

INTRODUZIONE

oggetto di studio dell'ECONOMIA AZIENDALE (EA)

- AZIENDA → manifestazioni di vita
→ condizioni di sopravvivenza-successo

Programma

1. Il sistema d'azienda, le funzioni e i processi operativi aziendali

- L'azienda, l'Economia aziendale e il Management
- Il sistema delle operazioni aziendali: il finanziamento, l'investimento, la produzione, la vendita
- Funzioni, processi operativi e struttura organizzativa dell'azienda
- Il finanziamento dell'attività aziendale
- Il marketing e i processi di vendita
- L'approvvigionamento dei fattori produttivi correnti
- L'acquisizione e l'utilizzo del fattore lavoro
- L'investimento nei fattori produttivi pluriennali
- La produzione e le condizioni di efficienza ed efficacia della combinazione produttiva
- Le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'azienda
- L'azienda nel sistema economico sociale: la strategia e la formula strategica dell'azienda

2. Gli strumenti di analisi e di controllo della gestione aziendale

- Operazioni aziendali e dinamica dei valori: i costi, i ricavi, le attività, le passività, le entrate e le uscite
- Il Reddito e il capitale
- Il sistema delle rilevazioni contabili
- La rilevazione sistematica delle operazioni aziendali
- La determinazione periodica del reddito di esercizio e del capitale di funzionamento
- Il Bilancio: significato, struttura e contenuto
- I collegamenti contabilità-bilancio ai fini civilistici e gestionali
- La riapertura dei conti ed il trattamento dei conti di bilancio

ESERCITAZIONI

Testi di riferimento

- MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*. Giappichelli Editore, Torino, ult.ed.
- MARCHI L. (a cura di), *Introduzione alla contabilità d'impresa*, G.Giappichelli Editore, Torino, ult.ed.
- MATERIALE DIDATTICO disponibile sul sito del Docente (comprese ESERCITAZIONI)

EA in corso di studi SCIENZE AZIENDALI – AMMINISTRAZIONE DELLE AZIENDE

https://web.uniroma1.it/fac_economia/sites/default/files/allegati/01.1%20-%20SAz%20ama%20%202021.pdf

→ Corso Magistrale ECONOMIA AZIENDALE

Organizzazione corso:

orario / esercitazioni

tempi svolgimento parti

Svolgimento: esami scritto → Orale

Ricevimento studenti Lun.ore 12) / Merc ore 10

Pagina WEB: <https://web.uniroma1.it/deap/informazioni-su-michele-galeotti>

Link collegamento Ricevimento studenti: <https://meet.google.com/pzo-qkhc-pfc>

IL SISTEMA D'AZIENDA, LE FUNZIONI E I PROCESSI OPERATIVI AZIENDALI

L'AZIENDA, L'ECONOMIA AZIENDALE E IL MANAGEMENT

Economia Aziendale → manifestazioni di vita
→ condizione di sopravvivenza / sviluppo A

ECONOMIA AZIENDALE comprende 3 sottosettori di osservazione strettamente legati:

ORGANIZZAZIONE	Definizione di <ul style="list-style-type: none"> • <u>centri di attività</u> • <u>compiti dei soggetti</u> • <u>relazioni/coordinazioni</u> tra soggetti e mezzi a disposizione
GESTIONE	Determinazione di <ul style="list-style-type: none"> • <u>insieme coordinato di operazioni</u> idee → obiettivi → decisioni → operazioni
CONTROLLO/ANALISI DI GESTIONE <ul style="list-style-type: none"> • RAGIONERIA • STATISTICA AZIENDALE 	Analisi delle operazioni di gestione in ottica quantitativa <ul style="list-style-type: none"> ← valori contabili economico-monetari <ul style="list-style-type: none"> ← Sistema contabile ← Sistema Informativo aziendale ← valori non contabili statistici <ul style="list-style-type: none"> ← Sistema Informativo aziendale <ul style="list-style-type: none"> * analisi processi operativi * analisi comportamenti interni/esterni * analisi condizioni operative interne/esterne per: <ul style="list-style-type: none"> • controllo di gestione → grado di raggiungimento obiettivi • supporto decisioni gestionali • informativa esterna (bilancio)

MANAGEMENT

Attività di direzione di una organizzazione

→ gestisce **risorse** umane / finanziarie / materiali / immateriali

→ per raggiungere **obiettivi** aziendali

→ mediante funzioni di **pianificazione/organizzazione-guida/controllo**

funzioni del Management: attività circolare / continua

<u>PIANIFICAZIONE</u>	= Processo con cui sono Fissati obiettivi → Formulate strategie/politiche <u>Fasi della pianificazione</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) Indagine prospettiva = studio preliminare delle condizioni esterne/interne 2) Pianificazione strategica = obiettivi generali / lungo termine / strategia 3) Pianificaz.operativa/programmazione = modalità operative / B/M termine
<u>ORGANIZZAZIONE</u>	= modalità di svolgimento delle attività pianificate problema organizzativo = <ul style="list-style-type: none"> - distribuzione di autorità/responsabilità ai diversi livelli - processi di formazione decisioni / esecuzione operazioni - collegamento tra diversi centri operativi
<u>GUIDA</u>	= impulso a operatività concreta in attuazione di politiche/strategie
<u>CONTROLLO</u>	verifica se * gestione conforme a pianificate * ipotesi di pianificazione trovano riscontro in realtà confronto operazioni effettuate/ risultati ← → ipotesi di pianificazione / obiettivi processo di feed-back → circuito completo con pianificazione

IL CONCETTO DI AZIENDA

A sotto profilo STATICO-STRUTTURALE

= complesso di persone / beni organizzate per raggiungimento determinato fine

- | | | |
|---|--|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - persone - beni economici - organizzazione | | → struttura |
|---|--|--------------------|

A sotto profilo DINAMICO-SISTEMATICO

= somma di operazioni/ rapporti da coordinare

operazioni che scaturiscono dalla vita aziendale → **sistema**

centralità della relazione **sistema (operazioni) ↔ struttura (risorse organizzate)**

Ruolo/fine dell'azienda nel sistema economico-sociale

- ⇒ **Difficoltà di individuare FINE UNICO ← NUMEROSITÀ INTERESSI** (anche contrapposti)
- ⇒ **Fine AZIENDA / fine SOGGETTO ECONOMICO**
- ⇒ **FUNZIONE SOCIALE: incidentale** anche se **in via di accentuazione**
- ⇒ **fine produrre ricchezza**, apparentemente chiaro, in realtà **non definito**
- ⇒ fine **EQUILIBRIO ECONOMICO STABILE\EVOLUTIVO/DUREVOLE**

Condizioni di formazione equilibrio economico A

- ← **rimunerazione fattori impiegati**
- ← **compenso a soggetto economico**
- ← entrambi **garantiti per un intervallo di tempo** probabilisticamente **soddisfacente**
- **fine della CREAZIONE DEL VALORE**

L'AZIENDA COME SISTEMA

necessità di modelli di analisi/interpretazione per studiare A → **Modello sistematico**

Sistema = combinazione di parti riunite in un tutto

Struttura = entità di ordine superiore = relazione stabile tra componenti elementari

- ← Sistema delle operazioni
- ← Sistema delle relazioni
- ← Sistema dei fattori

Caratteri del SISTEMA D'AZIENDA:

economico	AZIENDA unità del sistema economico-sociale → vita propria/riflessa → sistema interattivo
aperto	In continuo interscambio con ambiente
composto da sub-sistemi	Operativi / organizzativi operanti in mutua dipendenza
dinamico	struttura va intesa in senso dinamico ← costituisce premessa a azione che finirà per modificarla ← si rinnova continuamente per mutare di vincoli/condizioni interne/esterne equilibrio dinamico modifica struttura (alterazione rapporti strutturati tra componenti per adeguamento almutate condizioni esterne) → costituisce un punto centrale di vita/gestione aziendale
sociale	<ul style="list-style-type: none"> • A è istituzione sociale (presuppone persone singoli / gruppi) • creata da uomini, • per finalità umane • vive nel contesto di collettività organizzata (società)

articolazione dell'A come sistema

- ← **sotto-sistema della PRODUZIONE (struttura intern)**
- ← **sotto-sistema delle RELAZIONI AZIENDA/AMBIENTE (struttura esterna)**

sotto-sistemi produzione/relazioni = **REALTÀ OGGETTIVA (situazioni e manifestazioni)**

sottosistema management = **REALTÀ SOGGETTIVA (comportamenti → situazioni/manifestazioni)**

sotto-sistema della produzione = **ASPETTO INTERNO** delle realtà oggettiva

sotto-sistema delle relazioni azienda ambiente = **ASPETTO ESTERNO** delle realtà oggettiva

LA STRUTTURA INTERNA: IL SISTEMA DELLA PRODUZIONE

alla base di attività aziendale si pone un **processo di produzione**

= **combinazione/modifica/accrescimento utilità** economica di **FATTORI** (risorse/competenze)
di cui A si è procurato disponibilità

N.B. La produzione nei diversi tipi aziende: produzione / servizi / finanziarie

Classificazione dei FATTORI di produzione:

1. MATERIALI/(SERVIZI)
2. IMPIANTI
3. LAVORO UMANO
4. DENARO / MEZZI FINANZIARI
5. **RISORSE INTANGIBILI**

N.B. fattori generici / specifici

alla base del sistema della produzione si pone il MODULO DI COMBINAZIONE PRODUTTIVA

= **modello** in base a cui si realizza processo di produzione

= **rapporto** con cui diverse quantità di fattori di combinano per ottenimento del prodotto
→ **combinazione economicamente più conveniente** ← **politica di produzione**

ogni categoria di fattori determina un sottosistema

1. sottosistema dei **materiali**
2. sottosistema degli **impianti**
3. sottosistema del **lavoro umano**
4. sottosistema del **denaro**

N.B.

- 1-2-3) entrano direttamente nel **processo di trasformazione tecnica**

- 4 segue un proprio *iter* solo **indirettamente** riconducibile al processo sinergico

<p><u>Sottosistema dei MATERIALI/(SERVIZI)</u></p>	<p><u>Caratteristiche del fattore</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • assorbiti direttamente in produzione (partecipazione non strumentale) • oggetto della produzione • transitano in A in vista della loro collocazione sul mercato (base mobile) <p><u>caratteri economici</u> costi variabili</p> <p><u>ciclo vitale</u> 1) acquisizione; 2) immagazzinamento; 3) utilizzo</p>
<p><u>Sottosistema degli IMPIANTI</u></p>	<p><u>Caratteristiche del fattore</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • non soggetti a rapido consumo / partecipano a più atti produttivi • Ruolo strumentale (mezzo e non oggetto del processo produttivo) • determinano le condizioni operative strutturali <p><u>Caratteri economici</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fattori di rigidità → condizionamenti nel breve/medio/lungo andare • costi a carattere tendenzialmente costante rispetto al grado di utilizzo → necessità di massimizzare utilizzo per minimizzarne incidenza costi <p><u>ciclo vitale</u> 1) acquisizione (investimenti); 2) utilizzo; 3) manutenzione; 3) rinnovo</p>
<p><u>Sottosistema del LAVORO UMANO</u></p>	<p><u>Caratteristiche del fattore</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruolo = ideatore politiche di gestione / esecutore / controllore ▪ partecipazione secondo compiti / mansioni / funzioni <p><u>caratteri economici</u> fattore di rigidità ← condizionamenti politico-sociali ← grado di specializzazione dei compiti / competenze/capacità professionali N.B. tramite lavoro entrano motivazioni/variabili extra-economiche (sociali/sogettive)</p> <p><u>ciclo del lavoro umano</u> 1) selezione/assunzione; 2) formazione; 3) utilizzo; 4) cessazione del rapporto</p>
<p><u>Sottosistema del DENARO</u></p>	<p><u>Caratteristiche del fattore</u> NO partecipazione diretta/indiretta al processo produttivo: SI ruolo decisivo ← ogni operazione si lega a trasferimento denaro</p> <p><u>circolazione dei mezzi monetari</u> all'interno dell'A flussi in entrata (vendita di prodotti / formazione del capitale / ricorso al credito) flussi in uscita (spese di processo / distribuzione di utili / restituzione finanziamenti)</p> <p><u>Fabbisogno finanziamento</u> ← copertura</p> <p>N.B. necessità di fluidità/scorrevolezza al circuito del denaro (elemento lubrificante)</p>

L'AZIENDA NEL SISTEMA ECONOMICO-SOCIALE: IL SISTEMA DELLE RELAZIONI AZIENDA/AMBIENTE

svolgimento della produzione

→ organica serie di rapporti continuativi con soggetti esterni (A sistema aperto)

Tali rapporti/relazioni sono:

- di SCAMBIO (bidirezionali) e non (unidirezionali) (a.e. CONDIZIONAMENTI)
- a contenuto ECONOMICO / NON ECONOMICO

II MACROAMBIENTE economico/politico/socio-culturale/naturale

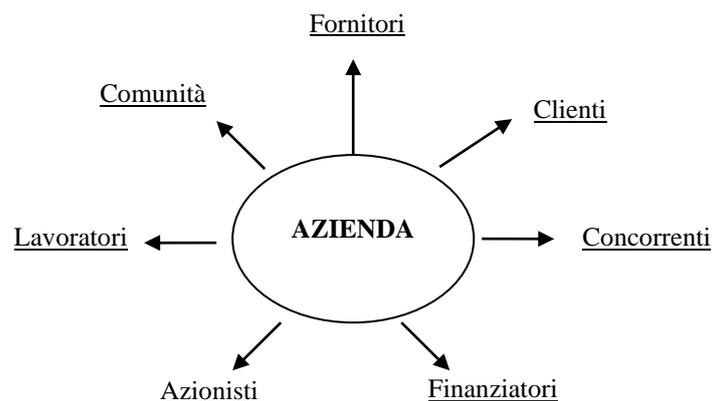
→ ogni A ha un suo macroambiente di riferimento → vincoli/opportunità

- A.Politico → normativa
- A.Economico → congiuntura, struttura sistema economico
- A.Socio-culturale → azione forze sociali
- A.Naturale → risorse naturale, demografia

il sistema delle REALAZIONI AZIENDA/AMBIENTE

1. acquisizione fattori produttivi → SS relazioni A/fornitori
2. collocazione sul mercato prodotti → SS relazioni A/clienti
3. ricorso al credito → SS relazioni A/banche (finanziatori)
4. formazione dei capitali → SS relazioni A/capitalisti
5. azione sindacale → SS relazioni A/lavoratori
6. competitività sul mercato → SS relazioni A/concorrenti
7. comportamento di Stato/alte istituzioni sociali → SS relazioni A/comunità

N.B. ogni A ha *un particolare/caratteristico insieme di relazioni con il sistema sociale
* sistema di produzione



I SOTTOSTEMI AMBIENTALI

1. i **MERCATI REALI (SETTORE / SISTEMA COMPETITIVO)**
2. i **MERCATI FINANZIARI**
3. il **CONTESTO SOCIALE**



1) I MERCATI REALI (SETTORE / SISTEMA COMPETITIVO)

Settore = insieme di aziende produttrici di un prodotto (**offerta**) e clienti del prodotto (**domanda**)

→ **Sistema competitivo** = Parte dell'ambiente che interagisce direttamente con A

← contrastando (**comportamenti antagonisti**)

← collaborando (**comportamenti cooperativi**)

AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)

- Necessità di individuare/perimetrare i sottosistemi ambientali/competitivi in cui competere
- Le dimensioni per definire/perimetrare il business
 - **Clienti serviti**
 - **Funzione d'uso**
 - **Tecnologie operative/produttive**
- **combinazione prodotto/mercato/tecnologia**
- A **monobusiness / multibusiness**
- Riflessi su organizzazione interna → **Strategic Business Unit (SBU)**

ogni sistema competitivo è differente

ha proprie ← **struttura** (= soggetti / relazioni)

← **dinamica** (= evoluzione / prospettive / potenzialità)

← **attrattiva/redditività** (= remunerazione lungo termine cap.investiti)

→ necessità di conoscere sistema competitivo → strumento interpretativo = **concorrenza allargata**

Precisazione su concorrenza intrasettoriale/sovrasettoriale

⇒ Concorrenza intrasettoriale → **vantaggi competitivi**

⇒ Concorrenza sovrasettoriale → **allineamento attrattiva settori**

2) I MERCATI FINANZIARI

- relazione con **azionisti/finanziatori**
- per **attrarre capitali in quantità / a condizioni** adeguate a sostenere sviluppo
- oggetto **scambio di denaro** con differenti vincoli giuridici → **scambio opportunità di investimento finanziario** ← evoluzione MF
- in MF **logica della relazione** → **logica della competizione** economica
→ A ottiene capitali se investimento finanziario conveniente rispetto a impieghi alternativi
N.B. competitor finanziari non solo concorrenti diretti

STRATEGIA FINANZIARIA = gestione relazione con investitori

- leve finanziarie → **posizionamento finanziario** forte → ammontare capitali
→ costo capitali

3) IL CONTESTO SOCIALE SOCIALE

- relazione con **lavoratori/comunità**
- contesto sociale di riferimento A = *Stakeholders* → qualificati interessi/aspettative
← localizzazione
← dimensione
← rilevanza fisica/tecnica/economica
- rapporti con *Stakeholders* = **condizionamento**
= **contenuto prevalentemente non economico**
- *Stakeholders* sociali titolari di **risorse/contributi/consenso** → incidenza su A
- A deve attrarre *Stakeholder* sociali con **proposta di progetto imprenditoriale** incorporando nello stesso le loro spinte e le loro attese.

