dovrete esplorare come l'azienda crea valore a lungo termine e come integra la sostenibilità nelle sue operazioni aziendali.

PROGETTO VALUTAZIONE 2

Indicazioni per il compito:

1. Scegliete un'Azienda

1. Selezionate un'azienda che pubblica report di sostenibilità (può essere una grande azienda che opera a livello internazionale o una realtà locale).

PROGETTO VALUTAZIONE 2

Indicazioni per il compito:

- 2. Analisi dei 8 Elementi del Reporting Integrato (IR):**
 - a) Presentazione dell'azienda e del contesto esterno**
 - b) Governance**
 - c) Modello di business**
 - d) Rischi e opportunità**
 - e) Strategia e allocazione delle risorse**
 - f) Performance**
 - g) Prospettiva**
 - h) Base di preparazione e presentazione**

PROGETTO VALUTAZIONE 2

Indicazioni per il compito:

3. Analisi ESG:

- a) Esaminare come l'azienda gestisce e comunica gli aspetti **ambientali, sociali** e di **governance** nelle proprie operazioni.
- b) Identificare indicatori chiave (KPI) utilizzati dall'azienda per misurare la performance ESG

4. Valutazione del Reporting:

- a) Discutere l'efficacia e la trasparenza del report aziendale.
- b) Valutare la coerenza tra la **strategia** dell'azienda e le azioni concrete per la sostenibilità.

PROGETTO VALUTAZIONE 2

Struttura della Presentazione:

1.Introduzione (1 slide)

1.Descrizione dell'azienda scelta e del contesto di mercato.

2.Analisi dei 8 Elementi del Reporting Integrato (1-2 slide per ogni elemento)

1.Fornite una panoramica di ciascun elemento del framework IR.

3.Performance ESG (2-3 slide)

1.Presentate i principali KPI ESG e l'impatto delle azioni aziendali in ambito sociale e ambientale.

4.Conclusioni e Raccomandazioni (1 slide)

1.Sintetizzate i punti chiave e proponete raccomandazioni per migliorare il reporting e la performance ESG.

PROGETTO VALUTAZIONE 2

Criteri di Valutazione:

- Completezza e chiarezza dell'analisi
- Capacità di connettere i vari elementi del reporting integrato
- Qualità della ricerca sui KPI ESG
- Capacità di sintesi e chiarezza nella presentazione finale

Strumenti contabili per le decisioni economiche di breve periodo



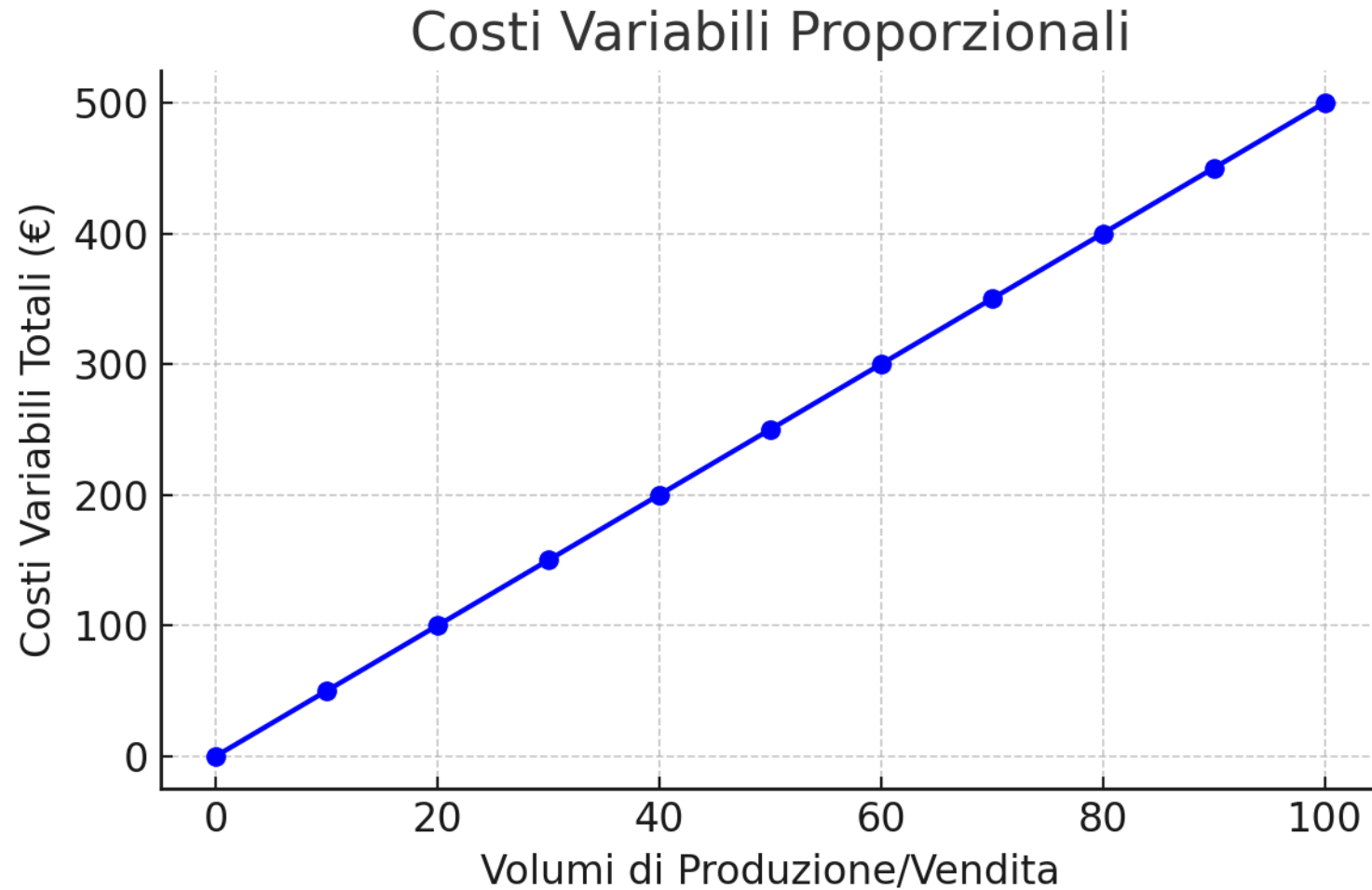
Il modello costi-volume-risultati

- Molto usato nella prassi operativa aziendale per correlare i volumi di produzione con i risultati reddituali al fine di facilitare le decisioni aziendali di breve periodo.
- Tale modello è spesso denominato ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO (break even point)

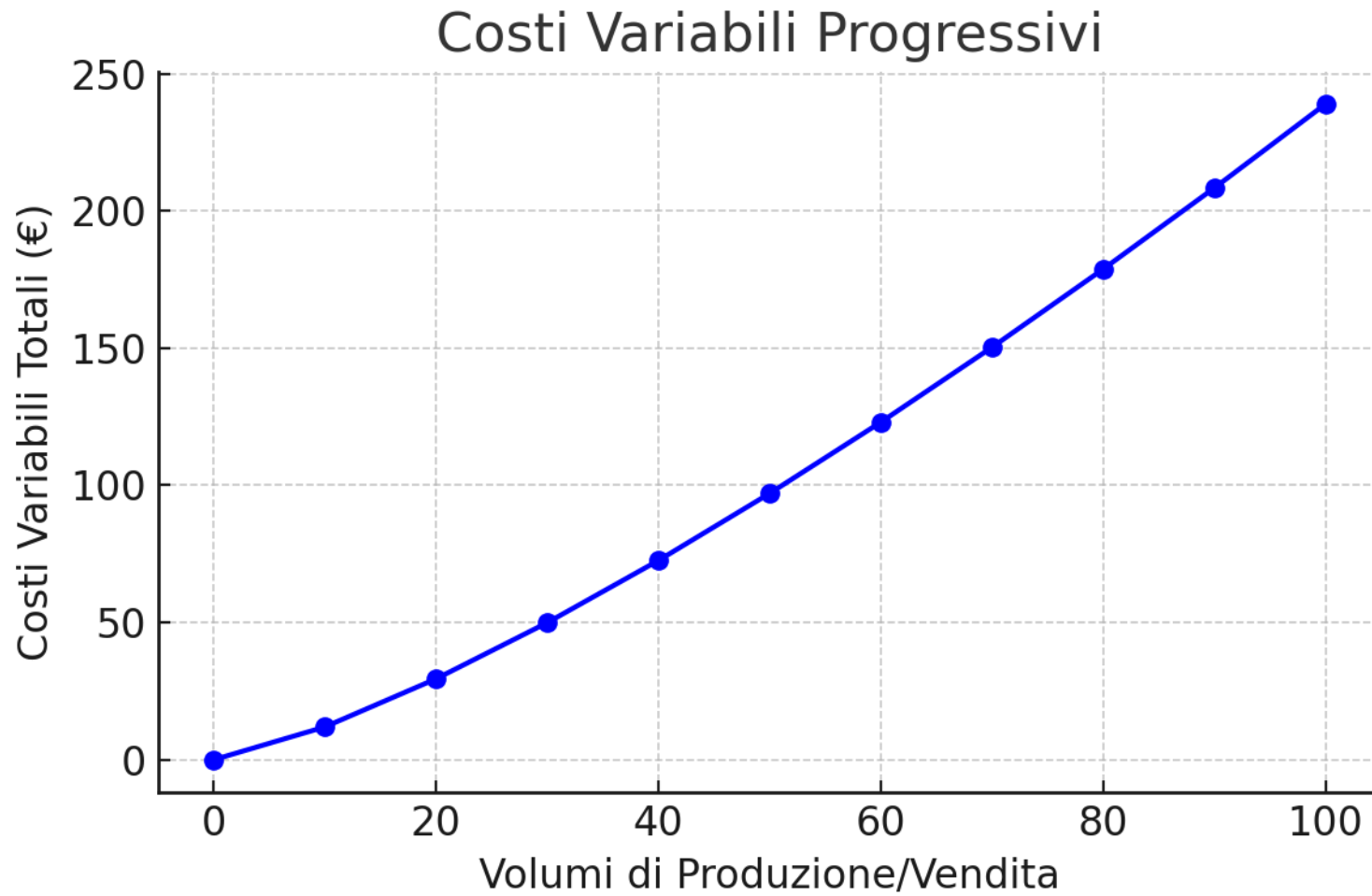
Il modello costi-volume-risultati

- Alla base del modello vi è la relazione esistente tra quantità di beni prodotti e le componenti reddituali del conto economico
- La relazione esistente tra volumi di produzione e costi viene specificata facendo riferimento a due classi di costi: i costi fissi e i costi variabili