STRATEGIA SOCIALE → **posizionamento sociale** A

= **ruolo in società** → consenso/coinvolgimento lavoratori/comunità

* **logica relazionale** ← soddisfazione *Stakeholders* ← coinvolgimento
in progetto imprenditoriale /condivisione obiettivi perseguiti

→ **equilibrio dinamico** tra **contributi** richiesti / prospettive **ricompensa**

LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

In funzione del FINE PERSEGUITO

- tesi A)

* **A. di produzione o imprese** = scopo del conseguimento del lucro

* **A. di erogazione** = scopo soddisfacimento dei bisogni umani

le differenze tra le due classi di aziende non permettono di parlare di identità di scopo

- tesi B)

tutte le A. hanno l'unico scopo di perseguire il soddisfacimento dei bisogni umani

* le **A. di produzione o imprese** direttamente

* le **A. di erogazione** indirettamente mediante tappa intermedia lucro

- tesi C)

tutte le A. hanno l'unico scopo di perseguire l'equilibrio economico

→ categoria unica aziende

In funzione dell'ATTIVITÀ SVOLTA (in particolare per le aziende di produzione)

Aziende

- industriali (trasformazione fisica/chimica)
- commerciali (trasformazione utilità economica)
- di servizi (prodotti intangibili) (public utilities)
- bancarie
- assicurative
- agrarie

N.B. tendenziale superamento della dicotomia bene/servizio (solo servizi)

ulteriormente classificabili

- tra le industriali): meccaniche / chimiche / alimentari / tessili /edili
- tra le commerciali: negozi al eddtaglio / grossisti / centri commerciali

In funzione del SOGGETTO ECONOMICO E GIURIDICO

Aziende * PRIVATE ← con soggetto Giuridico/Economico privato (persona fisica e giuridica)

* PUBBLICHE ← con soggetto Giuridico/Economico pubblico (Stato, Enti pubblici)

In funzione del LUOGO DI SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ

A * **divise**

* **indivise**

Motivi della multilocalizzazione (produttive, di mercato, agevolative ecc.)

In funzione della DIMENSIONE

Classificazione in base a **parametri numerici** (a.e. fatturato, capitale investito, dipendenti): **limiti**

- **grande** A = hanno un ruolo decisivo ai fini dello sviluppo economico nazionale e internazionale
- **piccola** A = non sono in grado di esercitare alcuna influenza sulle condizioni economico-sociali generali
- **media** A = riescono ad influenzare lo sviluppo economico, senza tuttavia avere un ruolo decisivo e determinante

LE AGGREGAZIONI AZIENDALI

i Gruppi

= aggregazioni di **aziende giuridicamente distinte**, sottoposte, in forza di partecipazioni di controllo, all'**indirizzo di un comune soggetto economico**

tipologie dei gruppi

- **Gruppi finanziari, industriali, misti**
- **Gruppi verticali e orizzontali (industriali), conglomerati (finanziari)**
- **Holding finanziaria / industriale**

Problematiche gestionali dell'A appartenente a un gruppo

- **Autonomia gestionale** delle singole A e **strategia di gruppo**
- **funzioni centralizzate**

Le ragioni alla base della costituzione dei G

- **Crescita dimensionale**
- **Riduzione rischio**
- **Sinergie**
- **Economie di scala**

gli accordi tra aziende

la diffusione delle strategie collaborative (implicite o esplicite)

⇐ **impossibilità** per la singola A di sviluppare **tutte le risorse, capacità e competenze** necessarie a competere con successo

⇐ vantaggi economici nell'estendere lo **sfruttamento di risorse/capacità/competenze sviluppate**

tipologia accordi

- **contrattuali / societari** (a.e. joint venture)
- **verticali** * con **fornitori** → *contenimento costi, innovazione*
* con **clienti** → *contenimento costi, aumento qualità prodotto, innovazione*
- **orizzontali** → *aumento controllo sul mercato*
- **di diversificazione** → *sviluppo prodotti complementari, sviluppo di tecnologie congiunte*

Problematiche gestionali dell'A appartenente a un gruppo

- Logica collaborativi/competitiva
- Analisi controllo risorse

Le reti d'impresa

La spinta alle interazioni tra imprese

- ⇐ informatica
- ⇐ aumento risorse a disposizione (indirettamente) delle singole A
- ⇐ aumento flessibilità complessiva
- ⇐ riduzione tempi di risposta (*time to market*)

L'impresa rete (impresa guida)

- ⇐ depositaria della business idea
- ⇐ coordinatore e stimolatore del sistema
- azienda virtuale** ⇐ *non materialità/fisicità della struttura*

i distretti (rinvio a Economia industriale)

CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

Rispetto alla *produzione* (output)

- Aziende *manfatturiere*: prodotti tangibili derivanti da processi di trasformazione
- Aziende *non manifatturiere*: prodotti tangibili e intangibili acquisiti dall'esterno

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

Aziende non manifatturiere

- Aziende commerciali: forniscono prodotti tangibili acquisiti da fornitori – spostamento spaziale – spostamento temporale
- Aziende di servizi: forniscono prodotti intangibili che soddisfano bisogni della clientela tramite consumo di beni immateriali

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

Rispetto alla *dimensione*:

- Piccole
- Medie
- Grandi

Classificazione basata su aspetti **quantitativi** e **qualitativi**.

Esempio *quantitativo*: piccola impresa -> N°addetti < 50 ; Fatturato < 10 mln €

Esempio *qualitativo*: piccola impresa -> il proprietario conosce tutti i dipendenti
è condizionata dall'ambiente di riferimento

Rispetto alla *forma giuridica*:

- Aziende private distinte in:
 - Aziende individuali
 - *Società di persone*
 - *Società di capitali*
 - Associazioni
 - Fondazioni

Società di persone: (società semplice; s.n.c.; s.a.s.)

Responsabilità ILLIMITATA dei soci:

per le obbligazioni sociali nei confronti dei creditori rispondono, insieme al patrimonio della società, i soci con i loro patrimoni personali.

Inoltre ogni socio ha la qualità di amministratore della società.

Società di capitali: (S.p.a. ; S.r.l. ; S.a.p.a.)

Responsabilità LIMITATA dei soci:

per le obbligazioni sociali nei confronti dei creditori è la società a rispondere con il proprio patrimonio, poiché dotata di *personalità giuridica*. I soci rispondono limitatamente alle quote conferite nella società.

I soci non hanno il potere di amministrare, ma hanno il diritto di nominare i membri del consiglio di amministrazione.

IL SOGGETTO ECONOMICO

«Persona o gruppo di persone che di fatto governano e controllano la gestione»



PROPRIETARI



TOP MANAGEMENT

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

PROPRIETARI:

Gruppo di capitalisti che detengono la maggioranza, almeno *relativa*, del patrimonio aziendale.

Maggioranza relativa:

aziende con azionariato diffuso → quota di controllo bassa

Non tutti i proprietari sono anche soggetto economico, ma coloro che detengono la maggioranza del patrimonio aziendale.

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

TOP MANAGEMENT:

Dirigenti, dotati dei requisiti della «imprenditorialità» e «managerialità», che affiancano o sostituiscono le figure dei proprietari nel ruolo di soggetto economico.

Pertanto: non tutti i soggetti che indirizzano la gestione sono proprietari dell'azienda.

IL SOGGETTO GIURIDICO

«È il soggetto aziendale in capo al quale si formano diritti e obblighi derivanti dalla gestione di un'azienda»

Può essere una persona fisica o una persona giuridica.

Soggetto giuridico:

- **Azienda individuale:** persona fisica titolare di diritti e obblighi. Nessuna autonomia patrimoniale dell'azienda
- **Società di persone:** coincide con la figura dei singoli soci. Autonomia patrimoniale *imperfetta*: responsabilità illimitata e solidale dei soci.
- **Società di capitali:** personalità giuridica attribuita alla società dalla legge. Autonomia patrimoniale *perfetta*: i soci rispondono, nei confronti dei creditori sociali, limitatamente ai conferimenti effettuati nella società.
- **Società pubbliche:** personalità giuridica attribuita all'ente pubblico (soggetto giuridico pubblico)

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

- **Associazioni (riconosciute):** dotate di personalità giuridica poiché riconosciute dallo Stato o dalla Regione in cui operano
- **Associazioni (non riconosciute):** disciplina giuridica delle società di persone
- **Fondazioni:** personalità giuridica riconosciuta dallo Stato. Soggetti giuridici che destinano il patrimonio di un privato ad uno scopo di utilità pubblica.

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

LE AGGREGAZIONI AZIENDALI

«Qualsiasi forma di coesione o unione tra unità aziendali distinte sotto il profilo giuridico ed economico»



Accordi aziendali



Gruppi di imprese

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

Accordi tra aziende: gamma di intese, formalizzate contrattualmente o informali, in base alle quali due o più imprese convengono di stabilire fra di loro relazioni di una certa durata temporale e che implicano per ognuna una serie di obblighi di comportamento.

Condizioni:

- Pluralità di aziende indipendenti, dotate di personalità giuridica
- Soggetti economici indipendenti dall'aggregazione
- Volontà reciproca delle parti

Accordi formali: relazioni di origine contrattuale/patrimoniale (cartelli, joint ventures, franchising, ...)

Accordi informali: legami di natura produttiva/finanziaria/personale

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

MOTIVAZIONI DEGLI ACCORDI AZIENDALI:

- **Conseguimento di economie di scala:** le aziende coinvolte nell'aggregato riescono ad ottenere un abbattimento dei costi legato all'aumento della capacità produttiva.
- **Integrazione verticale:** accordi che coinvolgono aziende che svolgono attività diverse ma complementari, ossia effettuano fasi diverse di un processo produttivo per l'ottenimento di un prodotto.
- **Economie di raggio d'azione:** accordi tra aziende che svolgono attività diverse e non complementari, che sfruttano il medesimo *know-how* per la realizzazione di prodotti diversi.

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

I GRUPPI DI IMPRESE

«Imprese giuridicamente autonome ma condotte secondo la volontà di un unico soggetto economico»

Fonte del potere di controllo:

- **Contrattualistica:** accordo di subordinazione tra aziende che si riuniscono in un gruppo
- **Vincolistica:** rapporti commerciali e finanziari
- **Partecipativa:** diritti di controllo della proprietà aziendale

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

Partecipazioni:

1. A → B

La società A (capogruppo, madre) controlla direttamente la società B (controllata, figlia)

2. A → B → C

La società A, controlla direttamente la società B, e indirettamente la società C senza detenere in questa quote o azioni.

3. A → B → C



Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

MOTIVAZIONI ALLA FORMAZIONE DI UN GRUPPO

- **Economico-strategiche:** crescita dimensionale interna/esterna; integrazione verticale; flessibilità strutturale; vantaggi di costo
- **Fiscali:** dirottamento degli utili verso società poste in paradisi fiscali
- **Mimetiche:** localizzazione della capogruppo in luoghi dove è scarso il controllo delle istituzioni sulle forme societarie

Economia Aziendale 2014/2015 - Prof. Michele Galeotti

IL SISTEMA DELLE OPERAZIONI AZIENDALI: IL FINANZIAMENTO, L'INVESTIMENTO, LA PRODUZIONE, LA VENDITA

il sistema delle operazioni aziendali

1. il FINANZIAMENTO
2. l'INVESTIMENTO
3. la COMBINAZIONE DEI FATTORI (PRODUZIONE)
4. la VENDITA DEI PRODOTTI

1) le operazioni di FINANZIAMENTO (su fattori produttivi generici)

- **FONTI Di finanziamento interne/esterne:** analogie e differenze
- **flussi:** oggetto, direzione, dimensione, tempi
- significato di **CAPITALE PROPRIO / DEBITI DI FINANZIAMENTO**

2) le operazioni di INVESTIMENTO (acquisizione/impiego) (su fattori produttivi specifici * correnti

* durevoli (investimenti in senso stretto)

- **flussi:** oggetto, direzione, dimensione, tempi
- significato di **COSTO DI ACQUISIZIONE**
- significato di **DEBITO DI FUNZIONAMENTO**

N.B. momento economico / finanziario dei fatti di gestione

3) le operazioni di PRODUZIONE (combinazione dei fattori)

- significato di **COSTO UTILIZZO = consumo di fattori COSTO DELLA PRODUZIONE**

N.B. distinguere acquisto/utilizzo per fattori * durevoli

* correnti * lavoro/servizi
* materiali

- significato di **RIMANENZE DI FATTORI (←→ COSTO SOSPESO)**
- **VALORE DELLA PRODUZIONE**

4) le operazioni di VENDITA (su prodotti)

- **flussi:** oggetto, direzione, dimensione, tempi
- significato di **RICAVO DI VENDITA VALORE DEL VENDUTO ← → COSTO DEL VENDUTO**
- significato di **CREDITO DI FUNZIONAMENTO**
- significato di **RIMANENZE DI PRODOTTI → ricavo anticipato (←→ costo sospeso)**

N.B.

gestione interna / esterna ← scambio monetario

dimensione economica delle operazioni

- **valore input** = $(p \times q) \times$ tutti i fattori acquisiti/utilizzati → **VALORE/COSTO PRODUZIONE**
- **valore output** = $(p \times q) \times$ tutti i prodotti realizzati/venduti → **VALORE/COSTO VENDUTO**
- **valore input / valore output** = indicatore di efficienza Azienda

AZIENDA



PRODUZIONE

Aspetto ECONOMICO → valori flusso economici

COSTI/RICAVI → REDDITO

COSTI ↔ FATTORI
RICAVI ↔ PRODOTTI

Valori FLUSSO

- Costi di * acquisizione
* utilizzazione
- Costo della produzione
- Ricavi di vendita
- Valore della produzione
- Valore del venduto
- Costo del venduto

Aspetto PATRIMONIALE → valori STOCK (tutti)

ATTIVITÀ/PASSIVITÀ → CAPITALE NETTO

ATTIVITÀ = elementi a disposizione
PASSIVITÀ = elementi a carico

Valori STOCK

- Capitale
- Debiti di finanziamento
- Debiti di funzionamento
- Crediti di funzionamento
- (Crediti di finanziamento)
- Liquidità (consistenza cassa/banca)
- Rimanenze di fattori
- Rimanenze di prodotti