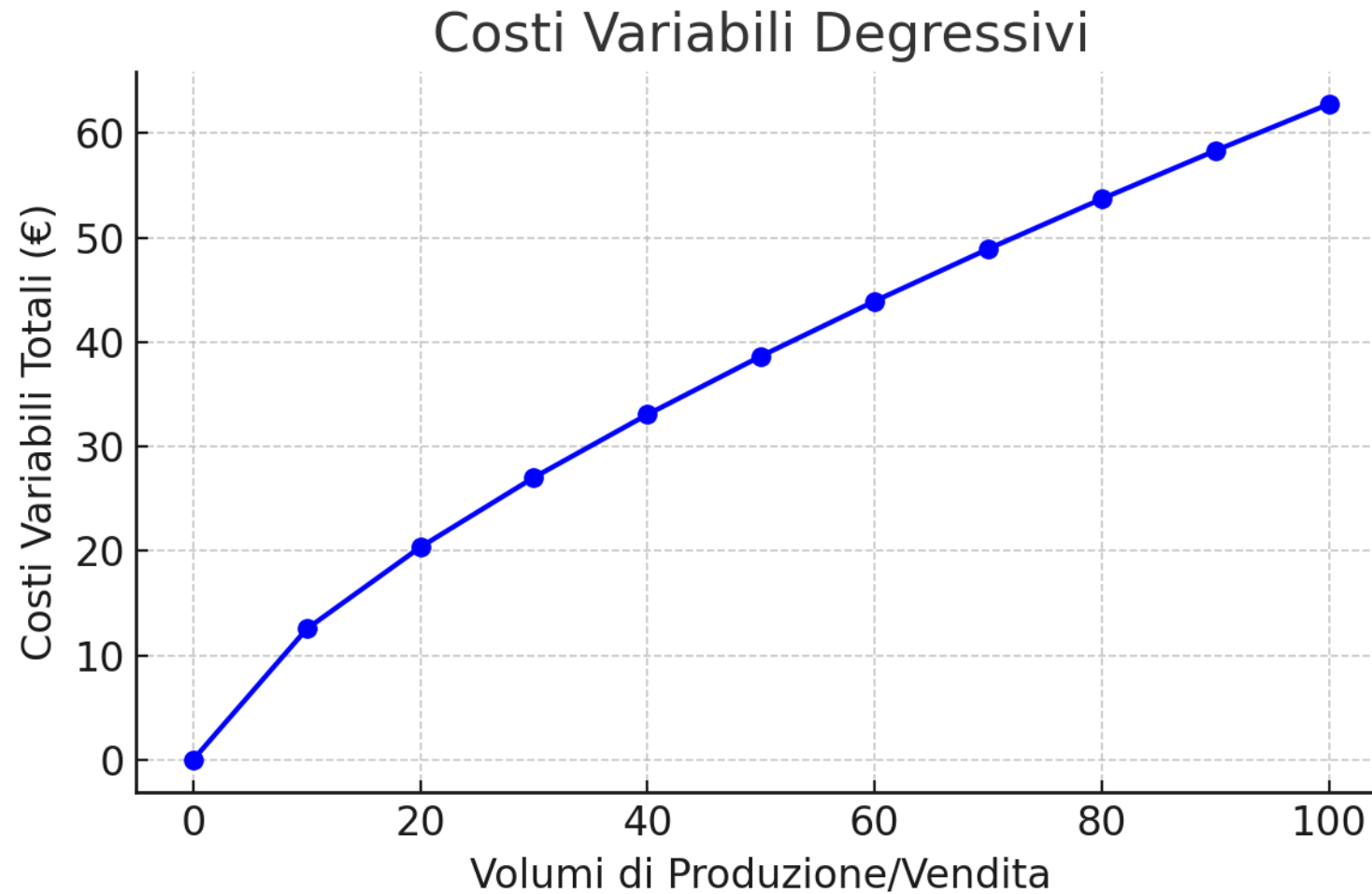
Il modello costi-volume-risultati



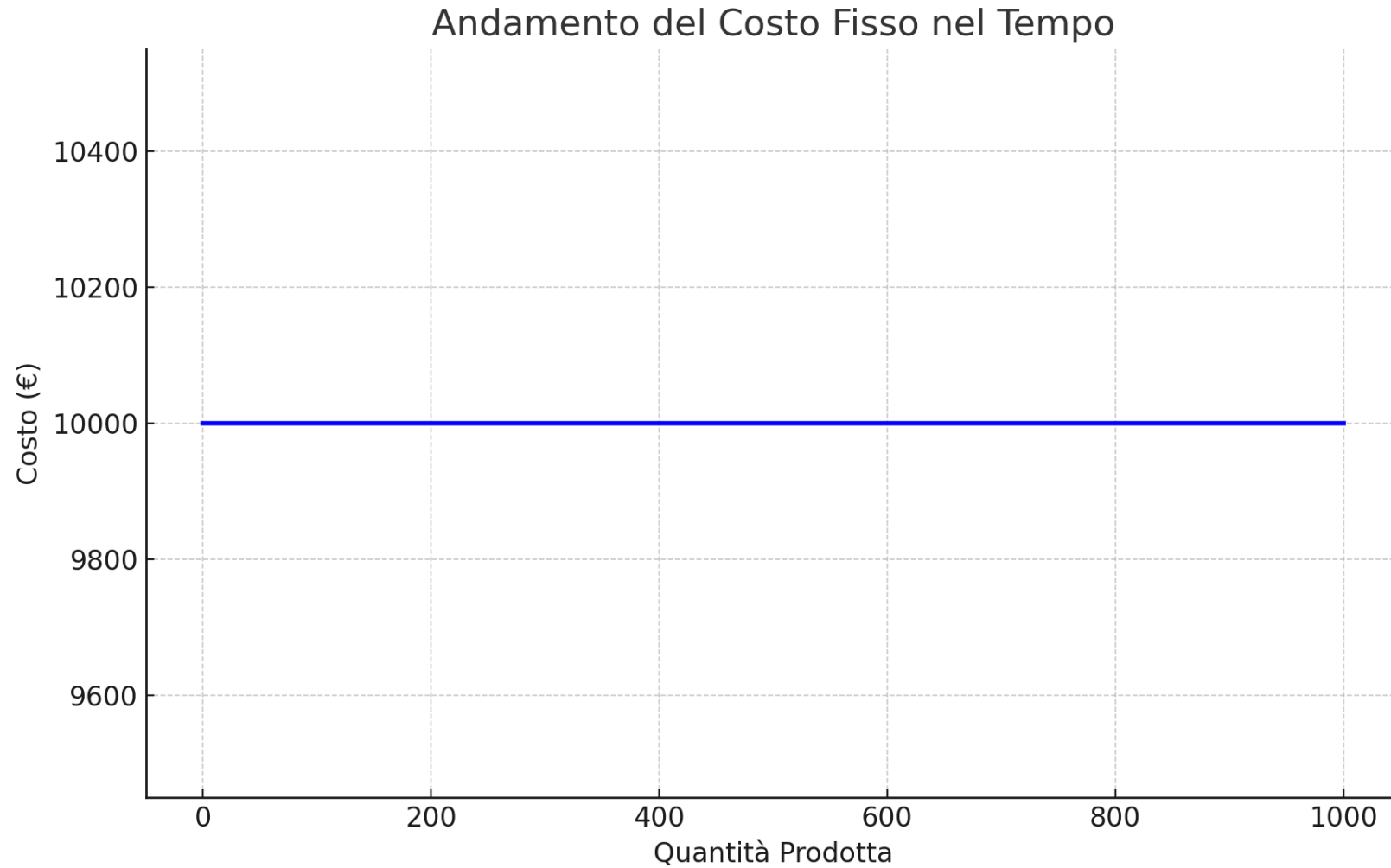
Il modello costi-volume-risultati



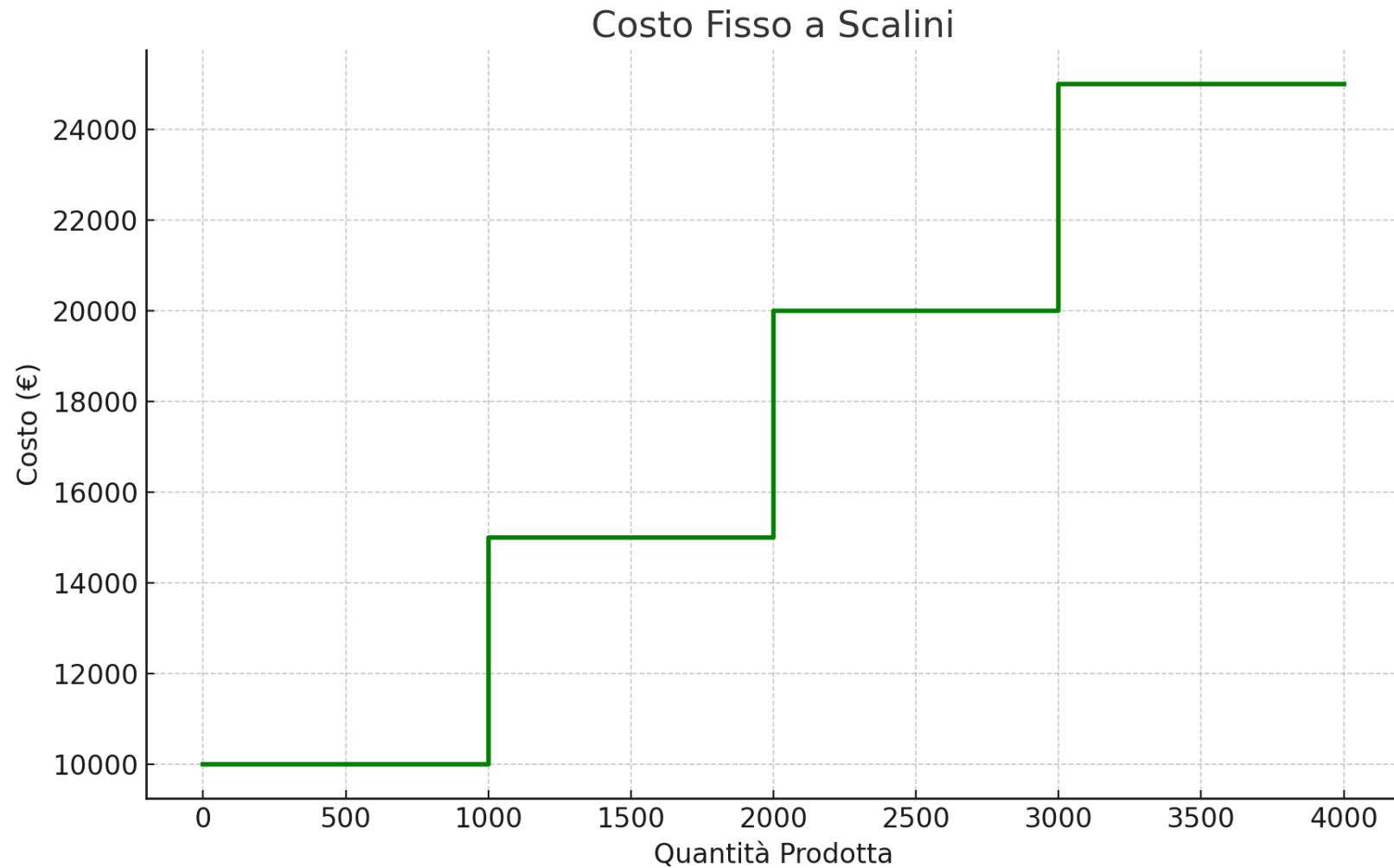
Il modello costi-volume-risultati



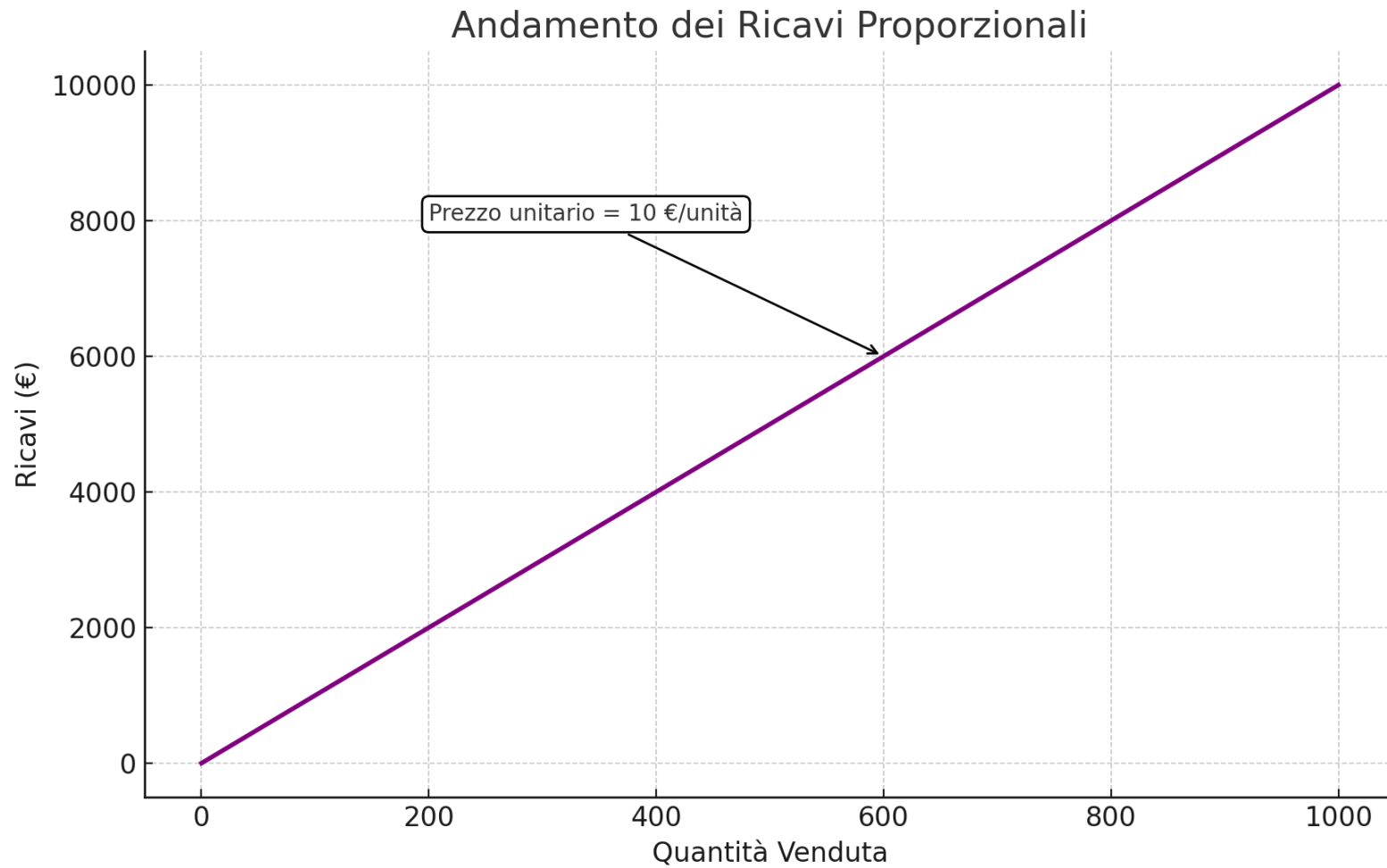
Il modello costi-volume-risultati



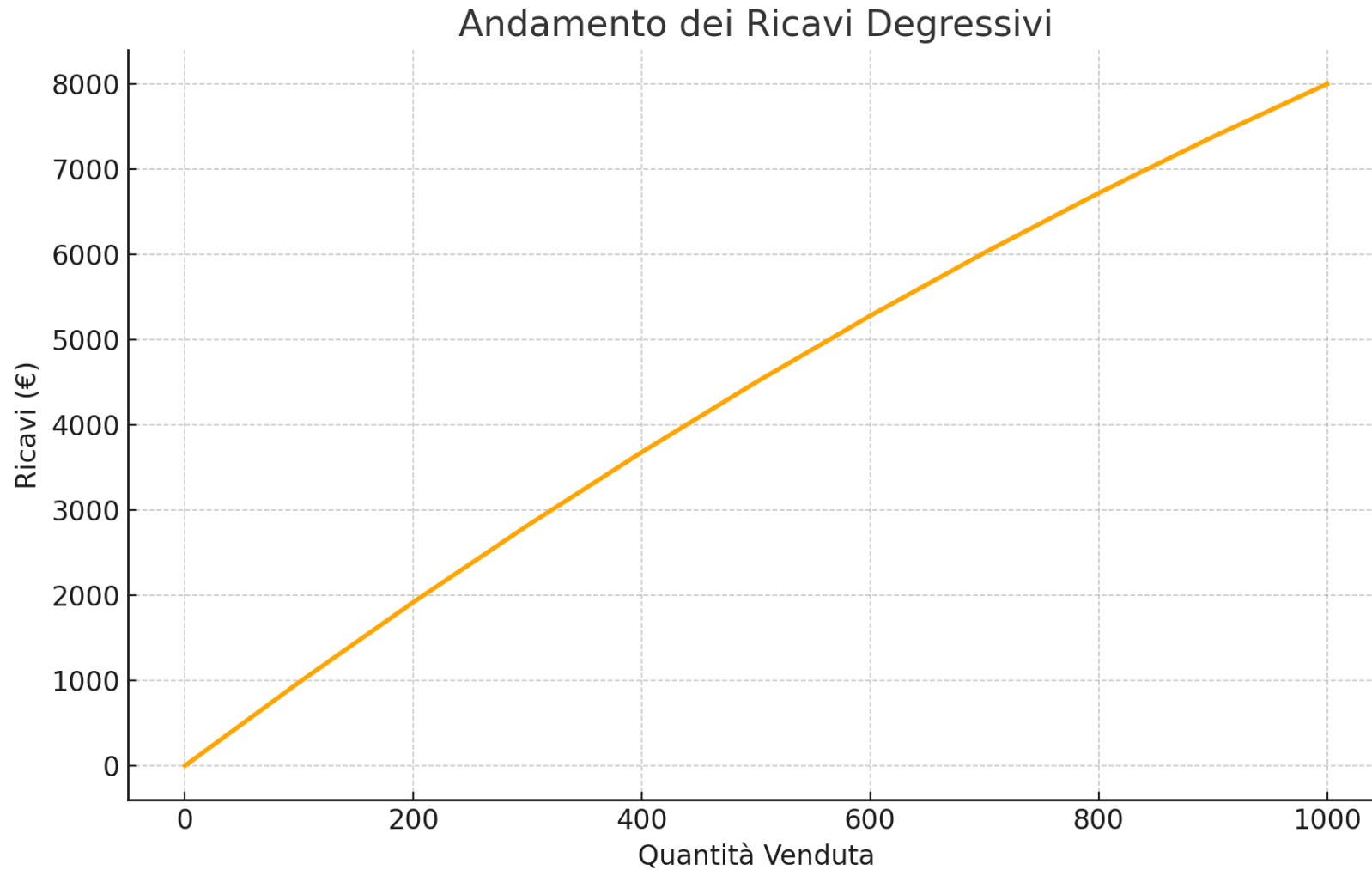
Il modello costi-volume-risultati



Il modello costi-volume-risultati



Il modello costi-volume-risultati



Il modello costi-volume-risultati

- La base fondamentale su cui si poggia il modello consiste nella possibilità di distinguere i COSTI FISSI (CF) da quelli VARIABILI TOTALI (CV) e nel ritenere questi ultimi come il prodotto di un dato coefficiente unitario pari al costo variabile unitario (cv) per la quantità venduta (Q)
- L'ipotesi che quindi viene assunta è quella di relazione lineare dei costi variabili rispetto al volume di produzione e di vendita
- Simmetricamente i ricavi sono determinati dal prodotto della quantità venduta (Q) per il prezzo di vendita (pv).