ASPETTO FINANZIARIO/MONETARIO → valori flusso finanziari

ENTRATE/USCITE → CASH FLOW / FLUSSO DI CASSA

ENTRATE = Afflusso denaro
USCITE = Deflusso denaro

Valori FLUSSO

- Entrate
- Uscite

IL REDDITO E IL CAPITALE

A) IL REDDITO

= variazione del CN **UTILE/PERDITA**

CN ← Capitale apportato / conferito da Imprenditore (Capitale proprio) /Soci (capitale sociale)
 ← differenza A-P

N.B. reddito = grandezza economica / non finanziaria

risultato della gestione

- ⇒ **invarianza del capitale** durante il periodo di formazione del Reddito
- ⇒ il reddito riflette **operazioni di gestione esterna/interna**:

riferimento al tempo (reddito globale/di periodo)

- ⇒ **unità economica della gestione → frazionamento**
- ⇒ **necessità della determinazione periodica del reddito**
- ⇒ **periodo amministrativo annuale**

Gli scopi della determinazione del reddito

reddito = indicatore di efficienza

reddito = **creazione/distruzione di ricchezza (CN)** ← valore fattori
 ← valore prodotti

aspetti problematici per calcolare/interpretare il reddito come indicatore:

- ⇒ **collegamenti** con redditi precedenti e futuri
- ⇒ **separazione** di costi/ricavi tra esercizi
- ⇒ **utili in corso di formazione**
- ⇒ **misurazioni / valutazione** (criter)

Le componenti del reddito

Fattori $\leftarrow \rightarrow$ COSTI
 Prodotti $\leftarrow \rightarrow$ Ricavi

Correlazione costi $\leftarrow \rightarrow$ ricavi

1° impostazione

\leftarrow **concezione finanziaria** di costo/ricavo (misurati da variazioni finanziarie)

\Rightarrow COSTI \leftarrow fattori acquisiti = **costo di acquisizione**

\Rightarrow RICA VI \leftarrow prodotti venduti = **ricavo di vendita**

N.B

- impostazione è valida per intera vita aziendale;
- per determinar reddito di periodo è necessario fare considerazioni
 - \rightarrow sfasamento temporale tra
 - * momento economico e finanziari/monetario
 - * acquisizione e consumo fattori
 - * ottenimento/ vendita prodotti

2° impostazione

\leftarrow **concezione economica** di costo/ricavo (misurati da variazioni finanziarie)

COSTO \leftarrow fattori consumati = **costo connesso all'utilizzo**

RICA VI \leftarrow prodotti ottenuti = **ricavi di produzione**

nella seconda impostazione occorre distinguere

COSTI:

Fattori correnti (servizi, lavoro)

\rightarrow **costo acquisizione** = **costo utilizzazione**

Fattori anticipati (pluriennali, materiali)

\rightarrow C.acquisizione \leftrightarrow C. utilizzazione \rightarrow C.sospeso

RICA VI

Ricavi di vendita

Ricavi di produzione = valore dei prodotti ottenuti

N.B per servizi Ricavi di vendita = Ricavi di produzione

Schema di calcolo del reddito**1) Concezione finanziaria – intera vita aziendale**

Costi di acquisizione fattori <ul style="list-style-type: none"> • Materie • Servizi • Lavoro • Impianti • Costi finanziari	Ricavi di vendita prodotti
Utile	(Perdita)

N.B. i fattori pluriennali (Impianti) verranno introdotti nello schema successivamente

2) Concezione economica – 1° esercizio → VALORE VENDITE

Costi di acquisizione fattori (- Costo fattori in rimanenza) (- Valori di costo prodotti in rimanenza)	Ricavi di vendita prodotti Costo fattori in rimanenza Valore di costo prodotti in rimanenza
Utile	(Perdita)

N.B.

⇒ valori oggettivi / soggettivi

⇒ C.acquisizione fattori – C.fattori in rimanenza = **C utilizzazione fattori**

⇒ C utilizzazione fattori - Valori prodotti in rimanenza = **C.DEL VENDUTO**

⇒ Valore prodotti in rimanenza ← riferimento a costo di acquisto / ricavo di vendita

3) Concezione economica – 1° esercizio → VALORE PRODUZIONE

Costi di utilizzazione fattori	Ricavi di vendita prodotti
	Valore prodotti in rimanenza
Utile	(Perdita)

N.B. R vendita prodotti + Valore prodotti in rimanenza = **VALORE PRODUZIONE**

Esempio

Acquisto materie 100

Rimanenze materie 20

Prodotti n.10 unità

Vendita n.7 unità a 9 ciascuna

Costi acquisto 100	Ricavi di vendita prodotti 63
Rimanenze fattori 20	
Rimanenze prodotti 24/27	
Utile	

4) Concezione economica – esercizio N → valore vendite

Costi ripresi (esistenze iniziali fattori) (esistenze iniziali prodotti)	Ricavi di vendita prodotti
Costi di acquisizione fattori	Costo fattori in rimanenza
(- Costo fattori in rimanenza)	Valore prodotti in rimanenza
(- Valori prodotti in rimanenza)	
Utile	(Perdita)

Variazione rimanenze fattori = EI - RF

C.Utilizzazione fattori = C.acquisto +/- variaz.neg./pos.rimanenze fattori

5) Concezione economica – esercizio N → valore produzione

Costi ripresi (esistenze iniziali prodotti)	Ricavi di vendita prodotti
Costi di utilizzazione fattori	Valore prodotti in rimanenza
Utile	(Perdita)

Variazione rimanenze prodotti = EI - RF

Valore produzione = R.vendite +/- variaz.pos./neg.rimanenze prodotti

2 schemi di calcolo del REDDITO

1) Schema di calcolo del Reddito a COSTI/RICAVI del VENDUTO

Costi acquisizione/utilizzo Servizi / Lavoro

Costi Utilizzo Materiali

+ Esistenze iniziali Materiali

- Rimanenze finali Materiali

= Variazione Magazzino Materiali

+ costo acquisto Materiali

= COSTO della PRODUZIONE

+ Esistenze iniziali Prodotti

- Rimanenze finali Prodotti

= Variazione Magazzino Prodotti

= **COSTO del VENDUTO** ← → **RICAVI di VENDITA**

2) Schema di calcolo del Reddito a COSTI/VALORE della PRODUZIONE

Costi acquisizione/utilizzo Servizi / Lavoro

Costi Utilizzo Materiali

+ Esistenze iniziali Materiali

- Rimanenze finali Materiali

= Variazione Magazzino Materiali

+ costo acquisto Materiali

= **COSTO della PRODUZIONE**

←→ **VALORE della PRODUZIONE**

Ricavi di vendita

- Esistenze iniziali Prodotti

+ Rimanenze finali Prodotti

= Variazione Magazzino Prodotti

Inserimento Impianti (fattori pluriennali) nel calcolo el reddito

1° impostazione

Costo acquisto Impianti

- Valore (rimanenza) impianti a fine periodo

= Valore consumo impianti

2° impostazione

Costo acquisto Impianti come elemento del Capitale/Patrimonio aziendale

- Valore impianto a fine periodo

= Quota ammortamento impianto (costo utilizzo/consumo) → calcolo Reddito

N.B. Fondo Ammortamento Impianti

B) IL CAPITALE

= **fondo di valori** (grandezze stock) espressivi dei rapporti

* attivi

* passivi

Le componenti del capitale

⇐ **valori numerari/finanziari**

⇐ **costi/ricavi da attribuire agli esercizi futuri**

= **complesso delle aspettative** che caratterizzano la gestione futura

componenti elementari

comp.positivi ATTIVITÀ = valore attribuito ai mezzi a disposizione

a) attività finanziarie: **denaro in attesa di investimento**
crediti in attesa di realizzo

b) attività non numerarie **costi sospesi** (fattori in attesa di utilizzo / prodotti in attesa di vendita)

= **aspettative di flussi in entrata** (finanziari/economici)

comp.negativi PASSIVITÀ = valore attribuito ai debiti

a) passività **debiti**

b) passività non numerarie **ricavi sospesi**

→ = **aspettative di flussi in uscita** (finanziari/economici)

rappresentazione delle componenti del capitale

<p><u>Attività economiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fattori strutturali • Rimanenze di fattori • Rimanenze di prodotti <p><u>Attività finanziarie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crediti di regolamento • Denaro 	<p><u>Capitale netto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apporti di capitale • Utile/perdita <p><u>Passività finanziarie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debiti di regolamento • Debiti finanziari
--	--

N.B.

- **CAPITALE DI FUNZIONAMENTO** (attività, passività, capitale netto)

- **CAPITALE NETTO** = attività - passività

- **CAPITALE LORDO** = attività

- **DEFICIT PATRIMONIALE** = passività > attività

N.B. impostazione anglosassone distingue componenti del capitale in:

⇐ **impieghi** (attività) = risorse a disposizione / investimenti in essere → = (**CAPITALE INVESTITO**)

⇐ **fonti di finanziamento** (passività e CN) = diritti di terzi → = (**CAPITALE DI FINANZIAMENTO**)

capitale investito = **CAPITALE DI FINANZIAMENTO**

capitale operativo → **CAPITALE OPERATIVO NETTO**

Gli scopi della determinazione del capitale e le varie configurazioni del capitale

- ⇐ **criteri di stima**
- ⇐ **elementi considerati**
 - C. * **di funzionamento**
 - * **economico**
 - * **di liquidazione**

CAPITALE DI FUNZIONAMENTO (O DI GESTIONE O DI BILANCIO)

= **strumentale** per la determinazione del reddito di esercizio

- ⇐ **ipotesi di strumentalità/complementarietà/coordinazione** dei singoli elementi (ipotesi di funzionamento dell'azienda)
 - ⇒ **valutazione analitico/sistematica**
 - ⇒ elevata **soggettività delle valutazioni**

CAPITALE ECONOMICO

- ⇐ **ipotesi di funzionamento dell'azienda**
- ⇐ operazioni di **gestione straordinaria**
- ⇐ **valutazione economica**
- ⇐ **soggettività della valutazione** (più elevata)

CAPITALE DI LIQUIDAZIONE

- ⇐ **ipotesi di cessazione**
- ⇐ **valutazione autonoma singoli elementi** (criterio presunto realizzo/estinzione)
- ⇐ **valutazione meno difficile/soggettiva**

nella valutazione:

- alcuni **elementi** del capitale di funzionamento **non vengono considerati**
- **attività/passività generate da liquidazione** (assenti nel capitale di funzionamento)

LA DETERMINAZIONE DEL REDDITO E DEL CAPITALE

i possibili procedimenti di determinazione del reddito
 indiretto o sintetico $\leftarrow \rightarrow$ diretto o analitico

METODO INDIRETTO

$$\text{Red.} = \text{C.fin.} - \text{C.iniz.}$$

- \leftarrow difficoltà di attribuire valore ai capitali iniziale e finale
- \leftarrow non considera le singole operazioni
- \leftarrow incapace di mostrare la formazione progressiva e continua di tale grandezza
- \leftarrow idoneo teoricamente alla determinazione del reddito totale

METODO DIRETTO

$$\text{Red.} = \text{R} - \text{C}$$

- \leftarrow necessità di regole per stabilire componenti reddito del periodo
- \leftarrow restano difficoltà di valutazione

il calcolo del reddito globale

metodo indiretto

$$= \text{Cap.fine} - \text{Cap.iniziale}$$

- \leftarrow valido se durante l'intera vita aziendale:
- \leftarrow non sono intervenute variazioni dirette di capitale
- \leftarrow costanza del valore economico della moneta

metodo diretto

$$= \text{Ricavi totali} - \text{Costi totali} \text{ (tutti oggettivi)}$$

il calcolo del reddito di esercizio

metodo indiretto

$$= \text{Cap.t+1} - \text{Cap.t}$$

- \leftarrow difficoltà della scelta dei criteri per quantificare capitale di funzionamento

metodo diretto

$$= \text{Ricavi di esercizio} - \text{Costi di esercizio}$$

- \leftarrow PRINCIPIO DELLA COMPETENZA ECONOMICA
- \leftarrow difficoltà della scelta dei criteri per quantificare costi/ricavi soggettivi

il capitale di funzionamento rappresenta le OPERAZIONI IN CORSO

= complesso di atti amministrativi iniziati nel passato e proiettati nel futuro

→ attribuzione al reddito all'esercizio delle **OPERAZIONI CONCLUSE**

i componenti soggettivi di reddito sottrattivi/aggiuntivi

⇒ **sottrattivi** di costi/ricavi (**componenti di storno**) = costi/ricavi accertati che, in tutto o in parte, non sono di competenza dell'esercizio in chiusura

⇒ **aggiuntivi** di costi/ricavi (**componenti d'imputazione**) = costi/ricavi che, in tutto o in parte, hanno avuto peso economico nell'esercizio in chiusura, ma con manifestazione finanziaria in esercizi futuri

collegamenti CAPITALE (Stato Patrimoniale) / REDDITO (Conto Economico)

← rimanenze di fattori di esercizio

← rimanenze di prodotti

← (rimanenze di) Fattori pluriennali ← → ammortamento

← accantonamenti (TFR, imposte)

← reddito

LA CORRELAZIONE COSTI-RICAVI

costi/ricavi finanziari

- fattori non utilizzati
- prodotti non venduti
- fattori utilizzati non manifestatisi finanziariamente
- prodotti venduti non manifestatisi finanziariamente

rappresentare nei prospetti di SP/CE

1. La determinazione del consumo materie(/merci)
2. La determinazione del costo di utilizzazione dei servizi
3. La determinazione del costo di utilizzazione dei fattori pluriennali
4. La determinazione del ricavo della produzione realizzata

1) La determinazione del consumo materie(/merci)

- **costi di acquisto** (oggettivi)
- **costi sospesi/storno di costi:** *rimanenze di materie*
- **costi integrativi presunti:** *fatture da ricevere*
 - a) rappresentazione consumo materie in CE A COSTI/RICAVI/RIMANENZE
 - b) rappresentazione consumo materie in CE A COSTI E RICAVI PRODUZIONE REALIZZATA

N.B.
 problema della valutazione delle rimanenze di materie (Fifo, Fifo, costo medio, valore di mercato/sostituzione)

2) La determinazione del costo di utilizzazione dei servizi (e fattore lavoro)

- **costi di acquisto** (oggettivi)
 - servizi ad utilizzazione intermittente
 - servizi ad utilizzazione continua
- **costi sospesi/storno di costi:** servizi non ancora utilizzati: *risconti attivi, costi anticipati*
- **costi integrativi presunti:** *fatture da ricevere, ratei passivi*

(rappresentazione in SP/CE)

3) La determinazione del costo di utilizzazione dei fattori pluriennali

- **Costo di acquisto** (oggettivo)
- **Quota di ammortamento**
- **Valore residuo da ammortizzare**

(rappresentazione in SP/CE)

4) La determinazione del ricavo della produzione realizzata

- **ricavi di vendita** (oggettivi)
- **ricavi integrati presunti:** *fatture da emettere*
- **ricavi sospesi:** *risconti passivi, ricavi anticipati*
- **storno di costi per prodotti non venduti:** *rimanenze di prodotti*

(rappresentazione in SP/CE)

N.B.
 problema della valutazione delle rimanenze di prodotti (Fifo, Fifo, costo medio, valore di mercato/sostituzione)

FUNZIONI, PROCESSI OPERATIVI E STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA

Riferimenti: **MATERIALE DIDATTICO** su Sito

Articolazione del sistema delle operazioni aziendali in sub-sistemi:

Gestione aziendale → SISTEMA OPERAZIONI AZIENDALI concomitanti/successive

- esigenze di
 - * **coordinamento/sistematicità**
 - * **specializzazione**
 - * **analisi/ controllo**
- **segmentazione attività**
- **sub-unità organizzative/gestionali** relativamente autonomi
- individuaz. **sub-sistemi operazioni** autonome/omogenee per specie/tipologia/oggetto/scopo

OPERAZIONI → **ATTIVITÀ** organizzate in
 Ripetitive
 Sequenziali

→ **AREE FUNZIONALI / FUNZIONI**
 → **PROCESSI operativi**
 → **DIVISIONI/ASA**

1) articolazione per aree funzionali

- **FUNZIONI** aziendali = operazioni/attività omogenee in senso **tecnico**
 (*Produzione / acquisti / marketing / R&S / finanza / personale / ecc.*)
- **comuni CONOSCENZE/COMPETENZE** di operatori / **RISORSE/STRUMENTI** utilizzati
- operazioni/attività svolte da persone in **stessa unità organizzativa** (ufficio, reparto, settore, ecc.)
- riferimento a **struttura funzionale** (← principio divisione/specializzazione lavoro/competenze)

<u>Aree funzionali</u>	
Caratteristiche: caratterizzanti	- Produzione e Approvvigionamento
	- Marketing e Distribuzione
	- Ricerca & Sviluppo
Integrative: non caratteristiche, indispensabili	- Finanza
	- Organizzazione del personale
Di Supporto; strumentali, nin indispensabili	- Programmazione e Controllo
	- Sistemi Informativi

2) articolazione per attività/processi

- **processi/attività** = insiemi operazioni da svolgere **in sequenza/parallelo**
 - **risultato di un processo/attività** → **input di altro processo/attività** interni o esterni all'A.
- articolazione dei Processi operativi generali (**riferimento a schema generale LIBRO DI TESTO**)
- **P. di finanziamento**
 - **P. di acquisizione/approvvigionamento e utilizzo dei fattori correnti**
 - **P. di acquisizione e utilizzo del fattore lavoro**
 - **P. di acquisizione e utilizzo dei fattori pluriennali**
 - **P. di produzione**
 - **P. di vendita, distribuzione e marketing**

3) articolazione per Asa combinazioni prodotto/mercato

- **combinazioni prodotto/mercato = DIVISIONI** → **mercati diversi**
 → **diverse problematiche produttive**
- **risultati economici isolabili**
- **sottosistemi** produzione/relazioni (A/ambiente) **relativamente autonomi**
- riferimento a **struttura strategica**

PRECISAZIONI TERMINOLOGICHE

OPERAZIONE singola

- un semplice atto
- attuato da **una unità di personale di A**
- **unità elementare di analisi**

ATTIVITÀ

- **insieme coordinato di operazioni** svolte secondo una **successione**
- **primo profilo di aggregazione**, in posizione intermedia rispetto a processi/funzioni
- **misurabile in termini di risorse consumate** (costo) e **output erogato**

FUNZIONE

- **insieme di operazioni/attività omogenee** dal punto di vista tecnico
- che richiedono **conoscenze/competenze e risorse/strumenti comuni**
- operazioni/attività svolte da **persone nella stessa unità organizzativa** (ufficio, reparto, settore, ecc.)
- **misurabile in termini di risorse consumate** (costo/somma costi attività) e **non sempre come output erogato**

PROCESSO

- **insieme di attività correlate / con obiettivo comune** (omogeneità operazioni rispetto a obiettivo)
- **misurabili in termini di risorse consumate** (costo/somma costi attività) / **unità di output erogato/scambiato / risultato economico parziale** (se output fornito a esterno / valorizzato da prezzi mercato)

COMBINAZIONE PARZIALE DI PROCESSI

- **insieme di processi legati da oggetto complesso: linea di prodotto, segmento di mercato, area geografica**
- **misurabile in termini di risorse consumate** (costo/somma costi processi) / **unità di output erogato/scambiato / risultato economico particolare** (se output fornito a esterno / valorizz.da prezzi mercato)

CICLO (OPERATIVO)

- **insieme operazioni** comprese in **processo/attività** con **carattere ripetitivo**

CIRCUITO (OPERATIVO)

- **cicli che si chiudono con operazione contraria** / assumono **carattere circolare** (a.e. *i finanziamenti che vanno dalla entrata di denaro all'uscita per la restituzione*)

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE AREE FUNZIONALI DELL'AZIENDA

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- schema di funzionamento A (decisioni / operazioni) → parti di A
 → rapporti tra parti di A
- ⇒ dare **razionalità/efficienza** a operato aziendale
 - ⇒ consentire **raggiungimento obiettivi** di gestione
 - ⇒ **implementare strategie**

N.B. percezione problema organizzativo emerge oltre un livello di DIMENSIONE/COMPLESSITÀ aziendale

→ esigenza di * ripartire compiti / coordinare attività

N.B. organizzazione → struttura (organizzativa) ↔ strategia

LE VARIABILI/LEVE ORGANIZZATIVE

1. **struttura organizzativa**
2. **sistemi/meccanismi operativi**
3. **elementi immateriali dell'organizzazione**

1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

= assetto relativamente stabile di divisione/coordinamento del lavoro. Si compone di

- **ORGANI** = unità organizzative elementari di divisione del lavoro)
- **FUNZIONI/mansioni/ruoli** = compiti/responsabilità attribuiti agli organi
- **RELAZIONI formali/informali verticali/orizzontali-funzionali** tra organi

organi di * **LINE** = organi operativi di direzione/esecuzione

* **STAFF** = organi specialistici di consulenza/assistenza, privi di potere decisionale

sviluppo della struttura organizzativa ← **criterio** di divisione del lavoro

← **dimensione** aziendale

← articolazione/varietà **prodotti/mercati**

- **sviluppo orizzontale** = grado divisione/specializzazione lavoro tra unità poste sullo stesso livello
- **sviluppo verticale** = numero livelli gerarchici tra vertice e base (unità sovraordinate/subordinate)
- **grado di accentramento** = modalità distribuzione potere decisionale

centri di responsabilità ai fini del controllo di gestione

* **CENTRI DI COSTO**

* **CENTRI DI RICAVO**

* **CENTRI DI PROFITTO**

ORGANIGRAMMA = rappresentazione formale della struttura organizzativa)

- **organi**
- **relazioni** (limitatamente a quelle verticali)
- **sviluppo orizzontale/verticale**

MANSIONARIO = compiti/collegamenti/procedure/parametri/autonomia decisionale

2 SISTEMI/MECCANISMI OPERATIVI

= strumenti per far funzionare /rafforzare la struttura

- **sistema di PIANIFICAZIONE** → *decisioni e loro qualità*
- **sistemi INFORMATIVI** → *distribuzione/disponibilità di informazioni per decisioni*
- **sistemi di CONTROLLO** → *efficienza/efficacia operativa ed effetti della delega di potere*
- **sistema di INCENTIVI** → *impegno nell'attuazione delle decisioni*

3 ELEMENTI IMMATERIALI

che influiscono sulle modalità di comportamento nelle relazioni tra organi (in particolare sovra e sotto-ordinati)

➤ **LEADERSHIP / STILE DI DIREZIONE** (autoritario/partecipativo)

➤ **CULTURA AZIENDALE**

N.B. necessità di coerenza tra * **variabili organizzative**

* **variabili organizzative e fattori/relazioni dell'A**

* **variabili organizzative e strategia**

I MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1. struttura **elementare**
2. struttura **funzionale**
3. struttura (multi)**divisionale**
4. struttura **a matrice**
5. struttura **per progetto**

1. struttura ELEMENTARE

- massimo accentramento nella figura dell'imprenditore
- mono/bi-funzionale
- tipica delle A di piccola dimensione (familiari)

2 struttura (pluri)FUNZIONALE

= divisione/specializzazione del lavoro per **funzioni** (attività di natura omogenea)

sviluppo orizzontale:

- **Funzioni:** marketing, produzione, R&S, Finanza, Personale, Amministrazione e controllo

sviluppo verticale

- **direzione generale:** visione unitaria strategica A/sistema → coordina azione varie funzioni
- **direzioni funzioni** senza visione d'insieme → specializzate su problemi aree funzionali
- **unità operative:** compiti prevalentemente esecutivi → suddivise al loro interno con criteri di specializzazione/geografici/ecc.

vantaggi:

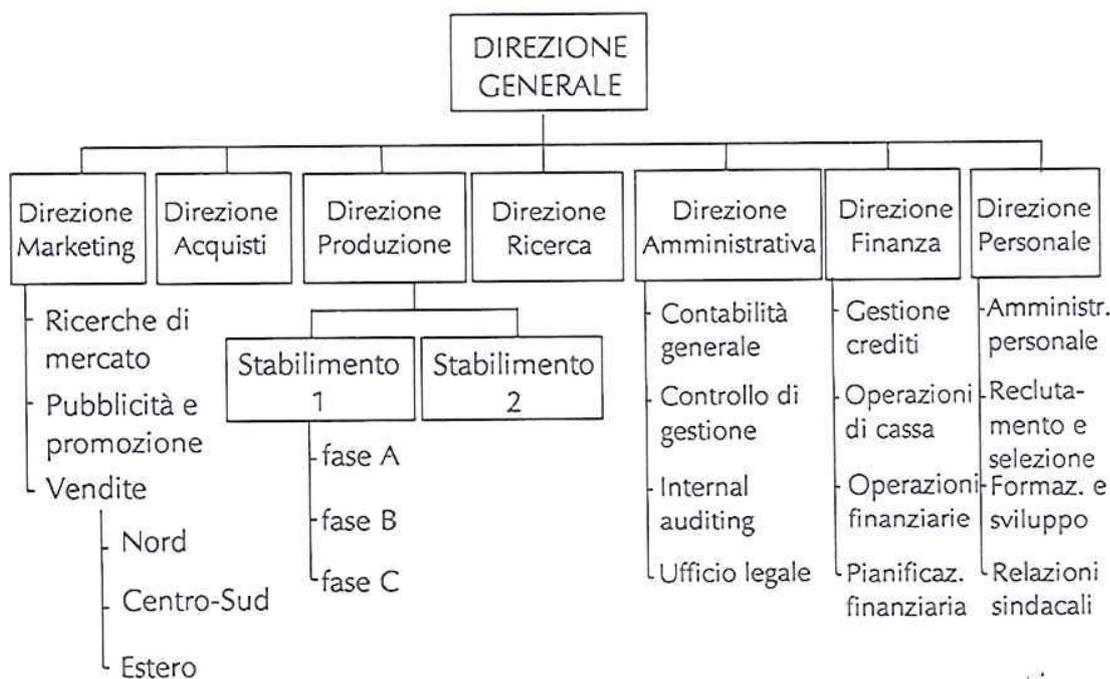
- no **duplicazioni**
- favorisce **specializzazione** delle competenze
- adatta a **A mono-prodotto o mercato, strategie di integrazione verticale**

svantaggi:

- inadeguata a **A diversificate**

Figura II-2. – Organigrammi delle strutture funzionale, divisionale, a matrice

Figura II-2a. – Esempio di organigramma di struttura funzionale



3 struttura (multi)DIVISIONALE

= divisione/specializzazione del lavoro per **prodotto/mercato/area geografica**

→ costituzione di SBU

sviluppo orizzontale:

- a **livello globale** di A per divisioni e per funzioni di staff (finanza, personale)
- a **livello di divisione** per funzioni operative caratteristiche (marketing, produzione, R&S)

sviluppo verticale

- **direzione generale:** visione unitaria A/sistema → coordina azione varie funzioni
- **funzioni centrali di staff:** assistono DG per strategie Corporate, assistono/coordinano divisioni
- **divisioni:** gestiscono un business come A autonoma → **centri di profitto**
- **direzioni funzioni:** come sub 2
- **unità operative:** come sub 2

vantaggi:

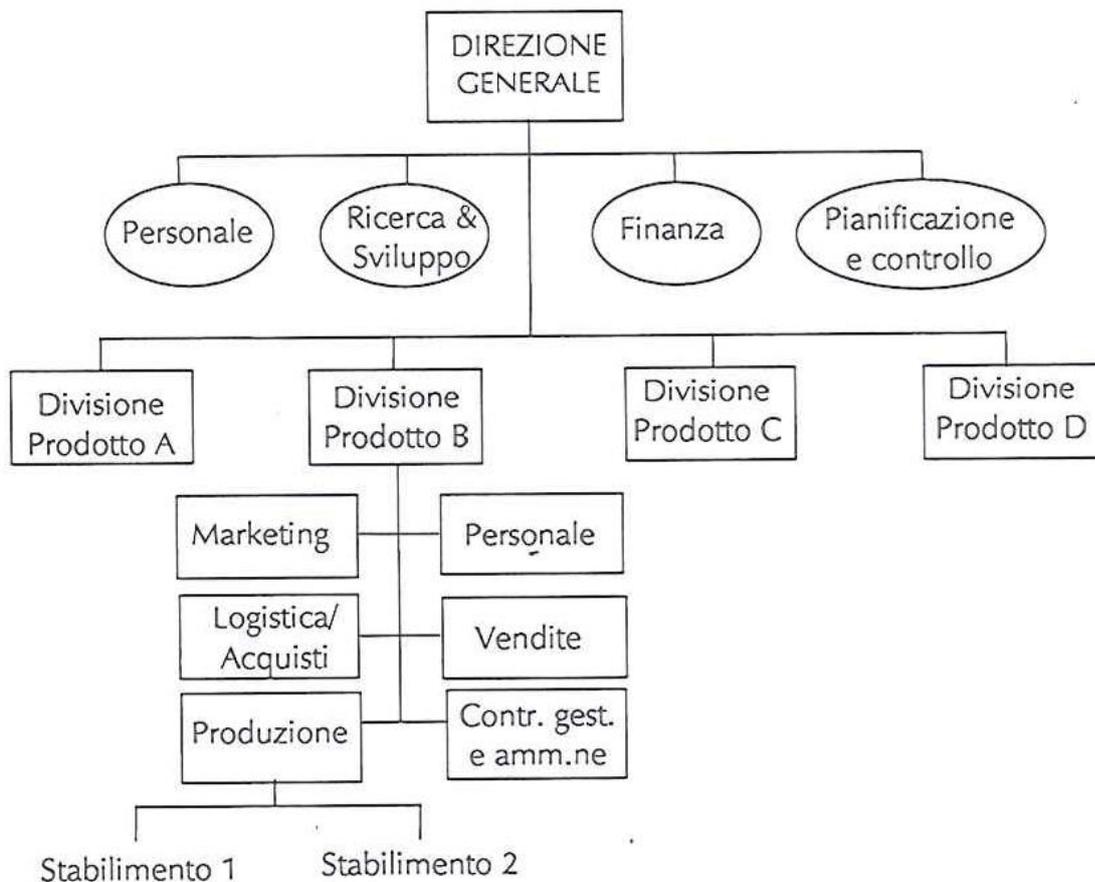
- favorisce **efficacia/competitività sui singoli prodotti/mercati**
- adatta ad **A diversificate / operanti su mercati geograficamente distinti**

svantaggi

- **non** consente elevata **specializzazione funzioni**
- **no efficiente/completo utilizzo capacità/competenze** specialistiche funzionali
- **duplicazione funzioni** --> costi elevati

N.B. Struttura divisionale e Gruppi societari (Società Holding e Società operative)

Figura II-2b. – Esempio di organigramma di struttura divisionale



4 struttura a MATRICE

= duplice criterio di divisione/specializzazione del lavoro per

- **funzione amministrativa**
- **prodotto/mercato/progetto**

sviluppo

* **orizzontale**: per **funzione**

* **verticale**: per **prodotto/mercato/progetto**

→ doppia linea di autorità →> principio dell'unità di comando

N.B. in tale struttura coesistono:

- **responsabili di funzione**, cui sono assegnate le **risorse**
- **responsabili prodotto/mercato/progetto**; che **attivano uso risorse** rivolgendosi a responsabili funzione
→ **personale** dei dipartimenti funzionali = **punto d'incontro di due autorità**

N.B. utilizzata da A che operano contemporaneamente su **più prodotti/mercati/progetti complessi**,