Il modello costi-volume-risultati

Partendo dalla base $UTILE = RICAVI - COSTI$ si ottiene l'equazione di base del modello:

$$U = pv \times Q - cv \times Q - CF$$

Dove

U= Utile

Pv= prezzo di vendita

Q= quantità venduta

Cv= costo variabile unitario

CF= costi fissi

Il modello costi-volume-risultati

- Il pregio principale del modello consiste nella sua semplicità.
- Grazie all'equazione è possibile determinare l'UTILE nel caso in cui siano conosciute le quantità oppure il numero di unità che è necessario produrre e vendere affinché l'azienda raggiunga una posizione di pareggio in cui i ricavi totali sono uguali ai costi totali ($CF + cv \times Q$)

Il modello costi-volume-risultati

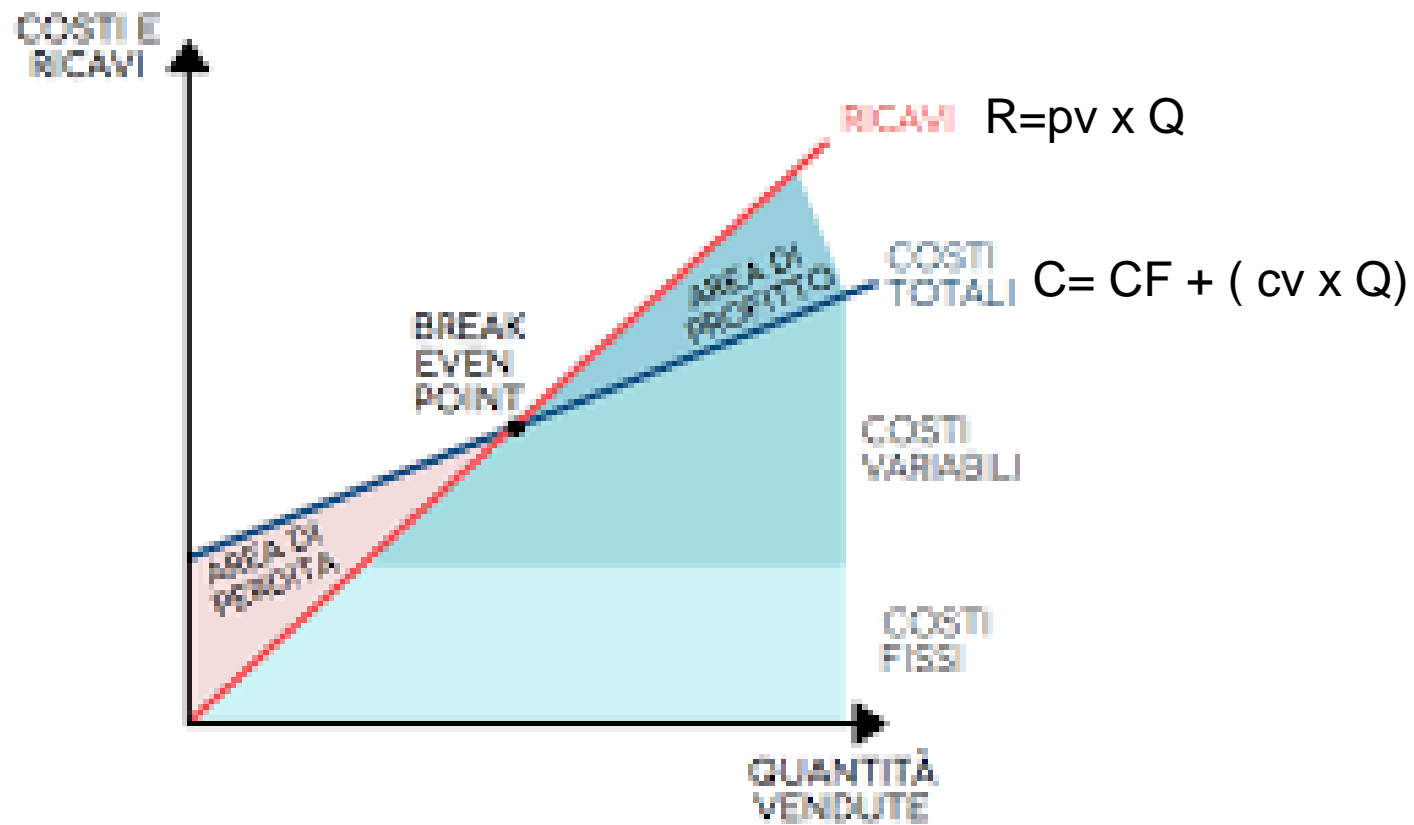
Tale analisi si base su alcune assunzioni:

- L'azienda sia monoprodotto
- Le quantità prodotte equivalgano quelle vendute, ovvero senza magazzino
- Il prezzo di vendita e il costo variabile unitario siano noti e rimangano costanti al variare della quantità prodotta

Il modello costi-volume-risultati

- In via generale e senza perdere troppo di applicabilità nel mondo reale delle aziende, è possibile ipotizzare che, per intervalli limitati di quantità prodotte e vendute (Q) le tre variabili dell'equazione (cv , pv , CF) siano «sufficientemente costanti» da permettere la rappresentazione costi-volumi-risultati tramite un'equazione lineare.
- L'intervallo di Q entro il quale possiamo assumere la costanza dei coefficienti angolari (pv e cv) prende il nome di «area di rilevanza»
- L'area di rilevanza indica un intervallo di variazione del livello di attività Q situato solitamente nell'intorno della capacità produttiva massima dell'azienda.

Il modello costi-volume-risultati



Il modello costi-volume-risultati

- La quantità di unità prodotte e vendute in corrispondenza della quale la retta del costo totale incontra la retta dei ricavi costituisce il «punto di pareggio»
- Significa che per quantità inferiori a Q l'azienda presenterà una perdita mentre per volumi superiori a Q l'azienda genererà un utile
- Quindi per l'azienda diventa assolutamente necessario produrre e vendere una quantità almeno pari al punto di pareggio individuato

Il modello costi-volume-risultati

Matematicamente per risolvere l'equazione sotto, in modo da determinare la quantità di pareggio la quantità di pareggio Q si deve porre l'utile uguale a zero e risolvere l'equazione in funzione dell'incognita Q :

$$Q = CF / (pv - cv) = \text{Costi fissi} / \text{margine di contribuzione unitario}$$

Dove il margine di contribuzione unitario è dato dalla differenza tra ricavo variabile unitario e costo variabile unitario.

Il modello costi-volume-risultati

Formula:

$$Q = \frac{CF}{pv - cv}$$

Dati dell'esempio:

- **Costi fissi (CF)** = 10.000€
- **Prezzo per unità (pv)** = 50€
- **Costo variabile per unità (cv)** = 30€

Calcolo:

- $Q = \frac{10.000}{50 - 30} = \frac{10.000}{20} = 500$

Il modello costi-volume-risultati

- E' possibile utilizzare realisticamente questo modello tenendo conto dei limiti evidenziati
- Nonostante i suoi limiti può essere utilizzato dalle aziende perché permette di ottenere una prima approssimazione dei risultati aziendali e sono una base importante per condurre successivamente analisi più articolate che fungono da concreto e ulteriore supporto nelle decisioni aziendali di breve periodo

Il modello evoluto: l'analisi delle aziende multiprodotto

Il fatto di passare a questo modello richiede una serie di ipotesi aggiuntive:

- Si può ragionevolmente stimare un mix delle vendite dei diversi prodotti e tale mix dei ricavi può essere espresso in % sul fatturato totale
- Si può ragionevolmente stimare per ogni prodotto sia il prezzo di vendita sia il costo variabile unitario.
- La stima di queste due variabili porta ad avere a disposizione il margine di contribuzione unitario

Il modello evoluto: l'analisi delle aziende multiprodotto

Prodotto	Prezzo Unitario (pv)	Costo Variabile Unitario (cv)	Margine di Contribuzione (MCU)	MCU in % sul Prezzo di Vendita	Percentuale di Incidenza sul Fatturato
A	50€	30€	20€	40%	40%
B	60€	35€	25€	41,67%	35%
C	40€	25€	15€	37,5%	25%

Il modello evoluto: l'analisi delle aziende multiprodotto

Per la determinazione del fatturato di pareggio a livello aziendale si moltiplicano entrambi i termini dell'equazione

$$Q = \frac{CF}{pv - cv} = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{margine di contribuzione unitario per il prezzo unitario di vendita}}$$

Dopo semplici passaggi si ottiene:

$$\text{Fatturato di pareggio} = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{MdCu in \% sul prezzo di vendita}}$$

Il modello evoluto: l'analisi delle aziende multiprodotto

Costi fissi = 100.000€

Prezzo di vendita per unità (pv) = 50€

Costo variabile per unità (cv) = 30€ Calcolare il Margine di Contribuzione Unitario

(MdCu): $MdCu = pv - cv = 50€ - 30€ = 20€$

$MdCu = pv - cv = 50€ - 30€ = 20€$

Calcolare la Percentuale del Margine di Contribuzione sul Prezzo di Vendita:

$MdCu \text{ in } \% \text{ sul } pv = 20/50 \times 100 = 40\%$

Determinare il Fatturato di Pareggio:

$Fatturato \text{ di Pareggio} = 100.000€ / 40\% = 250.000€$

In questo caso, l'azienda dovrà generare 250.000€ di fatturato per coprire i costi fissi di 100.000€.

L'analisi della performance Economico-finanziaria



La valutazione della performance

- La valutazione della performance di un'azienda non può prescindere dai fini e dagli obiettivi che ne qualificano strategie e svolgimento dell'attività operativa.
- Le aziende si caratterizzano per avere differenti finalità: economico-finanziarie, competitive e sociali
- Queste dimensioni sono riassumibili nella produzione di adeguati flussi di reddito (per gli azionisti), nel soddisfacimento dei bisogni di mercato (per i clienti), nella remunerazione dei fattori produttivi apportati a vario titolo (finanziatori, fornitori, lavoratori), nel soddisfacimento delle attese della società civile.
- Tali dimensioni sono strettamente collegate

La valutazione della performance

- La Performance economico-finanziaria e le tecniche di analisi sono finalizzate a valutare la capacità di produzione di ricchezza, la situazione patrimoniale e quella finanziaria come elementi per poter sviluppare delle considerazioni in merito alle condizioni di economicità.
- Informazioni relative a questi aspetti sono contenute nei prospetti di bilancio e i differenti stakeholder sono chiamati a leggere e interpretare il bilancio di esercizio per poter indagare la performance economico-finanziaria.
- Tramite le informazioni economico-finanziarie è possibile trarre significative indicazioni sulla composizione del patrimonio e sulle dinamiche della gestione trascorsa oltre che sulla produzione di ricchezza.




Performance Economico-Finanziaria: concetti chiave

Obiettivo dell'analisi:

- Valutare la capacità dell'azienda di produrre ricchezza
- Analizzare la situazione patrimoniale e finanziaria
- Giudicare le condizioni di economicità

Performance Economico-Finanziaria: concetti chiave

Strumenti principali

- Bilancio d'esercizio, composto da:
 1.  Stato Patrimoniale: rappresenta ciò che l'azienda possiede e ciò che deve
 2.  Conto Economico: mostra costi, ricavi e risultato d'esercizio
 3.  Rendiconto Finanziario: evidenzia i flussi di cassa

Performance Economico-Finanziaria: concetti chiave

Stakeholder coinvolti

- Azionisti Finanziatori (banche, investitori)
- Fornitori
- Dipendenti
- Stato e comunità
- Clienti
- Tutti leggono il bilancio per valutare aspetti diversi della performance

Performance Economico-Finanziaria: concetti chiave

Tecniche di analisi

- Analisi per indici (es. ROE, ROI, ROS, indice di liquidità, leverage)
- Analisi per margini
- Analisi dei flussi di cassa
- Analisi storico-comparativa e settoriale

Performance Economico-Finanziaria: concetti chiave

Cosa ci dicono le informazioni economico-finanziarie

- Composizione del patrimonio
- Andamento della gestione nel tempo
- Livello di redditività e solidità
- Capacità di autofinanziamento
- Prospettive di sostenibilità futura

L'analisi economico-finanziaria

- L'analisi economico-finanziaria è una tra le tecniche più diffuse per analizzare le dinamiche della gestione al fine di fornire una serie di indizi e sintomi che dovranno poi essere interpretati per giungere a una valutazione sulla performance conseguita e prospettica.
- Si compone di una fase tecnica e di una fase valutativa strettamente connesse e difficilmente separabili nello svolgimento operativo dell'analisi.

L'analisi economico-finanziaria

- La fase tecnica riguarda l'elaborazione dei dati con tecniche e procedimenti appropriati;
- La fase valutativa consiste nell'identificazione e nella predisposizione delle ipotesi di analisi e di interpretazione relativamente ad alcune dimensioni parziali ritenute significative, nella loro verifica e nella formulazione di valutazioni sulla situazione economica complessiva.

L'analisi economico-finanziaria

L'analisi delle performance si fonda su alcune dimensioni che coprono:

- L'aspetto patrimoniale che riguarda la relazione tra capitale netto e capitale di debito derivante dalle scelte di natura finanziaria
- Concerne elementi strutturali quali le compatibilità in termini temporali tra le politiche di investimento e le scelte di finanziamento
- L'aspetto reddituale che ha come oggetto la verifica della capacità di un'azienda di produrre reddito
- L'aspetto finanziario che riguarda la capacità di un'azienda di rispondere in modo tempestivo ed economico agli impegni finanziari richiesti dallo svolgimento della gestione

L'analisi economico-finanziaria

L'analisi economica della gestione si fonda sull'analisi di equilibri parziali che hanno molteplici effetti contabili; si può far riferimento all'equilibrio reddituale e all'equilibrio finanziario

Per una completa valutazione dello stato di salute dell'azienda è necessario integrare queste valutazioni con ulteriori analisi parziali fondate su dati extracontabili relativamente al sistema competitivo, ai concorrenti, al mercato, ai prodotti e ai bisogni dei consumatori.