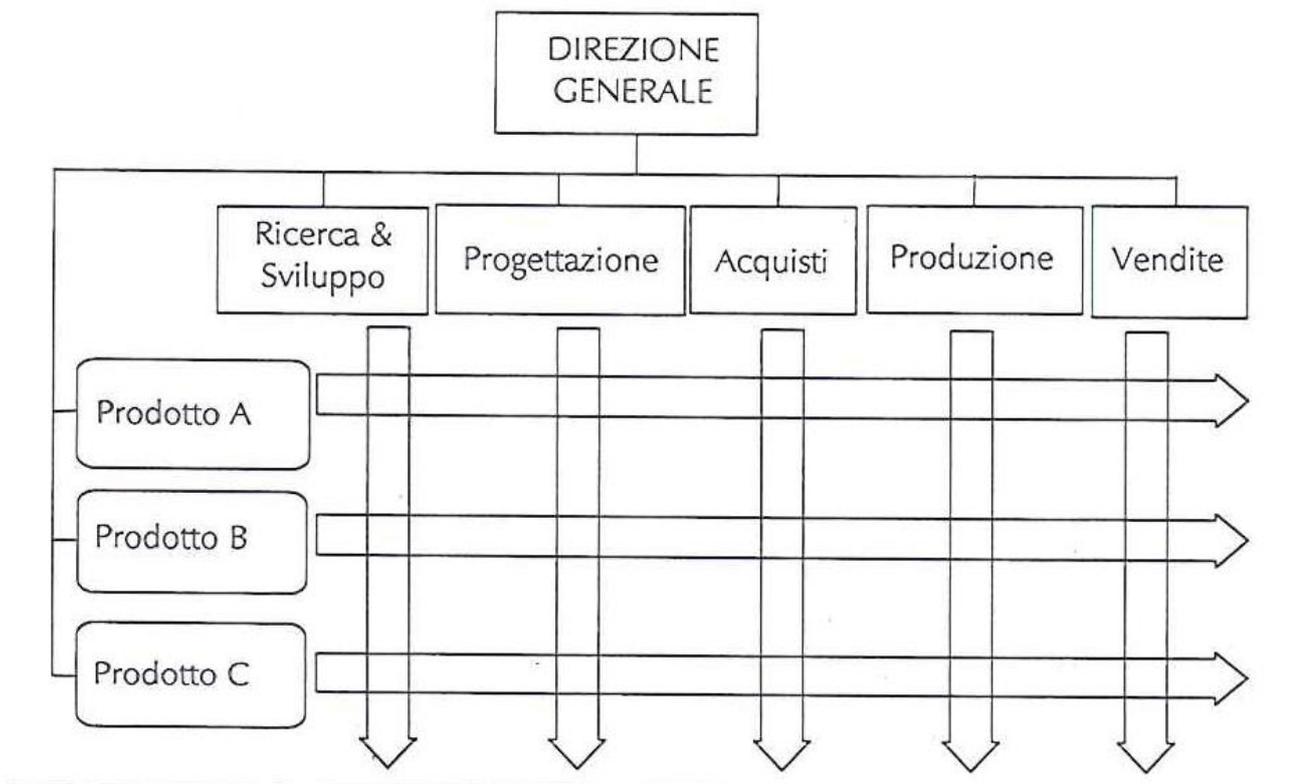
vantaggi:

- mantiene **specializzazione** funzionale ← → **focalizzazione** su prodotto/mercato/progetti
- evita duplicazione funzioni

svantaggi

- = possibili **conflitti** nell'uso delle risorse
- = difficoltà di **coordinamento**

Figura II-2c. – Esempio di organigramma di struttura matriciale



5 struttura per PROGETTO

= costituzione di strutture temporanee accanto struttura per funzioni

- **funzione amministrativa**
- **progetto/commissa**

sviluppo

- * **orizzontale:** per **funzione**
- * **verticale:** per **progetto**

N.B.

in tale struttura coesistono:

- **responsabili di funzione**, cui sono assegnate le **risorse**
- **responsabili di progetto** (*project manager*) che **attivano l'uso delle risorse** rivolgendosi a responsabili funzione

→ **personale** dei dipartimenti funzionali = **punto d'incontro di due autorità**

N.B.

utilizzata da A che operano contemporaneamente su

- **più progetti complessi,**
- **unici con problemi non ripetitivi,**
- **a lunga durata,**
- prevalentemente **su commessa.**

per le quali i **problemi principali** sono:

- **coordinamento** delle attività
- **controllo di tempi, condizioni tecnico-qualitative produzione, costi**

vantaggi:

- favorisce **coordinamento**
- favorisce **efficacia/efficienza** nella realizzazione dei progetti,
- dà **flessibilità** alla struttura

svantaggi

- = possibili **conflitti** nell'uso delle risorse

i processi organizzativi tendono a bilanciare due esigenze contrastanti:

- **efficienza** svolgimento attività ← **specializzazione unità (organizzazione per funzioni)**
- **coordinamento** attività ← focalizzazione su **obiettivi (organizzazione per prodotti/mercati/progetti)**

correlazioni tipologia di A/strategia e struttura organizzativa

Struttura gerarchica mono/bi-funzionale	↔	Piccola A. padronale, monoprodotto
Struttura funzionale	↔	Medio-grande A mono-prodotto/mercato / integrata verticalmente
Struttura divisionale	↔	Grande A diversificata
Struttura matriciale / per progetto	↔	Grande A operante su progetti / commessa

Gestione aziendale

- esigenze di coordinamento/specializzazione
- segmentazione attività in sottosistemi relativamente autonomi

I PROCESSI DI FINANZIAMENTO DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE

= Attività/processi → disponibilità risorse finanziarie → copertura fabbisogno finanziamento

UGUAGLIANZA INVESTIMENTI ← → FINANZIAMENTI / IMPIEGHI ← → FONTI

visione **statica**
(istante)

FONTI ← **provenienza** dei capitali
IMPIEGHI ← **destinazione** dei capitali

visione **dinamica**
(periodo)

FONTI = causa di **afflusso** di capitali ← finanziamenti
← disinvestimenti
IMPIEGHI causa di **deflusso** di capitali → investimenti
→ rimborsi di finanziamenti



INVESTIMENTO

= impiego di capitali destinato a trasformarsi in denaro * **direttamente**
* **indirettamente**

investimenti * **strutturali**
* **correnti**

investimenti in * **fattori** (in attesa di realizzo) * pluriennali
* di esercizio

* **prodotti** (in produzione ottenuta)

* **crediti**

* **denaro** = impiego sui generis = disponibilità in attesa di impiego

Investimenti * **in atto (realizzati)** ← visione statica
* **da realizzare** ← visione dinamica

IL FABBISOGNO DI FINANZIAMENTO

= risorse finanziarie necessarie a coprire gli investimenti

Visione statica → FF riferito a istante = totale degli investimenti/impieghi in atto (realizzati)
 COMPOSIZIONE IMPIEGHI → FONTI

FF LORDO (di periodo)

FF statico (riferito a un istante)

→ **operazioni di gestione modifica entità/composizione impieghi**

- Ciclo degli investimenti * +/- impianti
- * +/- magazzino materie
- * +/- debiti commerciali
- Ciclo dei finanziamenti * - debiti finanziari (rimborsi)**
- Ciclo delle vendite * +/- magazzino prodotti**
- * +/- crediti commerciali

→ **FF dinamico LORDO** (riferito a un periodo)

+ investimenti in fattori (tutti gli acquisti)
+ rimborsi di finanziamenti
FF LORDO riferito a un periodo

composizione/andamento del FF LORDO (unendo visione statica/dinamica)

- 1 quota (**FF costante**) = finanziare **dotazione strutturale** dell'A
- 2 quota (**FF incrementale**) = finanziare **espansione strutturale** dell'A
- 3 quota (**FF di elasticità**) = finanziare **oscillazioni** (di crediti v/clienti, magazzino)

N.B. Operazioni di Gestione → entità/composizione impieghi → FF
 → Dinamicità/variabilità del FF per * ammontare
 * composizione
 → eccedenze/punte

da FF LORDO di periodo a → FF NETTO di periodo)

SP n-1		CE n		SP n	
Impieghi	FF Coperto	C.Monetari	R.Monetari	Impieghi	FF Futuro
		C.non Monetari			

LE FONTI DI FINANZIAMENTO

= provenienza copertura del Fabbisogno Finanziario

FONTI INTERNE/endogene ← gestione caratteristica) = **ricavi di vendita (Principali DISINVESTIMENTI)****AUTOFINANZIAMENTO LORDO****AUTOFINANZIAMENTO NETTO****AUTOFINANZIAMENTO IN SENSO STRETTO****FONTI ESTERNE/esogene** ← **finanziamenti*** **permanenti CAPITALE*** **temporanei DEBIRI FINANZIARI** * a lungo termine

* a breve termine

Ammontare/composizione delle fonti di finanziamento**ammontare/composizione** delle Fonti di Finanziamento **dinamico/variabile**

→ adeguamento fonti → impieghi per quantità (ammontare FF) / qualità (composizione FF)

FF.LORDO =	+ Costi monetari
	+ Investimenti in Impianti
	+ Rimborsi Finanziamenti

- Ric.VENDITA (monetari) FONTI INTERNE**= FF NETTO ↔ FONTI ESTERNE****← → AUTOFINANZIAMENTO LORDO = CASH FLOW LORDO**

- Costi monetari

= AUTOFINANZIAMENTO NETTO = CASH FLOW NETTO

- Costi non monetari (ammortamenti / Accantonamenti)

= REDDITO (Utile / Perdita)

+ Costi non monetari (ammortamenti / Accantonamenti)

= AUTOFINANZIAMENTO NETTO = CASH FLOW NETTO

- Costi non monetari (ammortamenti / Accantonamenti)

- DIVIDENDI

= AUTOFINANZIAMENTO IN SENSO STRETTO**FONTI INTERNE: AUTOFINANZIAMENTO****Autofinanziamento LORDO / NETTO****autofinanziamento netto*** **POSITIVO** →* **ulteriori investimenti*** **rimborso finanziamenti*** **NEGATIVO** →* **ulteriori finanziamenti****autofinanziamento netto positivo con perdite / negativo con utili****Autofinanziamento IN SENSO STRETTO**

LE FONTI ESTERNE DI FINANZIAMENTO

Fonti esterne * **Capitale di apporto/rischio**
 * **Capitale di credito/debiti**
 differenze ← **vincolo di restituzione**
 ← **soggetto finanziatore**
 ← **remunerazione**
 ← **rischio**
 ← **potere gestionale**

approfondimento sul CAPITALE PROPRIO

- capitale sociale
- quote / azioni (ordinarie, privilegiate, di risparmio)
- **riserve di utili (Autofinanziamento in senso stretto)**
- **riserve di capitale**
- **mezzi propri**
- **PRIVATE EQUITY / VENTURE CAPITAL**

approfondimento sui DEBITI FINANZIARI

debiti di finanziamento e funzionamento: differenze

- operazione da cui traggono origine / collegamento ad afflusso di mezzi monetari
- soggetti creditori
- durata
- costo (esplicito/implicito)

criteri di classificazione dei finanziamenti

- durata: B termine, M/L termine
- soggetto creditore: banche, intermediari finanziari, privati risparmiatori, altre A. soci
- costo: tasso fisso o variabile

forme tecniche dei finanziamenti (rinvio al testo)

- apertura di credito (scoperto di c/c)
- anticipazioni su crediti
- prestiti da soci o da altre A non finanziarie
- cambiali passive finanziarie
- mutui passivi
- leasing finanziario
- prestiti obbligazionari / BOND
- Factoring
- MINI-NOND / CROWDFUNDING / PIR (Piani Individuali di Risparmio)

GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI/CONDIZIONANTI IL PROCESSO DI FINANZIAMENTO

Decisioni di finanziamento ← → STRUTTURA FINANZIARIA

elementi caratterizzanti/condizionanti Decisioni di finanziamento

1. i **CANALI** di finanziamento a disposizione / **ACCESSO ALLE FONTI** di finanziamento
2. la **COMPOSIZIONE** del finanziamento
3. il **COSTO** del finanziamento

1) CANALI DI FINANZIAMENTO A DISPOSIZIONE / ACCESSO alle Fonti di Finanziamento

pluralità di fonti di finanziamento ← ampliata da **innovazione finanziaria**

in concreto singola A **accesso a numero limitato di fonti**

- ← area territoriale
- ← tipologia A
- ← periodo di vita dell'A
- ← fase dei mercati finanziari

fattori limitanti / vincoli di accesso alle fonti di finanziamento

1) vincoli mercato Finanziario

- vincoli **economico-congiunturali** (*andamento borsa / periodi di restrizione creditizia*)
- vincoli di **possesso della provvista finanziaria** da parte di imprenditore/soci
- vincoli **istituzionali** = struttura MF / norme di regolamentazione (*a.e. borse per piccole imprese*)

2) vincoli di rischio

- rischio per **capitalista** = tendenza alla **diversificazione** degli investimenti
- rischio per **finanziatore (rischio di credito)** ← cred.garantiti(varie forme)/chirografari; **rating**
- rischio per **A finanziata** = **rischio finanziario**

3) vincoli personali

= fattori orientativi di natura extra-A ← soggetto economico
a.e. mantenimento equilibri nella compagine societaria

2) la COMPOSIZIONE DEL FINANZIAMENTO: strumenti di analisi comparativa delle fonti

copertura FF problema → **quantitativo** = ammontare fonti per coprire investimenti programmati
 → **qualitativo** = fonti adatte rispetto a natura impieghi

criteri di analisi della composizione del finanziamento (da considerare congiuntamente)

1) analisi comparativa di **COSTO DELLE FONTI** (rinvio a determinazione costo delle fonti)

2) analisi effetti su **STRUTTURA/SITUAZIONE FINANZIARIA**

fonti tendenzialmente durevoli → componente tendenzialmente durevole del FF

- **capitale immobilizzato** = investimenti strutturali + parte di magazzino/crediti
- **capitale circolante**
- **fonti formalmente a breve e di fatto a L termine**
-

3) analisi effetto di **LEVA FINANZIARIA**

- **Capitale investito / Risultato operativo** → ROI
- **Capitale netto / Risultato netto** → ROE
- **Debiti finanziari / Costi finanziari / tasso di onerosità dei debiti**
- **Effetto di leva finanziaria positiva**

Capitale investito	Fonti di finanziamento
	Capitale netto
	Debiti finanziaria
	Debiti di funzionamento

Ricavi operativi - costi operativi = risultato operativo - costi finanziari = risultato netto

3) il COSTO DEL FINANZIAMENTO

- **costo dei debiti finanziari** = interessi ← SPREAD ← RATING interno/esterno
- **costo del capitale proprio** = dividendi ← PREMIO per RISCHIO
- **costo dei debiti con profilo monetario parzialmente predefinito** (a.e. indicizzati, soggetti a variazioni, ecc.)

N.B. * dividendi non sono un costo in senso stretto / ma costo del capitale in finanza
 * **costo del capitale proprio per A** ← NO → **rendimento del capitale per azionista**
 * **rendimento del capitale per azionista** = dividendi + capital gain/loss (in alcune A)

approfondimento sul costo(opportunità) del capitale proprio

- **equilibrio economico** → remunerare adeguatamente fattori della produzione / capitale proprio
REMUNERAZIONE ADEGUATA capitale proprio → **attrarre/mantenere** in prospettiva capitale proprio
- **CARATTERI REMUNERAZIONE capitale proprio** (**richiamo**) * aleatorio
 * non fisso
 * **proporzionalità ai risultati**
- **remunerazione cap.** non inferiore a investimenti alternativi = **COSTO OPPORTUNITÀ**
 → **raffronto con investimenti alternativi**
 - valore finanziario del **tempo** → **tasso di rendimento puro**
 - grado di **rischio** → **premio per il rischio**
 - **liquidità** dell'investimento → premio per la liquidità
- **in particolare determinazione del premio per il rischio** (teoria di portafoglio e CAPM)
 - **rischio totale**
 - **rischio diversificabile**, non sistematico, specifico
 - **rischio non diversificabile**, sistematico, di mercato

OBIETTIVI DEI PROCESSI DI FINANZIAMENTO

1 EQUILIBRIO finanziario

= sincronizzazione tra processi di finanziamento / investimento:

- ← relazione tra flussi finanziari assorbiti/generati da
- * circuito della produzione
 - * circuito dei finanziamenti

2 AUTONOMIA finanziaria

= Forza/debolezza dell'A **nei confronti del sistema finanziario**

- **Interferenze** nella gestione
- Aggravamento/accelerazioni situazioni di **difficoltà/crisi**

3 ELASTICITÀ finanziaria

= margine di manovra nella copertura del FF

- elasticità finanziaria **serve a**
- * **flessibilità strategica**
 - * **autonomia finanziaria**

- ← elasticità finanziaria **dipende da**
- **errori di programmazione**
 - **effetti finanziari di eventi dannosi**
 - ← **riserve di liquidità / credito disponibile**
 - ← **possibilità contenere/smobilizzare alcuni investimenti**
 - ← **disponibilità di finanziatori sostitutivi**
 - ← **velocità/complessità accesso a fonti**

I CONTROLLI DEI FLUSSI FINANZIARI

- Finalità dei controlli
- **verifica dei FABB.DI FINANZ. Attuali/prospettici**
 - **analisi selettiva delle fonti** ← **COSTO/ACCESSO**
 - **verifica delle correlazioni fonti/impieghi (COMPOSIZIONE Fonti)**
 - **verifica della liquidità aziendale** → **prospetto CASH FLOW**

SCHEMA RIASSUNTIVO

investimenti \leftrightarrow finanziamenti / impieghi \leftrightarrow fonti

Il fabbisogno di finanziamento

Le fonti di finanziamento

- fonti **interne** e l'**autofinanziamento** (varie configurazioni) **cash flow**
- fonti **esterne** di finanziamento (varie forme)

Gli **elementi caratterizzanti/condizionanti** il processo di finanziamento

1. i **canali** di finanziamento a disposizione vincoli di accesso alle fonti di finanziamento
2. la **composizione** del finanziamento **strumenti di analisi comparativa delle fonti**
 - analisi comparativa di **costo** delle fonti
 - analisi delle struttura/situazione finanziaria
 - analisi dell'**effetto di leva finanziaria**
3. **il costo del finanziamento; in particolare costo**(opportunità) del capitale proprio

Obiettivi dei processi di finanziamento

- **Equilibrio** finanziario (economica liquidità)
- **Autonomia** finanziaria
- **Elasticità** finanziaria

I PROCESSI DI ORIENTAMENTO DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E VENDITA DEI PRODOTTI - IL MARKETING E LA DISTRIBUZIONE

IL MARKETING: RUOLO E SIGNIFICATO

Funzione Commerciale = attività con cui l'A si presenta su mercato di sbocco offrendo prodotti

GLI ORIENTAMENTI DELLA FUNZIONE COMMERCIALE

← **complessità/competitività mercato** di sbocco (← rapporto domanda/offerta)

← **rilevanza funzione commerciale** nell'A

- orientamento al **prodotto**
- orientamento alla **vendita**
- orientamento al **mercato** → Marketing Operativo
- orientamento al **marketing** → Marketing Sategico

N.B. orientamenti intesi * in senso storico evolutivo per A

* presenti nelle diverse realtà aziendali

LE TENDENZE EVOLUTIVE DELLA FUNZIONE COMMERCIALE

- **Micromarketing** → relazioni personalizzate/mirate
- **Customer Relationship Management CRM**
- **WEB Marketing**
 - ← tecnologie informatiche → Maggiore/Diversa interazione A/Cliente
 - Maggiore conoscenza Mercato/Cliente
 - Maggiore complessità/mutevolezza Mercato/Cliente

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL MARKETING

obbiettivi L/T / strategie aziendali

→ pianificazione a livello di funzione → politica funzionale

pianificazione del marketing

analisi **situazione attuale (COSA si vende / A CHI ?)**

→ scelta **mercato/i obiettivo**

→ **previsione domanda**

→ determinazione **obiettivi (quota di mercato)**

→ definizione **marketing mix** da adottare

→ predisposizione **piano di marketing**

controllo del marketing

rilevazione scostamenti

→ **analisi scostamenti**

→ **revisione**

* **ipotesi di partenza** su andamenti di mercato

* **obiettivi**

* **marketing mix**

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING (operante in continuo)

← Informazioni contabili/statistiche su:

* **vendite**

* **clienti**

* **costi**

* **prezzi**

* **comportamento concorrenza**

* **andamento domanda**

* **sistema distributivo**

* **dati economici/demografici/tecnologici ecc.**

LE RICERCHE DI MERCATO (effettuate in occasione di rilevanti decisioni marketing) (**rinvio a corso**)

- prevedere evoluzione **domanda futura**
- spiegare **comportamento di acquisto** dei clienti
- conoscere **posizionamento prodotto** rispetto a concorrenza
- ← banche dati disponibili
- ← ricerche campionarie

LA STIMA DELLA DOMANDA **volume domanda = quantità / valore di prodotto venduto**

- stima domanda a **livello di**
 - * **intero mercato**
 - * **singola I**
- domanda **potenziale**
- domanda **nuova / di sostituzione**
- domanda anche i termini di **tempo** (**quando si acquista** e non solo quanto)

modelli di stima**1) modelli causali**

= **domanda futura** (variab.dipendente) ← **fattore causali / fattori correlati**

2) modelli autocorrelati (delle serie storiche)

= **domanda futura** ← **domanda precedente** * trend
 * variazione ciclica di lungo periodo
 * variazione stagionale o di breve termine
 * variabilità irregolari ← eventi specifici/imprevisti

3) modelli basati sull'elasticità della domanda rispetto a PIL

← utilizzato per stima domanda intero settore

4) modelli qualitativi

← **opinione di esperti del settore**

L'INDIVIDUAZIONE DEL MERCATO-OBIETTIVO

- Strategia di **aggregazione del mercato** (tutto il mercato con offerta unica)
- Strategia di **segmentazione del mercato** (suddivisione del mercato in gruppi omogenei)
 - **Segmentazione unica** (un solo prodotto verso un solo segmento)
 - **Segmentazione multipla** (più prodotti differenziati)

LA SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA

= individuazione di **porzioni di domanda eterogenee tra loro**

= **sottoinsieme distinto di clienti/domanda**

← **omogeneo all'interno**

← **disomogeneo rispetto a resto clienti/domanda**

criteri/parametri della segmentazione

* **tipo di consumatore** → individuazione gruppi in base a parametri come:

- ← area geografica
- ← caratteri demografici (a.e età)
- ← livello socio economico
- ← attività svolta (anche privati/impres)
- ← canale di acquisto utilizzato
- ← ecc.

* **tipo di prodotto** → individuazione gruppi in base a parametri come:

- ← tecnologia
- ← materiali utilizzati
- ← prestazioni
- ← dimensioni (o caratteri simili)
- ← classe di prezzo

2) IL PREZZO

fissazione di * **prezzo-base**
 * **sconti**
 * **termini di pagamento**
 * **offerte speciali**

price competition → *non price competition* ← differenziazione del prodotto
 ← qualità / *customer satisfaction*
 ← fidelizzazione cliente

fissazione del prezzo in funzione di ← **costo** (limite minimo)
 ← **domanda** (limite massimo)
 ← **concorrenza** (posizionamento sul mercato)

3) LA COMUNICAZIONE

strumenti di stimolo vendite → impersonali * pubblicità / propaganda / promozione
 → personali * tramite personale di vendita

obiettivi della comunicazione

- affermare/rafforzare **notorietà del marchio**
- lanciare un **nuovo prodotto**
- sottolineare un **vantaggio competitivo**
- rompere le **regole del mercato**

fattori orientativi della scelte di comunicazione

- ← **risorse finanziarie** disponibili
- ← **soggetto obiettivo** della comunicazione
- ← **tecnologia/complessità del prodotto** (assistenza alla clientela)

4) LA DISTRIBUZIONE

canale di distribuzione (produttore / intermediari commerciali / consumatore)

funzione delle distribuzione → trasferimento nel tempo
 → trasferimento nello spazio
 → suddivisione lotti
 → modificazione prodotti
 → realizzazione mix di offerta

canali → diretti
 → corti
 → lunghi

distribuzione interna ← → esterna

fattori orientativi della scelte di canale

- ← **numero potenziali acquirenti**
- ← loro **concentrazione geografica**
- ← **dimensione degli ordini**
- ← **deperibilità** prodotto
- ← **risorse finanziarie** disponibili
- ← importanza del **controllo sul mercato**
- ← *attività promozionali* adottate

I PROCESSI COMMERCIALI

LA FASE DI CONTATTO CON LA CLIENTELA; ACQUISIZIONE DEGLI ORDINI DI VENDITA

- ⇒ acquisizione ordini
- ⇒ controllo affidamento clienti
- ⇒ controllo disponibilità prodotti
- ⇒ emissione conferma d'ordine
- ⇒ controllo avanzamento ordini
- ⇒ evasione ordini

LA LOGISTICA IN USCITA: IL CICLO MAGAZZINO PRODOTTI-SPEDIZIONI

- ⇒ prelievo prodotti da magazzino
- ⇒ predisposizione prodotti per spedizione
- ⇒ preparazione documenti per spedizione
- ⇒ spedizione/consegna
- ⇒ predisposizione servizi al client

LA GESTIONE DEI CREDITI E DEGLI INCASSI

- ⇒ gestione vendite e crediti verso clienti (fatturazione)
- ⇒ gestione incassi
- ⇒ gestione crediti scaduti

IL CONTROLLO DEI FLUSSI DI AREA COMMERCIALE

a livello **fisico-tecnico** * carico/scarico **portafoglio ordini**
* carico/scarico **magazzino**

a livello **economico** * **costo del venduto** (EI + costo acquisiz./utilizzo fattori/merci – RF)
* **ricavo di vendita**

a livello **finanziario-monetario*** **debiti v/fornitori** → pagament/uscite
* **crediti v/clienti** → incassi/entrate

a livello **analitico prodotto/mercato** → **volumi/prezzi/mix** per

- * linea di prodotto
- * prodotto
- * canale di vendita
- * area di mercato
- * cliente

I PROCESSI DI ACQUISIZIONE E UTILIZZO DEI FATTORI PLURIENNALI

= attività che riguardano la formazione/modificazione della CAPACITÀ PRODUTTIVA dell'Azienda

SOMMARIO

aspetti generali e introduttivi

- **caratteri** dei FP
- **tipologia (classificazione)** dei FP
- I **processi** che interessano i FP

I processi di acquisizione dei FP materiali: aspetti quali-quantitativi della capacità produttiva

- **dimensione** o capacità produttiva
- **specializzazione** produttiva
- **elasticità/flessibilità** produttiva
- **struttura organizzativa** (il layout degli impianti e livello di industrializzazione)

I processi di utilizzo dei FP materiali

- Deperimento fisico
- Osolescenza
- L'incidenza economica dei FP e il **processo di ammortamento**

Modificazioni strutturali condizioni di utilizzo

- Svalutazioni/Rivalutazioni

Intangibles

ASPETTI GENERALI E INTRODUTTIVI

I caratteri dei FP

- **ruolo strumentale** rispetto ai processi produttivi (partecipazione indiretta);
- **uso durevole** (utilizzazione ripetuta per tempi lunghi);

⇒ sul piano operativo

- **natura strutturale** (condizioni operative strutturali)
- fattori di **rigidità** (scarsa flessibilità quantitativa e qualitativa)
- **opportunità/vincoli** (alle performance future)
- modificabile solo con **tempi lunghi**
- **Frutto del passato / condizione del futuro**

⇒ sul piano patrimoniale

- **immobilizzazioni di capitali** (investimenti in senso stretto)

⇒ sul piano economico

- **fattori comuni a più cicli di produzione**
- **costi anticipati** → **processo di ammortamento**
- **costi costanti** rispetto alla dinamica della produzione;

⇒ sul piano finanziario

- **esborso anticipato**
- **lento ritorno in forma liquida.**

La classificazione dei FP

FP **materiali**

Immateriali : * **beni immateriali**
* **costi pluriennali**

N.B. caratteri distintivi dei beni immateriali (rispetto ai costi pluriennali):

- **Individualità/ separabilità**
- **valutazione singolare**
- **rilevanza giuridica**

I processi che interessano i FP MATERIALI

Processi di

- * **ACQUISIZIONE/COSTITUZIONE capacità produttiva** (investimenti in senso stretto)
 - ← acquisto da terzi
 - ← produzione interna)
- * **UTILIZZO capacità produttiva** (processi di produzione / ammortamento)
- * **MANUTENZIONE**
- * **RINNOVO**

I PROC. DI ACQUISIZ.FP MAT.: ASPETTI QUALI-QUANTITATIVI DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA

MODALITÀ DI ACQUISIZIONE

1. Acquisto esterno

2. Realizzazione interna

- ← **convenienza = risparmio sui costi** (← **fattori non utilizzati**)
- ← **necessità:**
 - * **impianti specializzati** non disponibili sul mercato
 - * **mantenere controllo su conoscenze strategiche**

3. Acquisizione in leasing/affitto

- Leasing finanziario
 - Leasing operativo
- differenze rispetto ad acquisizione
- titolarità del bene
 - fabbisogno finanziario
 - capacità di credito

Fattori orientativi delle decisioni su capacità produttiva

- ← 1) **DIMENSIONE** → **aspetto quantitativi**
- ← 2) **SPECIALIZZAZIONE**
- ← 3) **ELASTICITÀ/FLESSIBILITÀ** → **aspetti qualitativi**
- ← 4) **ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE**
 - *layout*
 - **livello di industrializzazione**

1) DIMENSIONE O CAPACITÀ PRODUTTIVA DEGLI IMPIANTI

= volume potenziale di attività produttiva di impianti espressa

- * **direttamente**
- * **indirettamente** (mediante fattori limitanti)

fattori orientativi delle scelte di capacità produttiva

- ← **andamenti di mercato** = *crescita, contrazione, instabilità, mutevolezza domanda*
- ← **condizioni finanziarie** (rinvio a processi di finanziamento)
- ← **soglie dimensionali minime** (economiche/tecniche)
- ← **economie di scala (diseconomie di scala)**
- = **altri:** *condizioni di approvvigionamento materie prime / materiali disponibilità di mano d'opera, qualità/ caratteristiche del soggetto economico*

N.B.

- variazioni di **costi unitari**
 - ← **dimensione (scala) capacità produttiva**
 - ← **utilizzo della capacità disponibile**

2) SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA

= scomposizione del processo di produzione in unità produttive con compiti specifici

- ⇒ ripetitività le stesse operazioni produttive.
- ⇒ impianti elementari dedicati / appositamente progettati
- ⇒ scarse possibilità di riadattamento/riallocazione in altri/differenti processi.