L'analisi economico-finanziaria

Con l'analisi economica della gestione si vuole rispondere a le seguenti domande:

- L'azienda è stata in grado di remunerare in modo adeguato il capitale conferito dai soci anche in relazione a investimenti alternativi che un investitore potrebbe effettuare?
- Come si modificano nel tempo le risorse finanziarie complessive a disposizione?
- In che modo l'azienda sarà in grado di finanziare gli investimenti necessari a mantenere la propria capacità reddituale?

L'analisi economico-finanziaria

Verificata la qualità del bilancio di esercizio inizia l'analisi economica finanziaria della gestione.

In un primo momento si tratta di esporre i dati e le informazioni in una forma che renda agevole l'analisi e l'interpretazione sia consuntiva che prospettica.

Questo risultato si raggiunge applicando una serie di tecniche: la riclassificazione di Stato Patrimoniale e di Conto Economico, il calcolo dei quozienti e la loro ricomposizione a sistema, la ricostruzione dei flussi finanziari e la predisposizione del rendiconto finanziario.

L'analisi economico-finanziaria

Con la riclassificazione di SP e CE si vogliono riclassificare i valori contenuti nel bilancio utilizzando criteri che più si adattano alla formulazione d'analisi e di giudizi sulla situazione patrimoniale economica e finanziaria di un'azienda

Con la tecnica degli indici di bilancio si esprime la struttura e la dinamica aziendale tramite una serie di relazioni quantitative tra valori contabili ed extracontabili

Con la tecnica dei flussi si colgono gli elementi caratterizzanti la dinamica finanziaria dell'azienda evidenziando le cause che hanno portato a un cambiamento nella situazione finanziaria e/o patrimoniale, approfondendo la variazione delle fonti e dei fabbisogni di risorse finanziarie tra due periodi.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Lo SP può essere riclassificato utilizzando due criteri:

- Criterio finanziario
- Criterio di pertinenza gestionale

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Criterio Finanziario:

Permette di individuare, nell'Attivo, la struttura degli impieghi di risorse e nel Passivo e nel Capitale Proprio la composizione delle fonti di finanziamento che un'azienda accende per effettuare gli investimenti.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Le poste dell'attivo corrente possono essere ulteriormente suddivise in:

- liquidità immediate
- Liquidità differite
- rimanenze

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Le attività immobilizzate comprendono tutti gli investimenti che sono destinati a trasformarsi in liquidità in un periodo superiore all'anno.

Le attività immobilizzate non vengono classificate sulla base di un criterio di liquidità decrescente come per le voci che comprendono l'attivo corrente ma sono classificate normalmente secondo natura

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Attività Immobilizzate:

- Immobilizzazioni materiali
- Immobilizzazioni immateriali
- Immobilizzazioni finanziarie

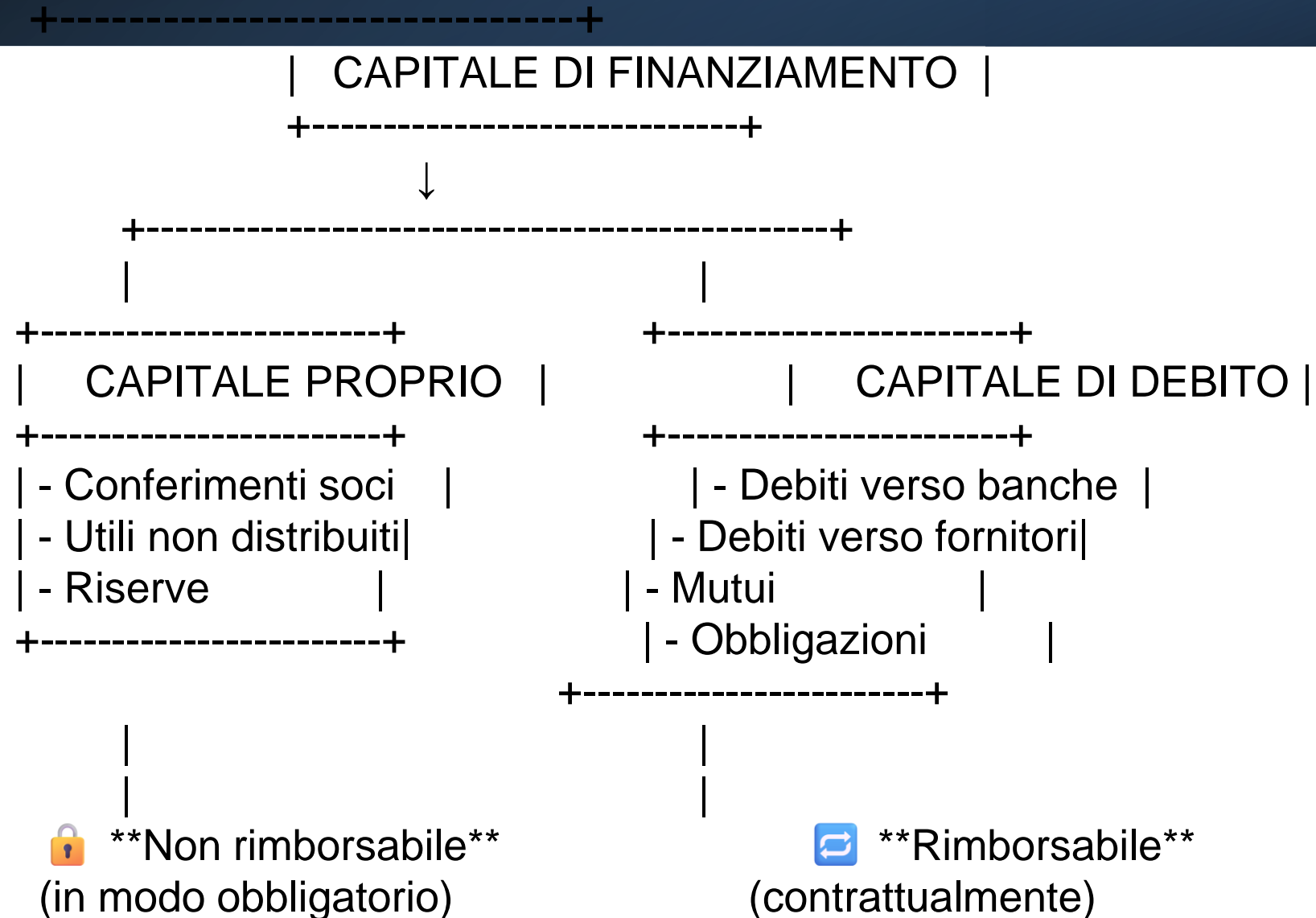
La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Per la sezione del passivo e del capitale netto un criterio di classificazione è quello che ordina le fonti in funzione della loro provenienza:

Il capitale di finanziamento (il totale delle fonti) (viene suddiviso nel capitale proprio (netto) + quello generato dalla gestione dell'azienda e non distribuito) + capitale di debito.

Sulla base di questa prima classificazione si può affermare che le fonti di finanziamento possono essere suddivise in fonti che devono essere contrattualmente rimborsate (il capitale di debito) e fonti che non devono essere contrattualmente rimborsate (il capitale proprio e capitale netto)

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale



La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Un criterio di classificazione delle fonti simile al criterio di liquidità adottato per l'attivo è quello dell'esigibilità, che consiste nel classificare le fonti afferenti al capitale di debito in relazione alla loro scadenza temporale.

Come gli investimenti vengono ordinati in base alla loro attitudine a trasformarsi in mezzi liquidi, i debiti sono riclassificati in base all'esigibilità, cioè la scadenza del termine entro il quale occorre far fronte agli impegni assunti.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Esigibilità vs Liquidità

Attivo → Liquidità

Quanto è veloce l'investimento a generare cassa?

Passivo → Esigibilità

Quando scade il debito da pagare?

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Il capitale di debito viene suddiviso in:

- Passivo corrente
- Passivo consolidato

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Il CAPITALE PROPRIO (o NETTO) costituisce una classe a se stante che corrisponde a quelle fonti che non devono essere restituite e che quindi non hanno scadenza.

E' determinato come differenza tra ATTIVITA' – PASSIVITA'

E' composto da

CAPITALE SOCIALE + RISERVE + UTILI

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

	IMPIEGHI	FONTI
Attivo Circolante	Liquidità immediate	
	Liquidità differite	Passivo corrente
	Rimanenze	
		Passivo consolidato
Attivo fisso	Immobilizzazioni materiali	
	Immobilizzazioni immateriali	Capitale Netto
	Immobilizzazioni finanz.	

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Azienda BFA SRL – Stato patrimoniale			
ATTIVO		PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	
Immobilizzazioni immateriali	510	Capitale sociale	32000
Immobilizzazioni materiali	42000	Riserve di rivalutazione	2000
Immobilizzazioni finanziarie	0	Riserva legale	3600
Rimanenze di materie prime	7270	Altre riserve	120
Rimanenze di prodotti finiti	2500	Risultato netto dell'esercizio	3400
Crediti commerciali	8150	Fondi per rischi e oneri	90
Altri crediti operativi a bt	180	Fondo TFR	710
Ratei e risconti attivi	40	Debiti a bt verso banche	2500
Disponibilità liquide	3440	Debiti finanziari a mlt	8010
		Debiti verso fornitori	11000
		Debiti tributari	420
		Altri debiti operativi a bt	110
		Ratei e risconti passivi	130
TOTALE ATTIVO	64090	TOTALE PASSIVO E PN	64090

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Azienda BFA SRL – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario			
TOTALE ATTIVO NETTO		TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	
Disponibilità liquide	3440	Debiti verso banche a bt	2500
Liquidità immediate	3440	Debiti verso fornitori	11000
Crediti commerciali	8150	Debiti tributari	420
Altri crediti operativi a bt	180	Altri debiti operativi a bt	110
Ratei e risconti attivi	40	Ratei e risconti passivi	130
Liquidità differite	8370	PASSIVO CORRENTE	14 160
Rimanenze materie prime	7270	Debiti finanziari a mlt	8010
Rimanenze prodotti finiti	2500	Fondi per rischi e oneri	90
Rimanenze	9770	Fondo TFR	710
ATTIVO CORRENTE	21 580	PASSIVO CONSOLIDATO	8810
Immobilizzazioni immateriale	510	TOTALE PASSIVO	22 970
Immobilizzazioni materiali	42000	Capitale sociale	32000
Immobilizzazioni finanziarie	0	Riserve di rivalutazione	2000
ATTIVO IMMOBILIZZATO	42 510	Riserva legale	3600
		Altre riserve	120
		Risultato netto dell'esercizio	3400
		PATRIMONIO NETTO	41 120
TOTALE ATTIVO NETTO	64 090	TOTALE PASSIVO E PN	64 090

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Lo SP riclassificato secondo il criterio finanziario:

- favorisce l'analisi della struttura finanziaria e patrimoniale che consiste nella valutazione della struttura degli impieghi e delle fonti in relazione ai fabbisogni derivanti dalla gestione e dalle modalità di copertura di tali fabbisogni in un determinato momento
- nella valutazione della relazione esistente tra patrimonio netto e debiti di funzionamento e di finanziamento.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Una classificazione alternativa del capitale di debito rispetto a quella della scadenza è relativa alla natura delle fonti:

- se la passività è stata generata nello svolgimento del ciclo di produzione e nasce fundamentalmente come sostituto temporaneo di un'uscita finanziaria viene definita **PASSIVITA' OPERATIVA**
- Se ha origine nello svolgimento del ciclo dei finanziamenti e deriva dall'acquisizione di un fattore produttivo generico come il denaro, si denomina **PASSIVITA' FINANZIARIA**
- Anche le attività vengono classificate in **ATTIVITA' OPERATIVE** e **ATTIVITA' FINANZIARIE** a seconda della loro natura

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Il riferimento ad ATTIVITA' e PASSIVITA' OPERATIVE porta a una riclassificazione dello SP secondo un criterio OPERATIVO GESTIONALE:

- Ricondurre voci patrimoniali alle differenti aree della gestione aziendale
- Individuare il fabbisogno finanziario richiesto o il surplus finanziario generato dallo svolgimento dell'attività operativa
- Presentare le fonti di finanziamento di tali investimenti distinguendo tra quelle ottenute dall'esterno e quelle proprie dell'azienda

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Tramite lo schema di pertinenza gestionale si è in grado di valutare l'effetto sulla situazione finanziaria di quelle fonti di finanziamento che sono generate spontaneamente dalla gestione operativa.

Queste sono passività che derivano appunto dallo svolgimento della gestione operativa aziendale e separando queste passività da quelle di natura finanziaria si è in grado di quantificare il fabbisogno di risorse che l'azienda deve recuperare tramite le stesse scelte di natura finanziaria e capire quali sono le modalità tramite le quali l'azienda ha recuperato tali risorse.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Quindi si riclassifica lo SP secondo una logica scalare che evidenzia una serie di risultati parziali.

La variabile finale è il capitale netto investito che corrisponde al totale degli impieghi effettuati nella gestione operativa, al netto delle forme di finanziamento generate spontaneamente della stessa gestione e quindi riconducibili alla dilazione dei pagamenti dei fattori produttivi che non comportano il sostenimento di oneri finanziari evidenziati separatamente e ai debiti verso i dipendenti e così via.

Nel dettaglio il Capitale Netto Operativo consiste nell'insieme degli impieghi operativi a breve termine al netto dei debiti operativi e con scadenza inferiore all'anno.

Il capitale circolante netto operativo indica l'ammontare di risorse finanziarie impiegate nella gestione operativa a breve termine al netto delle fonti di finanziamento

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

(Criterio Operativo-Gestionale)

Obiettivo

Valutare la gestione operativa e il reale fabbisogno finanziario dell'impresa

① **CAPITALE NETTO INVESTITO (CNI)**

- Totale degli impieghi nella gestione operativa
- Al netto delle passività operative „spontanee“

Cosa include?

Immobilizzazioni operative + CCNO – Debiti operativi

② **CAPITALITÀ CIRCOLANTE NETTO OPERATIVE (CCNO)**

- **Attività operative correnti** – Passività operative correnti
- Serve per valutare il fabbisogno di liquidità nel breve termine (es. Rimanenze, Crediti vs Clienti – Debiti vs Fornitori, Tributi, ecc.)

③ **PASSIVITÀ OPERATIVE „SPONTANEE“**

- Non richiedono pagamento immediato
- Non generano oneri finanziari
- Nascono dal normale ciclo di gestione

Perché è utile questa riclassificazione?