Obiettivi della specializzazione → efficienza

→ accumulo competenze specialistiche

3) ELASTICITÀ/FLESSIBILITÀ PRODUTTIVA

← Modificazioni nelle esigenze produttive aziendali

- | | | |
|--|-------------------------|---------------------|
| Tendenze in passato | → crescita dimensionale | → economie di scala |
| | → standardizzazione | → efficienza |
| tendenze attuali (dinamicità/discontinuità ambientale) | → variabilità | → differenziazione |
| | | → innovazione |

elasticità

- ⇒ concetto
- ⇒ rapporto costi fissi/variabili (fare grafico del costo totale e unitario)
- ⇒ diversa rilevanza E nelle diverse A
- ⇒ trade-off elasticità/efficienza (a.e. livello di meccanizzazione lavoro/macchina)
- ⇒ nozione dinamica di efficienza produttiva
- ⇒ E nello sviluppo dimensionale (non solo nella riduzione grado utilizzo)

flessibilità

- ⇒ concetto
- ⇒ trade-off flessibilità/efficienza

contenimento del grado di rigidità

- ← utilizzo impianti versatili (poco specializzati)
- ← costituzione scorte
- ← utilizzo temporaneo di strutture produttive esterne
- ← utilizzo sistemi produttivi intelligente (CIM, CAD, CAM)

4) ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

INDUSTRIALIZZAZIONE del processo produttivo

- ← SPECIALIZZAZIONE macchine
- ← STANDARDIZZAZIONE prodotti
- ← MECCANIZZAZIONE processi

DISPOSIZIONE Dei processi produttivi

- ⇒ per REPARTO (per lotti)
- ⇒ a CATENA (flusso continuo)

TIPOLOGIA del ciclo produttivo

- ⇒ processi produttivi a ciclo tecnicamente obbligato
- ⇒ processi produttivi a ciclo tecnicamente non obbligato

SVOLGIMENTO processi produttivi

- ⇒ CONTINUI
- ⇒ INTERMITTENTI

I PROCESSI DI UTILIZZO FP MATERIALI

aspetti operativi dell'utilizzo → rinvio a processi di produzione
 implicazioni economiche dell'utilizzo ← LOGORIO tecnico fisico
 ← OBSOLESCENZA

LOGORIO TECNICO FISICO

= impiego → riduzione potenzialità produttive → **vita fisica**

fattori del logorio tecnico-fisico

← trascorrere del **tempo**

← grado di **utilizzo**

← **condizioni** di impiego

processi di **manutenzione** → logorio

OBSOLESCENZA

= possibilità di impiego (**vita fisica**) in condizioni economiche (**vita utile**)

* **fattori** di obsolescenza

← **progresso tecnico-scientifico** (di impianti/sistemi produttivi/prodotti)

← **cambiamenti gusti/interessi consumatori**

← **altri fattori**: *emanazione di divieti, vincoli produttivi (a.e. ecologici)*

obsolescenza = * No superiorità tecnica

* **SI superiorità tecnico-economica**

L'INCIDENZA ECONOMICA DEI FP E IL PROCESSO DI AMMORTAMENTO

processo di ammortamento

← aspetto **economico**

← aspetto **finanziario**

← aspetto **patrimoniale**

elementi del processo di ammortamento

- **valore** da ammortizzare
- **durata** utile
- **criteri/metodi** di ripartizione

valore da ammortizzare

- costo di **acquisto/produzione/conferimento**
- valore **residuo**
- costo storico / costo di **rinnovo**

durata utile

- **logorio** tecnico-fisico
- logorio economico (**obsolescenza**)

criteri/metodi di ripartizione

- quote di ammortamento = **valori congetturati**
- formule → **matematiche** (costanti, crescenti, decrescenti)
 → **economiche** (vendite, produzione, impiego di fattori)

N.B.

- **costo di acquisto/produzione** = costo storico (
- **costo di utilizzazione** = quota di ammortamento
- **costo sospeso** = valore residuo da ammortizzare (+ valore residuo di recupero)

I PROCESSI DI MANUTENZIONE

Manutenzione ORDINARIA → PREVENZIONE → **ricorrente** → **costo di esercizio**
 → **ciclica** → **costo pluriennale**
 → RIPRISTINO → **costo di esercizio**

Obiettivo = mantenere/garantire durevole efficienza/funzionalità

Manutenzione STRAORDINARIA/MIGLIORATIVA → MODIFICA
 → TRASFORMAZIONE → **costo incrementale**
 → AMMODERNAMENTO

Obiettivo = accrescere efficienza/funzionalità in termini di

- * **produttività**
- * **dimensione**
- * **qualità prodotto**
- * **flessibilità**
- * **durata / vita utile**

I PROCESSI DI RINNOVO

= Eliminazione/sostituzione impianti → modificazione strutturale condizioni operative

Rinnovo ← → **ammodernamento impianti** → effetti su

- * modulo combinazione produttiva
- * organizzazione produttiva

Rinnovo → dismissione per

- * eliminazione
- * vendita/permuta

→ componenti di reddito straordinari

- * positivi / **plusvalenze**
- * negativi / **minusvalenze**

Costo storico

Fondo ammortamento

= **Valore residuo**

Valore di realizzo = Prezzo di vendita/permuta/eliminazione(0)

= **PLUSVALENZA/MINUSVALENZA**

significato di plusvalenza/minusvalenza

MODIFICAZIONE STRUTTURALE DELLE CONDIZIONI DI UTILIZZO

← cause

- * ESTERNE
- * INTERNE

→ SVALUTAZIONI/RIVALUTAZIONI

APPROFONDIMENTO: GLI INTANGIBLES

Ampliamento concetto/gamma FATTORI PRODUTTIVI IMMATERIALI

criticità di condizioni operative → **INTANGIBLES**

← **attività svolte / relazioni intrattenute**

← **non riconducibili a elementi materiali**

esempi

- **immagine aziendale**
- **motivazione personale**
- **affidabilità finanziaria**
- **capacità innovativa**
- **know-how**

processo di acquisizione Intangibles

⇐ **NO** da **processo formale** di acquisizione / realizzazione interna

⇐ **SI** indirettamente/involontariamente da **attività operative**

Processo di **accumulazione/sedimentazione/stratificazione**

Caratteri degli Intangibles

⇐ **Immobilizzazione immateriale** di natura **endogena**

⇐ Formata nel tempo per effetto dell'**attività operativa**

⇐ Costituiscono **punto di forza**

Fattori/criteri per classificare/individuare intangibles

⇐ **Oggetto** ← *fiducia/conoscenze/capacità*

⇐ **Soggetti** ← *esterni/interni*

⇐ **Attività** ← *marketing/produzione/finanza/A nel suo complesso*

- **Metodologie** di svolgimento attività aziendale (know-how)
- **Conoscenze** su comportamento clienti/fornitori
- **Relazioni esterne** (immagine aziendale)
- **Relazioni interne**
- I relativi a **marketing/finanza** ← **fiducia** (soggetti esterni)
- I relativi alla **tecnologia** di prodotti/processi ← **conoscenza** (soggetti interni)
- I relativi a **comportamento clienti** ← **conoscenza** (soggetti interni)
- **Abilità organizzative/gestionali** ← **conoscenza** (soggetti interni)

Difficoltà di misurazione/rapresentazione degli Intangibles nel bilancio

⇐ condizioni **non concrete**

⇐ **costo di produzione** difficilmente misurabile

⇐ **utilità economico** apportata difficilmente misurabile

⇐ condizioni **non cedibili**

⇐ principio di **prudenza**

LE MISURAZIONI QUANTITATIVO-MONETARIE E IL CONTROLLO DEI FATTORI PLURIENNALI

Acquisizione ← acquisto ← **costo esterno** ← comprensivo di **oneri accessori**
 ← realizzazione interna ← **costo interno**
 ← leasing ← **costo di uso / servizio**

Utilizzo → Quota di ammortamento → fondo ammortamento (posta rettificativa) → valore residuo

Manutenzione → ordinaria → spesa di esercizio
 → straordinaria → costo incrementativo

Rinnovo → plusvalenze/minusvalenze

Modificazioni strutturali condizioni di utilizzo → Rivalutazioni/svalutazioni

Modalità di incidenza sul risultato economico

- *quote di ammortamento* ! incidenza **ordinaria**
- *costi di manutenzione* ! incidenza **ordinaria**
- *plusvalenze/minusvalenze* ! incidenza **straordinaria**
- *svalutazioni/rivalutazioni!* ! incidenza **straordinaria**

esposizione in SP / CE

LE FASI DEI PROCESSI DI PRODUZIONE

1. **Programmazione** dei processi di produzione
2. **Gestione** dei processi di produzione
3. **Controllo** dei processi di produzione

N.B. Processo circolare

1) La PROGRAMMAZIONE dei processi di produzione

= decisioni relative a

- * **quali processi** lavorativi svolgere: TIPOLOGIA prodotti
- * **modalità quantitative** dei processi: QUANTITÀ prodotti
- * **caratteri qualitativi** dei processi: quali LAVORAZIONI
- * **sviluppo temporale** dei processi QUANDO

→ attività di **predisposizione dei fattori** necessari

N.B. = necessità di trovare soluzioni di equilibrio tra esigenze contrastanti

←	Contenere costi	→	massimizzare utilizzo capacità produttiva
		→	standardizzare
		→	aumentare i volumi senza modificazioni
←	soddisfare esigenze mercato	→	varietà/personalizzare prodotto
		→	diminuire ampiezza lotti
		→	rapidità di produzione consegna

elementi per la programmazione della produzione

- a) **vincoli strutturali**
- b) **input operativi**
- c) **sistemi informativi**

a) vincoli strutturali fatt.prod.specifici strutturali organizzati in **centri di produzione**

- ← tipologia attività produttive
- ← capacità produttiva
- ← organizzazione produttiva → modalità di svolgimento delle operazioni

b) input operativi

obiettivi di produz./vendita

- ← **previsioni** vendita (**produzioni per magazzino**) logica **push**
- ← **ordini** da clientela (**produzioni su commessa**) logica **pull**

Rischio di efficienza ← → rischio di mercato

c) struttura informativa

= *documenti/informazioni di supporto alla programmazione dei processi di produzione*

anagrafica prodotti	= lista prodotti ottenibili (gamma/versioni) / specifica caratteri tecnici
distinta base	= <i>specifica componenti/fattori correnti</i> → fabbisogno di componenti
ciclo di lavorazione	= <i>specifica sequenza operazioni</i> → collegare proc.produttivi a centri di lavoro
piano produttivo generale	= <i>indicazione di massima produzioni da realizzare nel periodo di programmazione (1 anno scorrevole)</i> ← previsioni/commesse
piano esecutivo di produzione	= <i>indicazione specifica produzioni da realizzare nel micro-periodo di programmazione (1/3 mesi)</i>
ordini prel.da magazzino / acquisto	= <i>prelievo/acquisizione materiali</i>
ordini di lavoro	= <i>tipologia/quantità/tempi dei prodotti da realizzare nei centri di lavoro</i>

P.prod.generale → P.esecut. di prod. → ordini di

- * **prelievo da magazzino**
- * **acquisto**
- * **lavoro**

2) La GESTIONE dei processi di produzione

= fase tecnico-operativa affidata ai responsabili dei centri di lavoro ← **ordini di lavoro**
 problematiche fondamentali

- ⇒ ricerca equilibrio dinamico tra capacità produttiva ← → previsti carichi di lavoro
- ⇒ bilanciamento tra diverse capacità produttive nel sistema

3) Il CONTROLLO dei processi di produzione: misurazioni e strumenti

fasi → **rilevazione** dell'andamento del processo produttivo → **scostamenti**
 → **interpretazione** eventuali **scostamento** tra valori attesi e valori rilevati
 → **interventi correttivi** (→ **nuova programmazione**)

aspetti del controllo

controlli su **efficienza** processi produttivi (*utilizzo fattori*)

- 1) **costi**
- 2) **rendimenti**

controlli su **efficacia** proc.produttivi (*raggiungimento obiettivi*)

- 3) **avanzamento** produz.
- 4) **qualità** prodotto
- 5) **flessibilità**

LA MISURAZIONE DEI COSTI DI PRODUZIONE (1)

= valori attribuiti ai fattori impiegati/consumati nei processi **N.B. natura congetturata/ipotetica dei costi**

oggetti di misurazione in termini di costo

- **unità di prodotto**
- **unità organizzativa** (divisione, reparto, ufficio, funzione)
- **attività**

N.B. casi particolari → **produz. su progetto/commissa** → **costo commessa**
 → **processi a flusso continui** → **costo medio di periodo del prodotto**

motivi del calcolo dei costi di produzione

- misurare efficienza / controllo di gestione
- giudizi di convenienza
- valutazioni di bilancio

costi diretti/indiretti ← motivi della classificazione

- **Costi diretti** = imputabili direttamente all'oggetto (criterio **specialità**) → costi **VARIABILI**
- **Costi indiretti** = attribuiti con **procedimento di ripartizione** (criterio **comunanza**) → costi **FISSI**

N.B. distinzione deriva dall'oggetto del costo

Criteri di allocazione dei costi indiretti

basi di riparto (= *fattori di proporzionalità nell'allocazione dei costi indiretti*)

- ⇒ **a valore** (a.e. costo della manodopera, materie)
- ⇒ **fisiche** (a.e. ore macchina, quantità di materie, volume di produzione)

N.B. ripartizione su base semplice/multipla

centro costo = unità operative di accumulazioni costi indiretti rispetto all'oggetto della misurazione

- ⇒ costo svolgimento operazione centro di costo
- ⇒ non corrisponde a oggetto di costo

CONFIGURAZIONI DEL COSTO DI PRODOTTO

= somma progressiva di valori di costo per ottenere informazioni utili a fini decisionali

C. primo	= tutti costi diretti (mat.prime, manodopera diretta, ammort. macchinari utilizzati unicamente per quel prodotto → margin e di contribuzione = $P_v - C_v$
C. pieno industriale (di produz.)	= costo primo + costi indiretti relativi al processo di produzione → valutazione rimanenze
C. di trasformazione	= tutti i costi produzione - materie prime → valutaz. convenienza produz.alternative
C.di fabbricaz./ commercializ.	= costo fabbricazione + quota costi commerciali → valutaz. redditività prodotti
C.pieno aziendale (complessivo)	= costo fabbricaz./commercializ. + quota costi generali, amministrativi, R&S, oneri finanziari → formulazione prezzi di vendita (mark-up)

variabilità/andamento dei costi = **andamento dei costi elementari**

- ⇐ al variare di un fattore determinante del costo o **cost-driven** (volume produzione)
- ⇐ entro un **intervallo di variabilità** del cost driven
- ⇐ in un arco di **tempo limitato**
 - **C. costanti/fissi** (costo affitto uffici rispetto a volume di produzione)
 - **C. variabili** (costo materie prime rispetto a volume di produzione)
 - **C. misti semivariabili** (costo di trasporto con quota fissa e quota chilometrica)
 - **C.misti a scalini o a salti** (costo di un controller)

N.B. carattere tendenziale, non assoluto, degli andamenti dei costi

COSTI TOTALI E COSTI UNITARI

- ⇒ **costo totale di produzione** = costi fissi + costi variabili
- ⇒ **costo unitario (o medio)** = costo totale / volume di produzione

N.B. rappresentazione grafica

- **Andamento inverso costi variabili/fissi** rispetto a **produz.totale / unità prodotto**
- **costo unitario** varia al variare dei **volumi di produzione**

l'analisi di redditività o ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

punto di pareggio (break-even point) Q = costi fissi / **margin**e di contribuzione unitario

$$\frac{CF}{(1 - a)}$$

Margin

e di contribuzione unitario $(P_v - C_v) / P_v$

rappresentazione grafica

- **rischiosità gestione (leva operativa)**
- **analisi effetti azione su prezzi, volumi, C.fissi, C.variabile unitario**

I RENDIMENTI (2)

= rapporti tra volume di output e volume di un fattore (materiali / ore lavoro / ore macchine)

- ⇒ evidenziano **aspetti particolari dell'efficienza produttiva**
- ⇒ utilizzati in **analisi consuntive e previsionali** mediante la fissazione di **standard**
- ⇒ legame rendimenti/costi = **rendimenti** → **andamento costi**

AVANZAMENTO DELLA PRODUZIONE (3)

concetto

- ⇒ riferimento a **carico macchine / commesse/ordini**
- ⇒ **diagramma di Gantt / cronoprogramma**

LA QUALITÀ (4)

Importanza crescente della **qualità** come fonte di vantaggio competitivo qualità totale
(*Total Quality management*)

- ⇐ tendenza alla **differenziazione**
- ⇐ **crescita competizione**

aspetti del concetto di qualità del prodotto

- ⇐ prestazioni essenziali
- ⇐ prestazioni accessorie
- ⇐ affidabilità
- ⇐ conformità a standard
- ⇐ longevità

qualità effettiva e percepita

strumenti di misurazione della qualità

LA FLESSIBILITÀ (5)

= *capacità di governare economicamente le modificazioni*

aspetti della flessibilità di produzione

- ⇐ modifiche ai/dei **prodotti**
- ⇐ modifiche dei **volumi** di produzione
- ⇐ modifiche nel **mix** di prodotti
- ⇐ modifiche nei/dei **fattori**
- ⇐ modifiche alla **programmazione**

principali misure di flessibilità = misure di **durata temporale**

- **time to market** = *tempo tra concezione nuovo prodotto e immissione sul mercato*
- **manufacturing lead time** = tempo per la produzione fisica del prodotto
- **tempo di attrezzaggio** (*setup time*)
- **tempo di evasione dell'ordine**