Attività operative – Passività operative = Capitale netto

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

CAPITALE INVESTITO NETTO	FONTI DI FINANZIAMENTO
Immobilizzazioni operative (Fondo ammortamento) (Fondo per rischi e oneri) (TFR)	Debiti verso banche a breve termine Debiti verso altri finanziatori a breve termine (Disponibilità liquide) (Attività finanziarie a breve termine)
(1) Capitale immobilizzato netto operativo	(1) = Posizione finanziaria netta a breve termine
Rimanenze Crediti verso clienti Ratei e risconti attivi (Debiti verso fornitori)	Debiti verso banche a medio - lungo termine Debiti verso altri finanziatori a medio - lungo termine (Attività finanziarie a medio - lungo termine)
(Altri debiti operativi)	(2) = Posizione finanziaria netta a medio - lungo termine
(Ratei e risconti passivi)	(3) = (1) + (2) = Posizione finanziaria netta
(2) Capitale circolante netto operativo	Capitale sociale Riserve Reddito di esercizio
(3) = (1) + (2) Capitale investito netto operativo	(4) Patrimonio netto
Immobilizzazioni non operative (Fondo ammortamento) Partecipazioni	(5) = (3) + (4) = Fonti di finanziamento
(4) Capitale investito non operativo (5) = (3) + (4) = Capitale investito netto	

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Azienda BFA SRL – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio di pertinenza gestionale

CAPITALE INVESTITO NETTO		FONTI DI FINANZIAMENTO	
Immobilizzazioni immateriali	510	Debiti verso banche a bt	2500
Immobilizzazioni materiali	42000	Disponibilità liquide	(3440)
Fondi per rischi e oneri	(90)	Posizione fin. netta a bt	(940)
Fondo TFR	(710)	Debiti finanziari a mlt	8010
Capitale immobilizzato netto op.	41 710	Posizione fin. netta a mlt	8010
Rimanenze di materie prime	7270	Posizione fin. netta	7070
Rimanenze di prodotti finiti	2500	Capitale sociale	32000
Crediti commerciali	8150	Riserve di rivalutazione	2000
Altri crediti operativi a bt	180	Riserva legale	3600
Ratei e risconti attivi	40	Altre riserve	120
Debiti verso fornitori	(11 000)	Risultato netto dell'esercizio	3400
Debiti tributari	(420)	Patrimonio netto	41 120
Altri debiti operativi a bt	(110)		
Ratei e risconti passivi	(130)		
Capitale circolante netto op.	6480		
Capitale investito netto op.	48 190		
Immobilizzazioni finanziarie	0		
Capitale investito non operativo	0		
CAPITALE INVESTITO NETTO	48 190	FONTI DI FINANZIAMENTO	48 190

La riclassificazione del Conto Economico

La distinzione delle operazioni di gestione avviene in due aree:

- L'area caratteristica (tipica)
- L'area extracaratteristica

La riclassificazione del Conto Economico

il reddito operativo è un indicatore molto importante in quanto permette di individuare la redditività aziendale senza considerare i costi derivanti dalle scelte di struttura finanziaria effettuate

La riclassificazione del Conto Economico

Schema a Valore della Produzione e Valore Aggiunto

Lo schema a valore della produzione si articola principalmente in due fasi:

- 1.Valore della Produzione Ottenuta**
- 2.Valore Aggiunto**

**La
riclassificazione
del Conto
Economico**



La riclassificazione del Conto Economico

Per arrivare all'identificazione del risultato derivante dallo svolgimento delle attività caratteristiche si devono considerare i contributi derivanti dai lavoratori (detraendo dal valore aggiunto i costi di competenza dell'esercizio per la retribuzione corrente e differita), la quota stimata di utilizzo degli investimenti immobilizzati (gli ammortamenti e gli accantonamenti ai fondi rischi).

La riclassificazione del Conto Economico

Per arrivare all'identificazione del risultato derivante dallo svolgimento delle attività caratteristiche si devono considerare i contributi derivanti dai lavoratori (detraendo dal valore aggiunto i costi di competenza dell'esercizio per la retribuzione corrente e differita), la quota stimata di utilizzo degli investimenti immobilizzati (gli ammortamenti e gli accantonamenti ai fondi rischi).

La riclassificazione del Conto Economico

VALORE AGGIUNTO

– COSTO DEL LAVORO

MARGINE OPERATIVO LORDO

– AMMORTAMENTI
E ACCANTONAMENTI

**AMMORTAMENTI E
ACCANTONAMENTI**

**REDDITO OPERATIVO
DELLA GESTIONE
CARATTERISTICA**

La riclassificazione del Conto Economico

Particolarmente significativo per interpretare le performance economico finanziarie è il:

MOL (margine operativo lordo)= VALORE AGGIUNTO-COSTO DEL LAVORO

Che approssimativamente corrisponde a quel risultato parziale che americani e inglesi chiamano EBITDA

La riclassificazione del Conto Economico

Aspetto	MOL (Margine Operativo Lordo)	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
Origine	Termine usato soprattutto in Italia	Termine internazionale , soprattutto in contesti anglosassoni
Significato letterale	Risultato operativo lordo prima di ammortamenti, accantonamenti e altri costi non monetari	Utile prima di interessi, tasse, ammortamenti e svalutazioni
Composizione	Valore aggiunto – Costo del lavoro	Ricavi – Costi operativi esclusi ammortamenti e svalutazioni
Dati di partenza	Si basa spesso su un CE riclassificato per valore aggiunto	Si basa sul CE secondo schema funzionale o a costi operativi
In pratica include...	Ricavi, altri proventi, costi variabili e costi del personale	Ricavi – costi operativi (es. COGS, Opex), escludendo : ammortamenti, accantonamenti
Scopo principale	Evidenziare la capacità operativa lorda al netto solo del costo del lavoro	Usato per valutazioni aziendali, confronto tra imprese, indicatori di solvibilità
Presenza in bilancio	Non è un dato obbligatorio, calcolato a parte	Anche l'EBITDA è calcolato extra bilancio , spesso usato da analisti

La riclassificazione del Conto Economico



La riclassificazione del Conto Economico a valore della produzione

Componenti Positive (Ricavi)

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

Altri ricavi e proventi

= Reddito operativo

Proventi finanziari

= Risultato prima delle imposte

= Risultato netto dell'esercizio

Componenti Negative (Costi)

Costo del venduto

Spese per il personale

Ammortamenti e accantonamenti

Oneri diversi di gestione

Oneri finanziari

Imposte sul reddito

La riclassificazione del Conto Economico a valore della produzione

Riclassificazione del Conto Economico: Valore della Produzione Ottenuta e Valore Aggiunto



Valore della produzione ottenuta

- Ricavi di vendita
- Variazione rimanenze prodotti finiti e semilavor
- Incrementi per lavori interni

Formazione del valore aggiunto

- + Valore della produzione ottenutata
- Consumi esterni
- Costo del lavoro
- Ammortamenti, e accantonamenti
- = Reddito operativo

Il sistema degli indici di bilancio

L'analisi finanziaria viene svolta anche calcolando e interpretando un insieme di indicatori che si fondano sui valori provenienti da prospetti contabili riclassificati.

Le principali aree d'indagine dell'equilibrio economico dell'azienda sono l'equilibrio reddituale, finanziario e patrimoniale.

Il sistema degli indici di bilancio

Gli indicatori più ricorrenti danno indicazioni su:

- Redditività
- Struttura finanziaria
- Liquidità
- Produttività
- Sviluppo

Il sistema degli indici di bilancio

ROE= REDDITO NETTO/ PATRIMONIO NETTO

= (REDDITO OPERATIVO/TOT.ATT.NETTO) x (TOT.ATT.NETTO/PN) x
(REDDITO NETTO/REDDITO OPERATIVO)

- sintetizza il rendimento complessivo secondo la prospettiva di coloro che hanno apportato capitale di rischio e dunque gli azionisti
- Il valore assunto dall'indicatore è in termini %
- Maggiore è il valore e più cresce nel tempo migliore è la redditività dell'azienda

Il sistema degli indici di bilancio

ROA= REDDITO OPERATIVO/TOT.NETTO ATTIVO

Si parte da questo indicatore per indagare la redditività operativa

Si costruisce la relazione tra il reddito riconducibile allo svolgimento delle attività operative e il totale delle attività nette

Si esprime in termini %

Maggiore è il valore e più cresce nel tempo, migliore è la redditività operativa dell'azienda

Il sistema degli indici di bilancio

ROI= REDDITO OPERATIVO/ CAPITALE INVESTITO NETTO

Viene individuato grazie alla riclassificazione per pertinenza gestionale dello SP

Esprime la redditività degli investimenti effettuati nella gestione operativa

Il sistema degli indici di bilancio

ROS= REDDITO OPERATIVO/ VENDITE

Esprime il reddito medio di periodo per unita' di ricavo

Se positivo evidenzia la % di ricavi netti ancora disponibili dopo aver aver coperto tutti i costi riconducibili all'area operativa

Se negativo segnala il fatto che la gestione operativa ha avuto dei costi superiori ai ricavi complessivi a essa riconducibili

Il sistema degli indici di bilancio

Rotazione del CI= VENDITE / CAPITALE INVESTITO

ESPRIME LA CAPACITÀ DELL'AZIENDA DI generare un determinato volume di vendite utilizzando l'ammontare di risorse investite nell'attività operativa

Il sistema degli indici di bilancio

RAPPORTO DI INDEBITAMENTO= TOT.ATTIVO NETTO/PN

Il valore aumenta al crescere dell'indebitamento dell'azienda

Il sistema degli indici di bilancio

LEVA FINANZIARIA= POSIZIONE FINANZIARIA NETTA/PN

MISURA IL GRADO DI INDEBITAMENTO DELL'AZIENDA

Il sistema degli indici di bilancio

Grado di rigidità degli Impieghi= $\text{ATTIVO IMMOB} / \text{TOT.ATTIVO NETTO}$

Di solito si esprime in termini % e maggiore è il valore assunto dall'indicatore più la struttura degli impieghi può essere definita rigida

Il sistema degli indici di bilancio

Grado di rigidità delle fonti= $\frac{\text{passivo consolidato} + \text{PN}}{\text{tot. attivo netto}}$

Si esprime in termini % e il valore assunto cresce all'aumentare della rigidità delle fonti

Cosa osservare nello Stato Patrimoniale

- Composizione dell'attivo e del passivo
- Presenza di investimenti o debiti rilevanti
- Equilibrio tra fonti e impieghi
- Eventuali variazioni rispetto all'anno precedente

Cosa osservare nel Conto Economico

- Andamento dei ricavi e dei costi
- Risultato operativo e risultato netto
- Presenza di oneri o proventi straordinari
- Commenti dell'azienda nella Relazione sulla gestione

Indicazioni sugli Indici di Bilancio

Se presenti:

- ROE, ROI, ROS: misurano la redditività
- Rapporto di indebitamento e leva finanziaria
- Rotazione del capitale investito
- Grado di rigidità degli impieghi e delle fonti

Cosa NON è richiesto

- Non serve riclassificare SP e CE manualmente
- Non serve calcolare da zero gli indici
- Non è una semplice lettura dei numeri: serve interpretazione

Come preparare la presentazione

- Struttura chiara e ordinata
- Ogni dato deve avere una spiegazione
- Usare grafici, se disponibili
- Concludere con una riflessione personale

Conclusioni

 L'obiettivo è comprendere il bilancio, non solo leggerlo

 Approccio critico, linguaggio tecnico, collegamenti tra teoria e realtà

 Chiaro, completo, interessante!

I concetti di economicità, efficienza ed efficacia



Il concetto di economicità

E' il criterio che consente di giudicare la convenienza a iniziare e/o a continuare una certa iniziativa/attività imprenditoriale;

In altri termini, è il criterio che consente di giudicare la validità economico-finanziaria dei progetti di investimento.

Il concetto di economicità

- Raggiungimento equilibrio economico “a valere nel tempo”;
- Ricavi almeno uguali ai costi;
- Tra i costi anche la remunerazione del capitale proprio;
- Congruità della remunerazione.

Il concetto di economicità

- Raggiungimento equilibrio economico “a valere nel tempo”;
- Ricavi almeno uguali ai costi;
- Tra i costi anche la remunerazione del capitale proprio;
- Congruità della remunerazione.

Remunerazione

- Fattori di produzione: costo di acquisto (es. materie, merci, impianti, servizi, ecc.);
- Capitali apportati da terzi finanziatori (ad es. debiti di finanziamento): interessi;
- Capitale proprio: dividendi (remunerazione residuale).

Equilibrio finanziario monetario

Significa disporre di risorse finanziarie sufficienti a far fronte alle esigenze finanziarie;

In pratica:

$\text{entrate monetarie} = \text{uscite monetarie};$

Il raggiungimento dell'equilibrio economico non significa automaticamente anche il raggiungimento di quello finanziario/monetario;

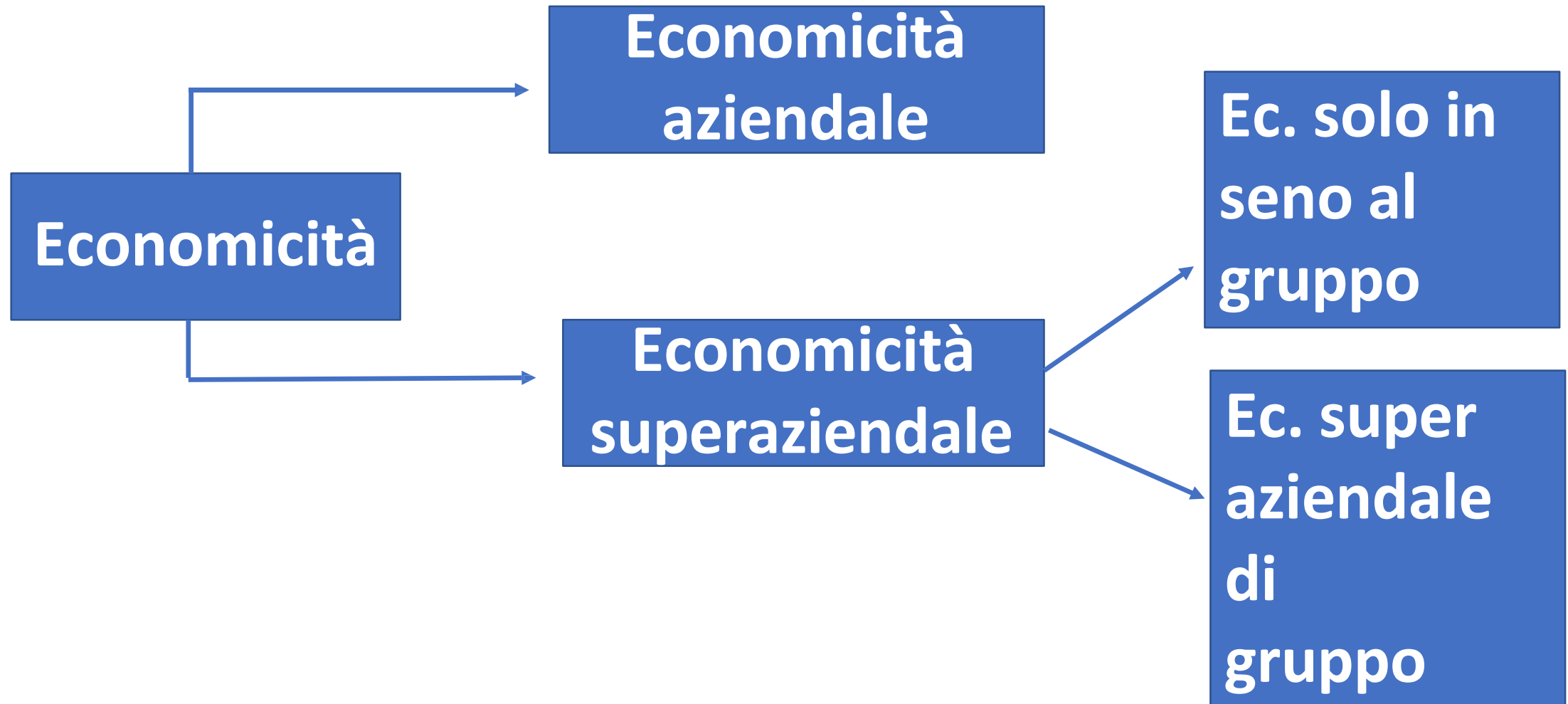
I due equilibri, tuttavia, sono strettamente interconnessi

Equilibrio economico nel tempo

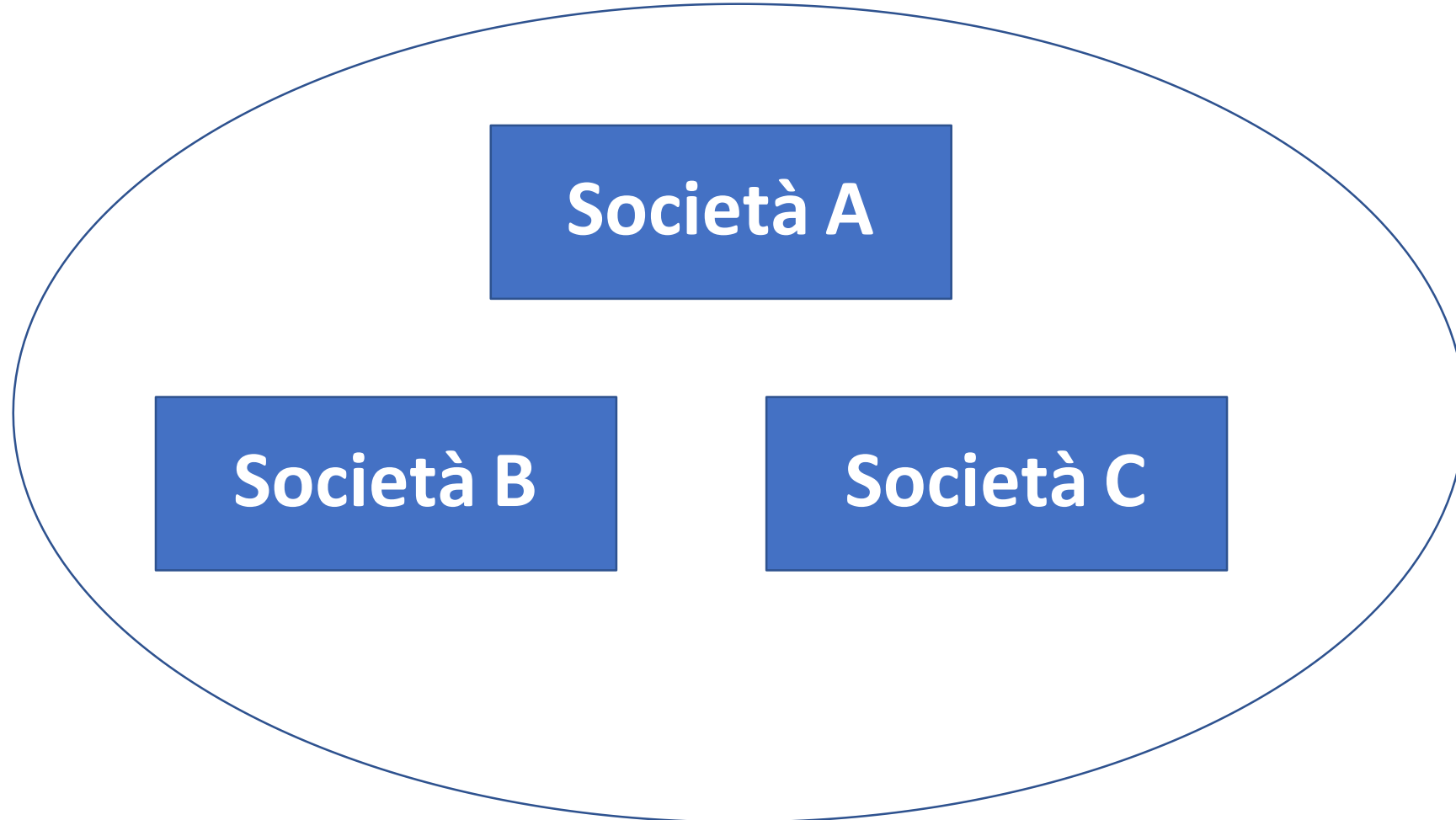
In alcuni esercizi può verificarsi il non raggiungimento dell'equilibrio economico;

Tale equilibrio deve, tuttavia, essere raggiunto in un determinato arco temporale.

Equilibrio economico nel tempo



Economicità super-aziendale



Economicità in seno ad un gruppo

Alcune aziende raggiungono condizioni di economicità solo all'interno di un gruppo.

Economicità superaziendale di gruppo

Alcune aziende non raggiungono condizioni di economicità nemmeno all'interno di un gruppo;

Tali aziende, tuttavia, svolgono funzioni ritenute importanti all'interno del gruppo, e sono, pertanto mantenute in vita.

Economicità superaziendale di gruppo

Si supponga che l'azienda "B" (controllata al 100% da A) presenti il seguente conto economico:

Conto economico società B	
Costi: 120	Ricavi: 100
	Perdita 20

Economicità superaziendale di gruppo

La società B ha il conto economico stabilmente in perdita;
Non rispetta, dunque, il criterio dell'«economicità
aziendale», che prevede che l'azienda debba realizzare,
almeno nel medio – lungo periodo, l'equilibrio economico.

Economicità superaziendale di gruppo

Considerando la soc. “B” nell’ambito del gruppo il giudizio potrebbe essere differente;

In questo caso, l’interrogativo che ci si deve porre è il seguente: conviene al gruppo mantenere in vita “X” (o creare “X” se questa non fosse già costituita)?

Economicità superaziendale di gruppo

“Per rispondere a questa domanda è necessario confrontare i risultati del gruppo con “B” e i risultati che lo stesso gruppo conseguirebbe senza “B”;

A tal fine, è necessario considerare i conti economici previsionali normalizzati e stabilizzati del gruppo nelle due ipotesi.

Economicità superaziendale di gruppo con la società B

SOC. B	
120	100
	20 (perdita)

SOC. A	
100	200
100 (utile)	

SOC. C	
120	140
20 (utile)	

Reddito totale gruppo = (20)+100+20=100

Economicità superaziendale di gruppo senza la società B

SOC. B	
120	100
	20 (perdita)

SOC. A	
180	200
20 (utile)	

SOC. C	
130	140
10 (utile)	

Reddito totale gruppo = 20+10=30

Economicità superaziendale di gruppo

“B”, pur non rispettando il criterio di
“economicità aziendale”, realizza l’“economicità di gruppo”;

Al gruppo, infatti, conviene mantenere in vita “B”, anche se quest’ultima azienda opera in perdita, perché la sua presenza permette al gruppo di conseguire risultati economici migliori rispetto a quelli ottenibili in sua assenza;

Economicità superaziendale di gruppo

Ciò potrebbe dipendere, ad esempio, dal fatto che per A e C risulta più oneroso acquistare da terzi alcuni servizi in precedenza forniti da B.

Economicità aziendale e obiettivi dell'impresa

Visione restrittiva: massimizzazione del profitto;

Visione ampia: pluralità di obiettivi.

I “massimi simultanei”

“La prosperità si conserva durevolmente e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro gli altri”;

Pietro Onida, Economia d'azienda, 1971

I “massimi simultanei”

“...massimizzazione non di un solo elemento, quale il profitto, ma la realizzazione di massimi simultanei, per quanto riguarda salari, dividendi e autofinanziamenti...”

Lavoratori, soci, finanziatori, clienti, ecc.;
Anticipa il concetto di “stakeholder”.

Pietro Onida, Economia d'azienda, 1971

Estensione concetto di economicità:
congruità remunerazioni

Alcuni autori evidenziano la necessità che la remunerazione dei fattori produttivi debba essere “congrua”;

Ad esempio, un'impresa che raggiunga l'equilibrio economico sottopagando i dipendenti, non opera secondo tale principio allargato di economicità.

Estensione concetto di economicità:
congruità remunerazioni

Non si tratta di aspetti unicamente etici, ma di comprendere se l'impresa può mantenere tale equilibrio nel tempo;

Economicità in senso qualitativo e non solo quantitativo.

Estensione concetto di economicità:
congruità dei ricavi

Non solo attenzione alla remunerazione dei fattori produttivi, ma anche alla “congruità” dei prezzi di vendita;

Se un’impresa può imporre prezzi elevati (es. opera in monopolio o oligopolio), è al di fuori di tale concetto di economicità;

I risultati di un’impresa non dovrebbero andare a scapito di altri soggetti.

Estensione concetto di economicità:
considerazione di tutti i costi

Ruolo delle “esternalità” negative e positive;

Es. impresa che inquina l'ambiente: sta
raggiungendo l'equilibrio economico?

In presenza di costi esternalizzati, no!

Nozioni di equilibrio economico

Nozione base	Nozioni allargate	
1. Congrua remuneraz. fattori produttivi	1. Congrua remuneraz. fatt. produttivi 2. Prezzi di vendita congrui	1. Congrua remuneraz. fatt. produttivi 2. Prezzi vendita congrui 3. Esternalità

Concetto di efficienza

L'efficienza = è il rapporto tra produzione ottenuta e fattori produttivi utilizzati

EFFICIENZA= PRODUZIONE/FATTORI PRODUTTIVI

Concetto di efficienza

L'efficienza è un concetto che qualifica l'economicità;

Consente di individuare le cause della economicità o della non economicità di un'azienda;

Permette, più in particolare, di rilevare le cause del livello dell'economicità e di intervenire al fine di migliorare il grado (livello) dell'economicità.

Concetto di efficienza

“L'economicità può essere raggiunta, dall'azienda, su posizioni diverse (di minimo, di massimo o intermedie) riferite a dati risultati o espresse in dati termini quantitativi: posizioni non indifferenti sul piano della convenienza economica, a parte altri aspetti delle concrete scelte d'azienda”.

Concetto di efficienza

Per spiegare le cause del livello dell'economicità si effettua l'analisi/studio dell'efficienza;

L'efficienza ha come indicatori fondamentali:

- il rendimento fisico-tecnico fattori produttivi e dei processi produttivi (produttività fisico-tecnica);
- i costi.

Rendimento

I rendimenti possono riguardare:

- 1) i fattori produttivi: lavoro, materie prime, macchine, energia, ecc.;
- 2) i processi produttivi;

Il rendimento (dei fattori produttivi e dei processi produttivi) è sempre riferito ad un certo lasso temporale: 1 giorno, 1 mese, 6 mesi, 1 anno, ecc..

Rendimento

Il rendimento di un certo fattore produttivo X (ad esempio il lavoro) si calcola come segue:

**RENDIMENTO = QUANTITA' BENE o SERVIZIO
PRODOTTO/QUANTITA' FATTORE IMPIEGATO**

Rendimento: esempio

Sia dato un certo stabilimento che produce valvole;

Nello stabilimento lavorano 100 dipendenti;

Il valore di ogni valvola (in termini di prezzo di mercato) prodotta ammonta a euro 1.000;

Calcoliamo la produttività del fattore lavoro (Rdx) nei mesi di gennaio 2006 e febbraio 2006;

Nel periodo i dipendenti sono sempre pari a 100 unità.

Rendimento fattore lavoro: mese gennaio

$$RD \text{ genn} = n.\text{valvole prodotte} / n.\text{ dipendenti} = 2000 / 100 = 20$$

Ogni dipendente ha prodotto (in media) 20 valvole a gennaio

Rendimento fattore lavoro: mese febbraio

$$\text{RD genn} = \text{n.valvole prodotte} / \text{n. dipendenti} = 2200 / 100 = 22$$

Ogni dipendente ha prodotto (in media) 22 valvole a febbraio

Rendimento: esempio

Nel periodo considerato la produttività fisico-tecnica (o rendimento fisico-tecnico) del fattore lavoro è aumentata di n. 2 unità;

Ogni addetto nel mese di febbraio ha prodotto in media n. 2 unità in più rispetto al mese precedente;

Δ produttività = + valvole per 200 (2×100) unità;

Valore di € 200.000 (ogni valvola ha un prezzo di vendita pari a euro 1.000).

concetto di efficienza

A parità di altre condizioni:

+ rendimenti \Rightarrow + efficienza \Rightarrow + economicità;

- rendimenti \Rightarrow - efficienza \Rightarrow - economicità;

+ costi \Rightarrow - efficienza \Rightarrow - economicità;

- costi \Rightarrow + efficienza \Rightarrow + economicità.

concetto di efficacia

Capacità di raggiungere gli obiettivi fissati.

Prescinde in teoria dal concetto di efficienza e di economicità

EFFICACIA= RISULTATO OTTENUTO/RISULTATO PREVISTO

Attenzione

Non necessariamente un'impresa efficace è anche efficiente;

Così come non necessariamente un'impresa efficiente è efficace;

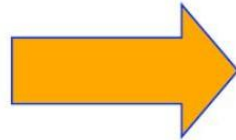
Condizioni di economicità, in particolari casi, si possono raggiungere anche con inefficienze e incapacità di perseguire gli obiettivi organizzativi;

Tuttavia, i concetti di efficienza, efficacia ed economicità sono strettamente connessi tra di loro e si influenzano a vicenda.

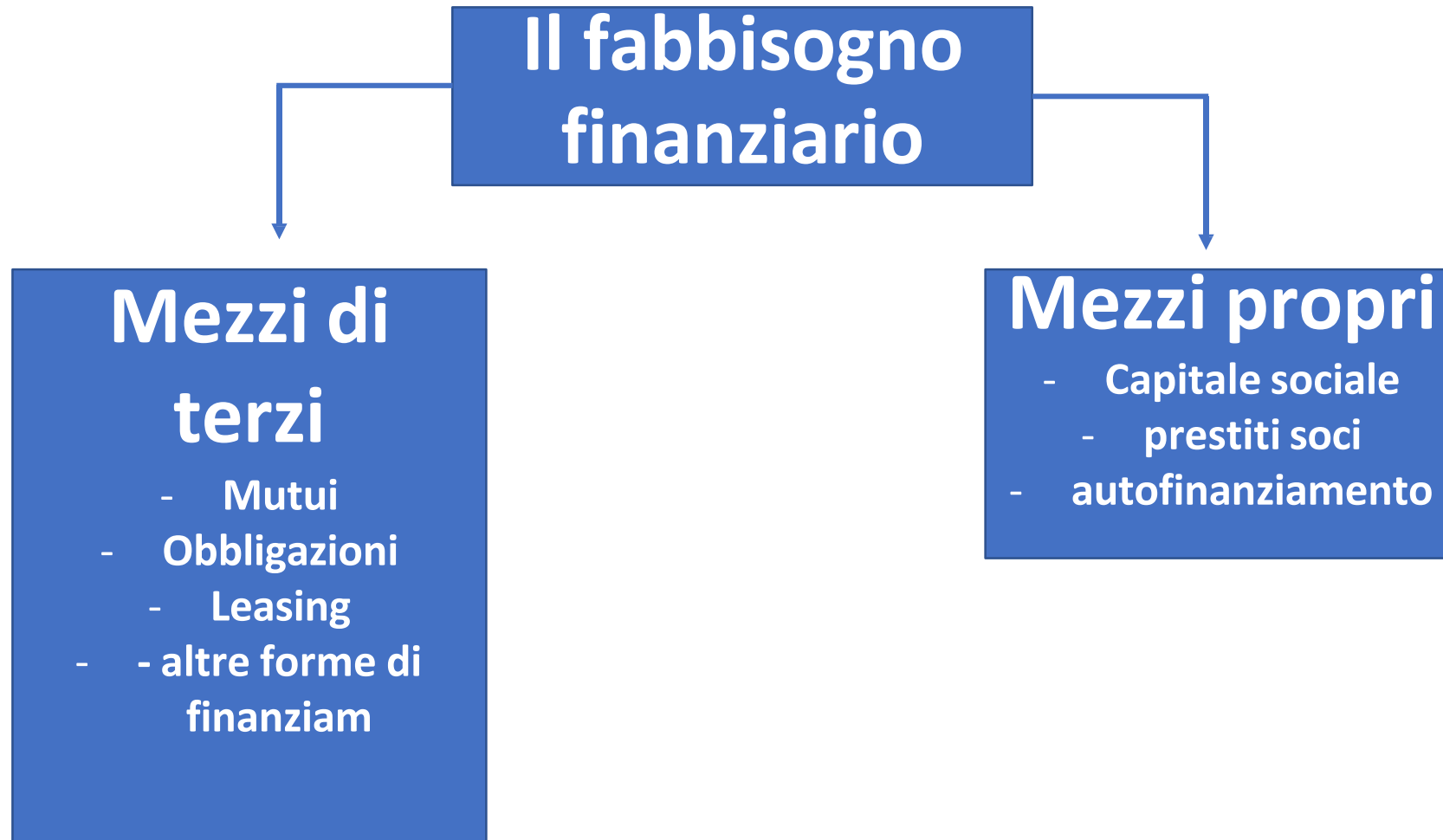
Gli impieghi e le fonti di capitale



Investimenti



Investimenti



Prospetto fonti e impieghi

2 Sezioni:

1. Riporta le fonti di provenienza del capitale (sezione avere=fonti);
2. Mostra come le risorse provenienti dalle fonti siano state utilizzate (sezione dare=impieghi).

Per tale motivo le due sezioni prendono anche il nome di Fonti e Impieghi.

E' detto anche Stato Patrimoniale.

Esempio: Costituzione Soc. Piccaperderi SRL

Al momento della costituzione, i soci verseranno nel conto corrente bancario della società un importo di € 100.000 per il capitale sociale;

Osserviamo la composizione del capitale in questo momento, mediante il ricorso al prospetto fonti e impieghi.

Capitale alla costituzione

Impieghi (dare) Attività (€)		Fonti (avere) Pass. e capitale netto (€)	
Banca	100.000	Capitale sociale	100.000
Totale impieghi	100.000	Totale fonti	100.000

Variazione nella composizione degli impieghi

- Ipotizziamo ora che la società effettui degli investimenti con il denaro a disposizione;
- Vengono acquistati macchinari, mobili e software;
- Il prospetto fonti e impieghi si presenta nel modo seguente:

Impieghi (dare) Attività (€)		Fonti (avere) Pass. e cap. netto (€)	
Banca	10.000	Cap. sociale	100.000
Macchinari	50.000		
Mobili	10.000		
Software	30.000		
Tot. impieghi	100.000	Tot. fonti	100.000

Variazione impieghi e fonti

- Ipotizziamo ora che oltre ad ulteriori nuovi investimenti (fabbricato), vi sia anche una nuova fonte di capitale (mutuo bancario);
- Il prospetto fonti e impieghi si modifica così:

Impieghi (dare) (€)		Fonti (avere) (€)	
Banca	10.000	Cap. sociale	100.000
Fabbricati	150.000	Mutui	150.000
Macchinari	50.000		
Mobili	10.000		
Software	30.000		
Tot. impieghi	250.000	Tot. fonti	250.000

Le fonti di finanziamento

- 1) Mezzi propri;
- 2) Mezzi di terzi.

Le fonti di finanziamento: il capitale sociale

- 1) capitale sociale:
- azioni, se si prende in considerazione una S.p.A. o una S.a.p.a.;
- quote di capitale se ci si riferisce ad altre società;

Le fonti di finanziamento: il capitale di credito

2) capitale di credito:

- obbligazioni;
- credito bancario, credito di altri
- istituti finanziari e credito di soci;
- credito mercantile;
- credito dei dipendenti (deposito della liquidità dei dipendenti presso la società e TFR).

Le fonti di finanziamento: il credito bancario

- A breve termine (inferiore ad 1 anno), sotto forma, ad esempio, di scoperto di conto corrente, anticipazione, riporto, sconto di cambiali;
- A medio/lungo termine: ad esempio, mutui variamente garantiti e articolati.

Le fonti di finanziamento: il credito mercantile

- E' il credito dei fornitori (dilazioni di pagamento);
- E' concesso (si ottiene) senza indagini particolari ed ha la caratteristica di essere notevolmente elastico;
- E' il credito generalmente più costoso.

Le fonti di finanziamento: il credito mercantile

- Il trattamento di fine rapporto è regolato dalla legge 29/5/1982 n.297;
- E' un debito della società verso i dipendenti;
- Questo debito, generalmente, si incrementa ogni anno. In particolare, l'incremento è dovuto a tre componenti:
 - a) l'indennità dell'anno;
 - b) l'interesse sul credito maturato all'inizio dell'anno dai dipendenti;
 - c) la rivalutazione monetaria del credito maturato all'inizio dell'anno.

Le fonti di finanziamento: l'autofinanziamento

- E' il processo mediante il quale si finanziano gli investimenti aziendali senza ricorrere, o ricorrendo in misura minore, al capitale di credito e all'emissione di azioni (capitale sociale);
- E' riferito a un determinato arco temporale (1 anno, 6 mesi ecc.);
- Non è un concetto statico, ma dinamico.

Le fonti di finanziamento: il credito dei dipendenti

- Diretto: soprattutto nelle grandi imprese, i dipendenti depositano contro interesse i loro stipendi presso la cassa sociale;
- Indiretto: riguarda il trattamento di fine rapporto (TFR).

La rilevazione

La rilevazione infatti è quel processo di raccolta, classificazione, elaborazione, rappresentazione ed interpretazione dei fatti di gestione e si pone in posizione strumentale nei confronti dei meccanismi di controllo di gestione

La rilevazione

- **Valenza interna:** consente l'esercizio del controllo da parte dei soggetti preposti all'amministrazione dell'azienda;
- **Valenza esterna:** fornisce il necessario supporto informativo ai terzi che, a vario titolo, intrattengono relazioni con l'azienda (stakeholder).

La rilevazione: classificazione

Le rilevazioni possono essere classificate in base a diversi criteri

Secondo la relazione temporale che intercorre tra il momento della rilevazione e quello in cui i fatti oggetto della rilevazione si verificano, si parla di:

- Rilevazioni antecedenti
- Rilevazioni concomitanti
- Rilevazioni susseguenti
- con l'azienda (stakeholder).

La rilevazione: classificazione

Secondo la possibilità di istituire una relazione tra le singole annotazioni, si parla di:

- Rilevazioni elementari
- Rilevazioni complesse o sistematiche

Le rilevazioni elementari

Hanno lo scopo di determinare la consistenza e le variazioni di un determinato oggetto semplice (es. un singolo elemento del reddito), senza cercare di cogliere le relazioni esistenti tra i diversi oggetti semplici.

***Esempi:** registro di cassa, registro dei beni ammortizzabili, libro paga ecc.*

Le rilevazioni complesse o sistematiche

Sono rilevazioni tra loro collegate.

- Hanno lo scopo di determinare l'entità e seguire le variazioni di un oggetto complesso, attraverso l'analisi delle variazioni degli oggetti semplici che lo compongono.
- Possono avere carattere generale o settoriale.

La rilevazione: classificazione

Secondo la natura dell'oggetto osservato, si parla di:

- Rilevazioni quantitative
- Rilevazioni non quantitative

La rilevazione: classificazione

Secondo lo strumento utilizzato per accogliere le singole annotazioni, si parla di:

- Rilevazioni contabili (impiegano un particolare strumento denominato conto)
- Rilevazioni extra-contabili (fanno uso di strumenti quali tabelle, grafici, rapporti ecc.)

Le diverse forme di rilevazione

- Contabilità generale;
- Contabilità dei costi o contabilità analitica;
- Contabilità direzionale

Contabilità generale

Insieme di rilevazioni strumentali al processo di controllo direzionale e, in un'accezione più ampia, anche al processo di controllo strategico.
(Management Accounting)

Contabilità direzionale

Poiché i processi di controllo racchiudono:

- una componente di carattere decisionale (definizione di obiettivi);
- una componente di monitoraggio (verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, individuazione di azioni correttive, ...)

...

...la contabilità direzionale costituisce la componente tecnico-contabile del controllo.

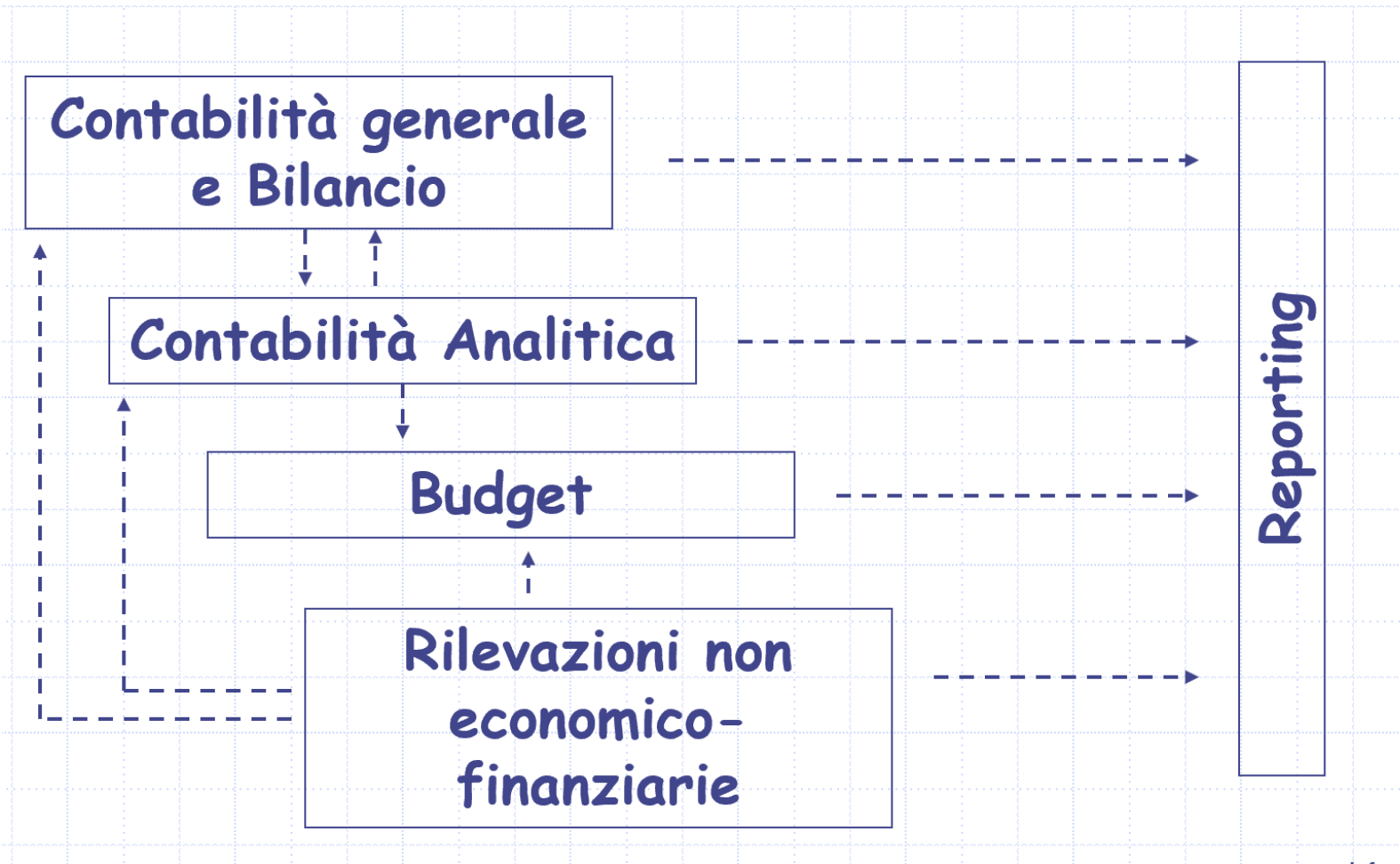
Contabilità direzionale

...si avvale sia delle rilevazioni tipiche della Co. Ge., sia di quelle della Co. An.

Tuttavia, comprende anche altri strumenti:

- Budget;
- Rilevazioni non economico-finanziarie;
- Sistema di reporting.

Gli strumenti della contabilità direzionale



La contabilità generale

- È obbligatoria per legge;
- Ha per oggetto le operazioni di gestione esterna;
- Ha lo scopo di rappresentare, sia in termini qualitativi che quantitativi, il reddito prodotto e il capitale esistente al termine di un dato periodo di gestione;
- La sua espressione di sintesi è il bilancio;
- Ha valenza informativa sia interna che esterna.

La contabilità generale

- Il *sistema* rappresenta il modello di interpretazione dei fatti di gestione
- Il *metodo* è un insieme di regole che assicurano il regolare funzionamento dei conti

La contabilità generale

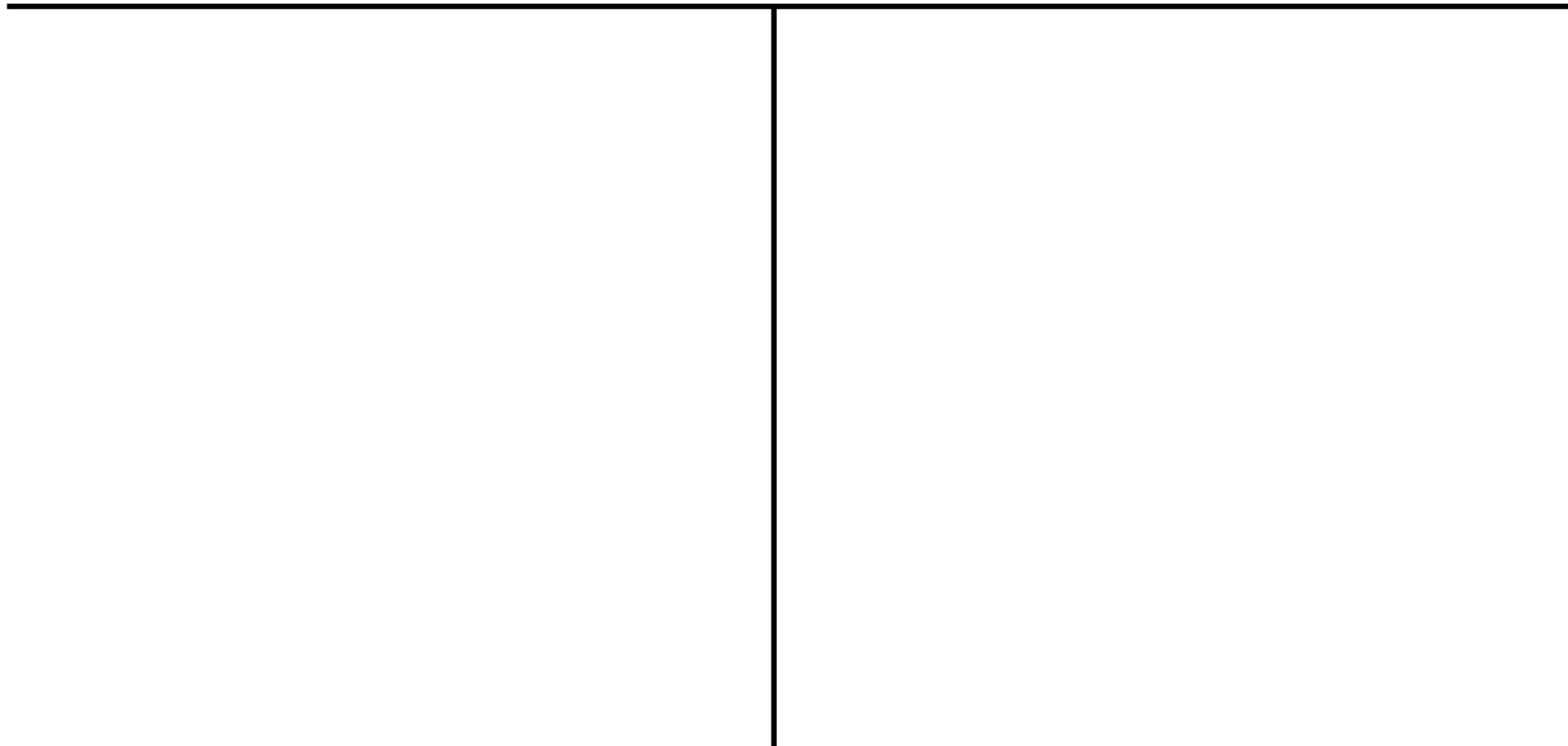
- La Co.Ge. è un **sistema** di scritture contabili collegate tra loro allo scopo di determinare l'entità dell'oggetto complesso "reddito" (**sistema del reddito**)
- Il **metodo** applicato alla Co.Ge. è quello della **partita doppia**

La contabilità generale

"CONTO ..."

DARE

AVERE



I conti finanziari

- ✓ I conti finanziari possono essere di tipo diverso, in ragione della fonte e degli elementi di certezza che presentano
- ✓ In base alla fonte si distinguono in **debiti/crediti di finanziamento** (crediti e debiti a medio-lungo termine, in cui l'oggetto di contrattazione è proprio il denaro, ad es. i mutui) e **valori numerari** (crediti e debiti a breve termine, normalmente generati da compravendita di prodotti/servizi)

I valori numerari

Valori numerari	Certi (valore liquido)	Assimilati (rischio di insolvenza)	Presunti (valore stimato)
Attivi	Cassa	Crediti v/clienti	Crediti v/clienti Esteri
Passivi	Nessuno!	Debiti v/fornitori	Debiti v/fornitori Esteri

N.B. “presunto” vuole dire che è stato oggetto di “stima”

Ed i valori economici?

- ✓ “costo” significa valore di un bene acquistato, “ricavo” valore di un bene ceduto
- ✓ un bene consumato si denomina “costo di esercizio”, uno ancora da utilizzare “costo sospeso”
- ✓ un prodotto venduto è un “ricavo di esercizio”, un “ricavo sospeso” rappresenta una utilità futura e, spesso, ha natura contabile

N.B. “presunto” vuole dire che è stato oggetto di “stima”

Come funzionano i conti?

Conto Finanziario

Dare

Avere

Entrata

Uscita

Conto Economico

Dare

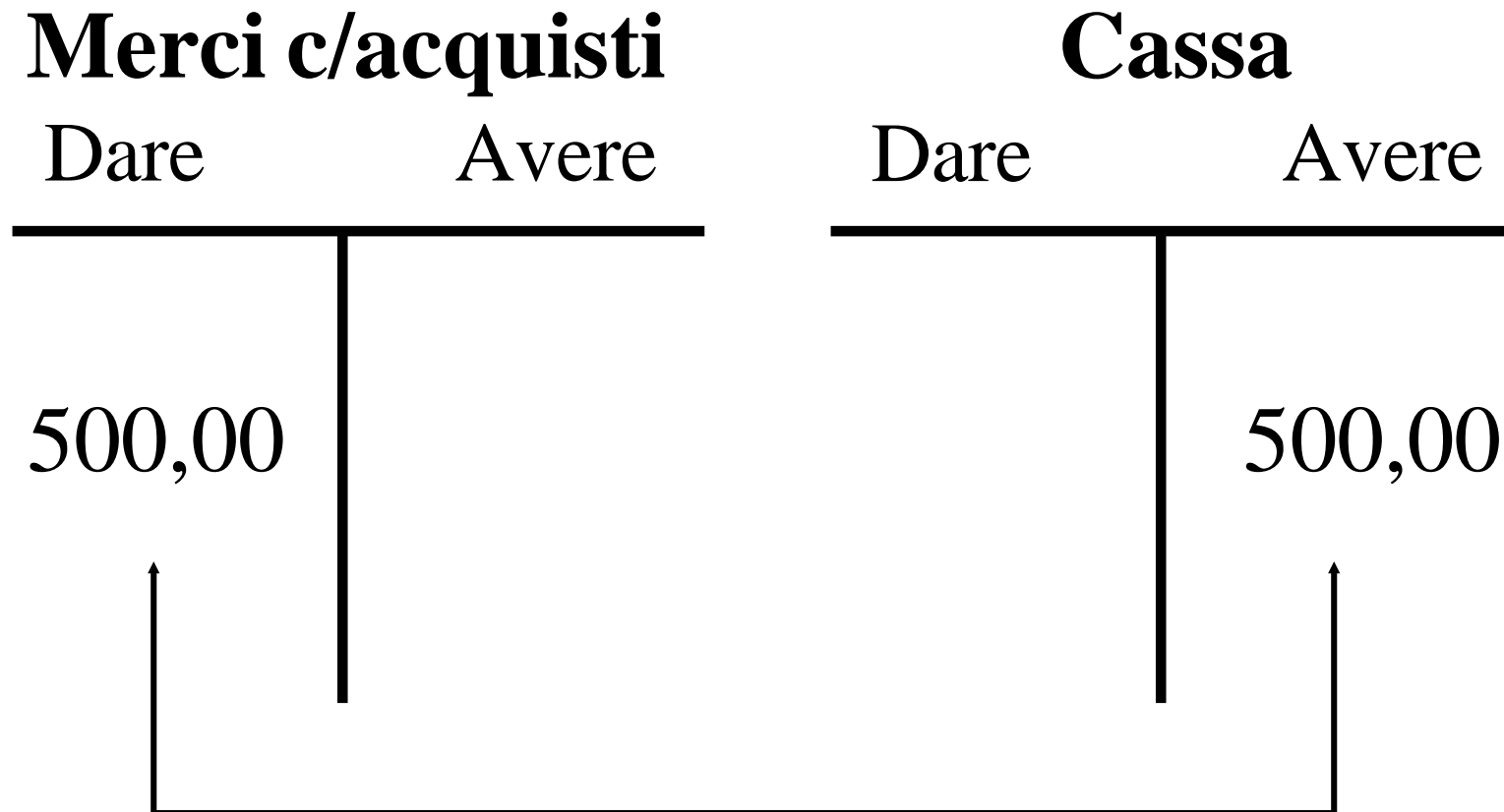
Avere

Costo

Ricavo

Una prima rilevazione: l'acquisto

- Acquisto di 100 Kg di farina per complessivi
- € 500, pagamento in contanti



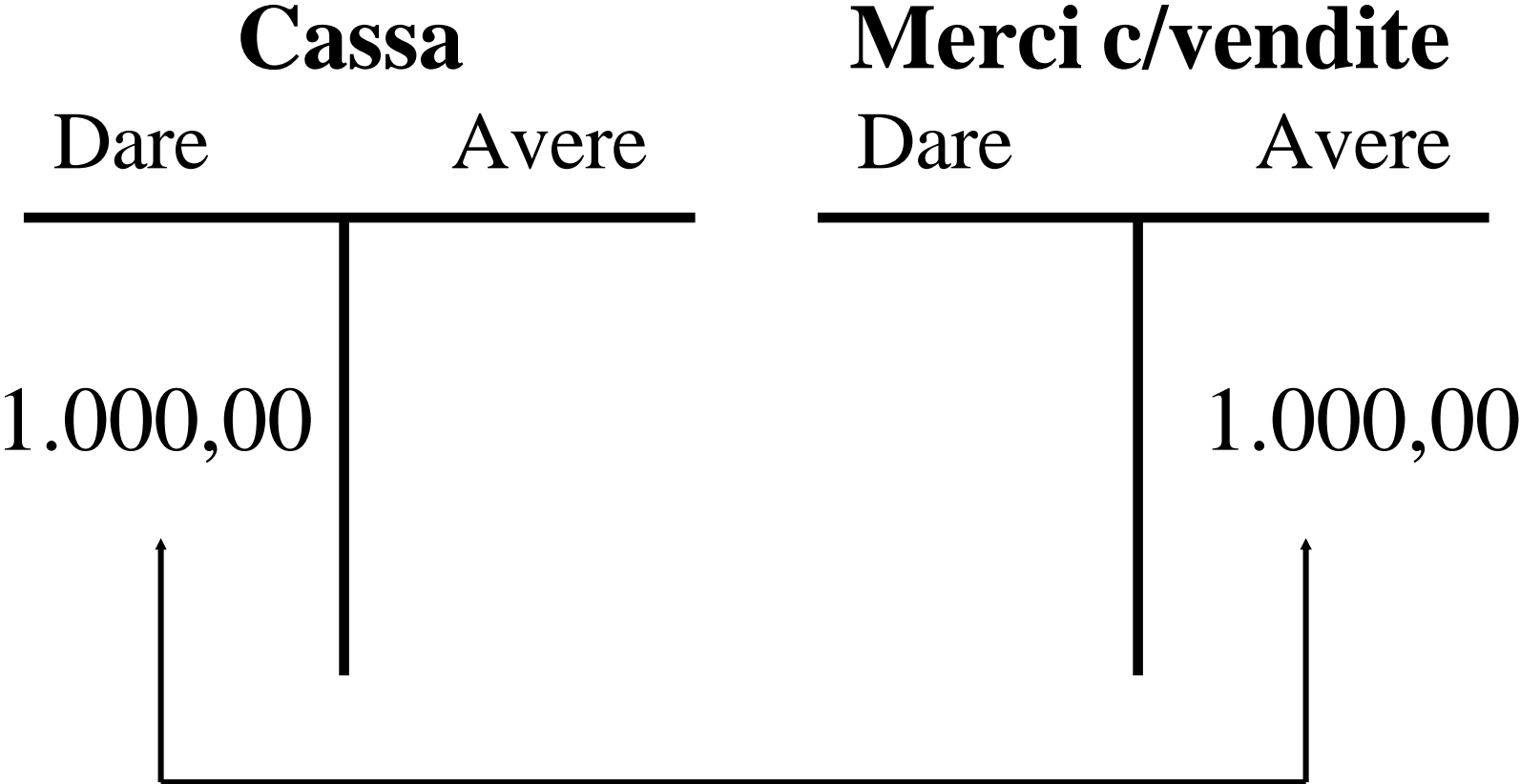
Cosa dobbiamo notare

- ✓ non vi è rilevazione senza manifestazione finanziaria;
- ✓ l'uscita misura il costo;
- ✓ il totale dare della rilevazione è sempre pari al totale avere

Una vendita in contanti

□ Vendita di 100 Kg
di pane per
complessivi
€1.000,
regolamento in
contanti

Una vendita in contanti



Cosa osserviamo

✓ anche qui abbiamo utilizzato il conto CASSA (**funzionamento bifase**);

✓ per rilevare l'aspetto economico del fatto di gestione abbiamo preso un nuovo conto (**funzionamento unifase**)

Qualche quesito:

Perché conti finanziari ed economici hanno un funzionamento diverso?

Qual è il momento della “manifestazione finanziaria”?

Perché conti finanziari ed economici hanno un funzionamento diverso ?

Scopo della contabilità generale è l'individuazione del reddito in via analitica e quindi il grado di maggiore dettaglio è riservato a costi e ricavi di esercizio

Qual è il momento della manifestazione finanziaria?

- trattativa
preliminare
- contratto
- fatturazione
- pagamento

Acquisto a dilazione

□ Acquisto di 100 Kg
di farina per
complessivi €500,
pagamento a 30 gg

Acquisto a dilazione

Merci c/acquisti
Dare Avere

500,00

Debiti v/fornitori
Dare Avere

500,00



E pagamento del debito

Debiti v/fornitori

Dare

Avere



500,00

Cassa

Dare

Avere



500,00



Cosa osserviamo

- ✓ l'operazione di acquisto a dilazione è del tutto analoga a quella in contanti, salvo l'impiego di "debiti v/fornitori";
- ✓ successivamente ha luogo il pagamento (**permutazione finanziaria**)
- ✓ se è vero che non c'è costo senza uscita non è altrettanto vero il contrario

La gestione caratteristica

I fatti di gestione possono essere raggruppati in:

- Gestione caratteristica o tipica
- Gestione finanziaria
- Gestione patrimoniale o accessoria
- Gestione straordinaria
- Gestione fiscale