SOMMARIOaspetti generali e introduttivi

- produzione e struttura produttiva
- tipologia dei processi produttivi
- grado di complessità del processo produttivo
- nuove tendenze nei processi produttivi

Le fasi dei processi di produzione

- programmazione
- gestione operativa
- controllo
- struttura organizzativa (il layout degli impianti e livello di industrializzazione)

La programmazione dei processi di produzione

- Vincoli strutturali
- Input operativi
- Sistemi informativi

La gestione dei processi di produzioneIl controllo dei processi di produzione: misurazioni e strumenti

- 1) costi
- efficienza 2) rendimenti
- 3) avanzamento produzione
- efficacia 4) qualità prodotto
- 5) flessibilità

in particolare con riguardo ai costi

- Oggetti di misurazione del costo
- costi diretti /indiretti
- criteri/centri di calcolo dei costi di produzione
- configurazioni del costo di prodotto
- variabilità/andamento dei costi
- costi totali e costi unitari
- l'analisi di redditività o analisi Costi-Volumi-Risultati

LE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO AZIENDALE: ECONOMICO, FINANZIARIO, PATRIMONIALE

L'EQUILIBRIO ECONOMICO

L'equazione economica

= esprime le operazioni di gestione reddituale in un certo arco temporale e si sostanzia nelle relazioni tra

- valori di costo (operazioni di acquisto/utilizzo dei fattori)
- valori di ricavo (operazioni di produzione/vendita dei prodotti)

$$\text{COSTI} + \text{Reddito} = \text{RICA VI}$$

equazione economica è riferibile a un **periodo** * **breve/lungo**
* **passato/futuro**

equazione economica va esaminata/interpretata a livello **globale/parziale**

equaz. economi. parziale gestione caratteristica → **risultato operativo caratteristico**

- **costi produz. caratteristica** (= costi utilizzazione dei fattori strutturali e di consumo)
 - *costi fattori correnti*
 - *costi del fattore lavoro*
 - *costi dei fattori strutturali*
- **ricavi produz. caratteristica** (= ricavi di ottenimento di prodotti)

equazione economica globale → **risultato economico dell'intera gestione**

- **costi di gestione**
 - **costi della produzione caratteristica**
 - *costi per finanziamenti*
 - *costi per investimenti accessori*
 - *costi straordinari*
 - *costi per imposte sul reddito*
- **ricavi di gestione**
 - **ricavi della produzione caratteristica**
 - *ricavi per investimenti accessori*
 - *ricavi straordinari*

Equilibrio Economico

= *esprime la capacità di creare ricchezza / ricavi in grado di remunerare fattori e soggetto economico*

- 1) **Reddito < 0 (perdita) ← R<C**
- 2) **Reddito = 0 (pareggio) ← R=C**
- 3) **Reddito > 0 (utile) ← R>C**

Solo 3) **possibile EQUILIBRIO ECONOMICO, ma non sufficiente**

→ Occorre considerare **oneri figurativi**

- Remunerazione **utilizzo beni in uso gratuito**
- Remunerazione **lavoro imprenditoriale**
- Remunerazione **capitale proprio** (*remunerazione investimenti senza rischio + premio per il rischio*)

COSTI (Costi effettivi + Costi figurativi) ← → **RICAVI**

Sovra/extra reddito / profitto ← **RICAVI > COSTI** (Costi effettivi + Costi figurativi)

verifica equazione economica nel breve termine → riferimento all'esercizio

- equazione di bilancio
- utile di bilancio/esercizio NO = profitto (non considera oneri figurativi)

Le leve economiche

= *elementi in grado di incidere sull'equazione economica (→ Costi/Ricavi)*

1. **prezzi di vendita** → RICAVI
2. **volumi di produzione/vendita** → RICAVI
3. **prezzi di acquisto** → COSTI
4. **volumi di acquisto** → COSTI

N.B. variabili interconnesse

Manovrabilità dei prezzi di vendita/acquisto

← **regime di mercato di vendita/approvvigionamento**

- *concorrenza perfetta* (prezzo di mercato)
- *concorrenza monopolistica* (prezzo in funzione del grado di differenziazione)
- *oligopolio differenziato* (in funzione del grado di differenziazione e di accordi)
- *dipendenza da pochi clienti/fornitori concentrati* (prezzo determinato da potere contrattuale clienti/fornitori)

manovrabilità dei volumi di acquisto/produzione/vendita

← **capacità produttiva disponibile**

← **quota di mercato controllata**

nei limiti della loro manovrabilità, prezzi e volumi dipendono da

← **politiche** di vendita/approvvigionamento

← **strategie** di differenziazione / leadership di costo (**rinvio a parte sul governo**)

i caratteri dell'equilibrio economico

- **dinamico**
si crea, perde e ricostituisce nel tempo ← dinamicità del sistema d'A
- **non istantaneo**
si riferisce a un periodo di tempo
- **durevole**
→ deve essere **soddisfatto nel lungo termine** (non necessariamente nel breve termine) quale **condizione per continuità temporale dell'A**
- **probabilistico**
va impostato in termini preventivi/programmatici (oltre che ex-post)

Le condizioni di ECONOMICITA' (EFFICACIA, EFFICIENZA)

economicità

$$ROE = R_n / CN$$

$$ROI = R_o / C_i \quad \leftarrow (R_o / V) \times (V / C_i)$$

$$ROS = R_o / V$$

$$\text{Rotazione capitale investito} = (V / C_i)$$

equilibrio economico prospettico, redditi attesi e capitale economico

equazione economica riferita a futuro → reddito atteso * serie analitica
* medio normale

← determinato con metodo * risultati storici
* proiezioni
* risultati programmati
* innovazione

Reddito atteso → CAPITALE ECONOMICO → scambi: cessione A / fusioni/scorpori
→ aumento/diminuzione capitale: aumento con sovrapprezzo, obbligazioni convertibili, liquidazione socio uscente
→ trasformazione struttura societaria

$$\text{Capitale economico} = r / i$$

N.B. i (tasso capitalizzazione ← tasso opportunità (free-risk+premio rischio))

Capitale ECONOMICO / DI FUNZIONAMENTO / DI LIQUIDAZIONE ← oggetto
← prospettiva
← finalità
← criteri valutaz.

misurazioni relative all'equilibrio economico → Conto Economico

(rinvio ad analisi economico-finanziaria di bilancio)

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO

L'equazione finanziario-monetaria

= esprime le operazioni di gestione in un certo arco temporale in termini Entrate/Uscite

$$\text{Entrate} = \text{Uscite} + \text{Cash Flow}$$

→ **equilibrio finanziario** $E \geq U$

= mezzi monetari a disposizione (E) in grado di far fronte ai fabbisogni finanziari suscitati dalla gestione (U)

(rinvio a processi di finanziamento per fabbisogno finanziario)

l'equilibrio finanziario va esaminato/interpretato:

- a livello di totale E e totale U
- con riferimento alle **diverse tipologie di operazioni** che determinano E e U
(fare prospetto che segue)

Afflussi/Entrate	Deflussi/Uscite
<u>Gestione tipica</u> • Ricavi vendita prodotti • Incasso crediti di regolamento = Cash Flow OPERATIVO	<u>/caratteristica corrente</u> • Acquisto fattori di esercizio • Pagamento debiti = Cash Flow OPERATIVO TOTALE
<u>Smobilizzi</u> • Realizzo fattori pluriennali tipici = Cash Flow OPERATIVO TOTALE	<u>Investimenti</u> • Acquisto/produzione fattori pluriennali = Cash Flow OPERATIVO TOTALE
<u>Gestione</u> • Apporti di capitale proprio • Accensione debiti di finanziamento = Cash Flow DISPONIBILE	<u>finanziaria</u> • Rimborso di capitale proprio • Remunerazione di capitale proprio • Rimborso debiti di finanziamento • Remunerazione debiti di finanziamento = Cash Flow DISPONIBILE
<u>Gestione patrimoniale</u> • Realizzi beni patrimoniali accessori • Proventi da beni patrimoniali accessori = Cash Flow GLOBALE	<u>accessoria</u> • Acquisto beni patrimoniali accessori • Spese per beni patrimoniali accessori = Cash Flow GLOBALE

- **Equilibrio finanziario effettivo** ← se verificato a livello di gestione tipica caratteristica
- **Equilibrio finanziario apparente/formale** ← se $E_{operative} < U_{operative}$
con fabbisogno coperto da:
 - ← aumento finanziamenti
 - ← liquidità da gestione patrimoniale accessoria
 - ← smobilizzi

situazioni di squilibrio finanziari

- **stasi finanziarie** $\leftarrow E > U$
- **punte finanziarie** $\leftarrow E < U$
 - funzionali** \leftarrow normali avvicendamenti della gestione
 - \leftarrow
 - antifunzionali** \leftarrow stati patologici

incidenza degli squilibri finanziaria su andamenti economici

- **stasi finanziarie** \rightarrow riduzione economicità
- **punte finanziarie** \rightarrow riduzione economicità / compromissione equilibrio economico

in particolare incidenza delle punte(deficienze) finanziarie su andamenti economici

- **approvvigionamenti / rapporti con fornitori**
 - limitazione/ritardi negli acquisti
 - inadeguatezza scorte \rightarrow arresto produzione
 - diminuzione potere contrattuale con fornitori \rightarrow maggiori costi
- **vendite / rapporti con clienti**
 - mancata concessione dilazione
 - minore remuneratività prezzi
 - minor volume ricavi
- **finanziamenti / rapporti con banche**
 - aumento tassi di interesse
- **rinnovamento impianti**
 - ritardi nel rinnovamento
 - superamento tecnologico
 - aumento costi relativi

 \rightarrow MENTALITÀ FINANZIARIA

Le leve finanziarie

= elementi in grado di incidere sull'equazione finanziaria-monetaria (→Entrate/Uscite)

- 1) **leve economiche** (prezzi di vendita/acquisto e volumi di acquisto/produzione/vendita)
(rinvio a leve economiche)
- 2) **tempi di pagamento fornitori / incasso da clienti**
- 3) **gestione dei finanziamenti**
- 4) **gestione della tesoreria** (interventi a sostegno della liquidità / impieghi di temporanei di liquidità in eccesso)
- 5) **investimenti/smobilizzi**

i caratteri dell'equilibrio finanziario

- **dinamico**
si crea, perde e ricostituisce nel tempo ← dinamicità del sistema d'A
- **non istantaneo**
si riferisce a un periodo di tempo
- **durevole e immediato**
→ deve essere **soddisfatto sempre** (nel lungo termine e nel breve termine) quale *condizione per continuità temporale dell'A*
- **probabilistico**
va impostato in termini preventivi/programmatici (oltre che ex-post)

Le condizioni di LIQUIDITÀ e AUTONOMIA Finanziaria

liquidità

← Cash Flow Operativo Prospettico

← INDICI di Bilancio * Indici di composizione dell'attivo = $(Li \text{ e/o } Ld) / Ci$
 - Margine di tesoreria = $Li + Ld - Pbt$
 * Quoziente di liquidità = $(Li + Ld) / Pbt$

← RISERVE di LIQUIDITÀ

autonomia

quoziente autonomia finanziaria = $CN / Passivo$

rapporto tra equilibrio finanziario e equilibrio economico

- equilibrio finanziario non necessariamente → equilibrio economico
- nel breve termine equilibrio finanziario può esistere in assenza di equilibrio economico
- nel lungo termine equilibrio finanziario non può esistere in assenza di equilibrio economico

misurazioni relative all'equilibrio finanziario → Rendiconto Finanziario

(rinvio ad analisi economico-finanziaria di bilancio)

L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

L'equazione del capitale di funzionamento

= esprime la composizione del capitale di funzionamento in un certo momento

$$A = P + N$$

(Rinvio a quanto detto a proposito del capitale)

L'equazione del capitale di funzionamento può anche essere espressa in termini di

- **Fonti di finanziamento / capitale di finanziamento**
Aspetto astratto = provenienza dei mezzi finanziari
- **Impieghi /Capitale investito**
Aspetto concreto = destinazione dei mezzi finanziari

$$I = F$$

Breve termine

Fonti/Impieghi a <

Non breve / medio lungo termine

L'equilibrio patrimoniale

= corretta/equilibrata combinazione/composizione tra gli elementi del patrimonio (= idonea a mantenere condizioni di sviluppo/sopravvivenza)

- **Solidità finanziaria** (PN positivo / superiore a perdite di liquidazione¹) ← Rapporto tra attività e passività **A>P → CN>1**
- **Autonomia finanziaria** ← Rapporto tra debiti e PN **P/CN CN/A**
- **Sincronizzazione tra scadenza fonti e tempo rientro impieghi** ← Rapporto tra impieghi a breve/non breve e fonti a breve/non breve **CCN>0 Marg.STRUTTURA>0**
- **Elasticità degli impieghi** ← Rapporto tra impieghi a breve e non breve **ACorrente/A**

N.B. capitale di bilancio
*economico
* di liquidazione

¹ **Perdite di liquidazione** = diminuzione dei valori patrimoniale nel passaggio da funzionamento a liquidazione.

Le leve patrimoniali

= *elementi in grado di incidere su equazione patrimoniale (Att./Impieghi e Pass./Fonti)*

- Volumi operativi → Crediti commerciali / Debiti commerciali / Magazzino
- Investimenti
- Finanziamenti
- Tempi di: incasso crediti / pagamento debiti / Rotazione magazzino

equazione/equilibrio patrimoniale deriva ← da equazione/equilibrio economica
equazione/equilibrio finanziaria

i caratteri dell'equilibrio patrimoniale

- **dinamico**
si crea, perde e ricostituisce nel tempo ← dinamicità del sistema d'A
- **istantaneo/statico**
si riferisce a un determinato momento di tempo
- **durevole e immediato**
→ deve essere **soddisfatto sempre** (nel lungo termine e nel breve termine) quale *condizione per continuità temporale dell'A*

Le condizioni di ELASTICITA' e SOLIDITA'

elasticità

quoziente di rigidità = A_f / A_c

solidità

quoziente di autonomia finanziaria = CN / P

quoziente di indebitamento = P / CN

misurazioni relative all'equilibrio patrimoniale → Situazione Patrimoniale

(rinvio ad analisi economico-finanziaria di bilancio)

SCHEMA RIASSUNTIVO

L'equilibrio economico

- L'equazione economica
- Riferimento a periodo breve/lungo; a livello globale/parziale
- Concetto di equilibrio economico
- Le leve economiche
- Caratteri dell'equilibrio economico (*dinamico, non istantaneo, durevole, probabilistico*)

L'equilibrio finanziario

- L'equazione finanziario-monetaria
- Concetto di equilibrio finanziario
- Riferimento a livello di totale/parziale
- Situazioni di squilibrio finanziari: stasi/punte funzionali/antifunzionali
- Incidenza degli squilibri finanziaria su andamenti economici
- Le leve finanziarie
- Caratteri dell'equilibrio finanziario (*dinamico, non istantaneo, durevole e immediato, probabilistico*)
- Rapporto tra equilibrio finanziario e equilibrio economico

L'equilibrio patrimoniale

- L'equazione del capitale di funzionamento
- Concetto di equilibrio patrimoniale
- Le leve patrimoniali
- Caratteri dell'equilibrio patrimoniale (*dinamico, istantaneo/statico, durevole e immediato*)

misurazioni relative agli equilibrio aziendali

(rinvio ad analisi economico-finanziaria di bilancio)

- economico → CE
- finanziario → RF
- patrimoniale → SP

BILANCIO: STATO PATRIMONIALE / CONTO ECONOMICO

Attivo

A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata

B. Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:

I – Immobilizzazioni immateriali:

- 1) costi di impianto e di ampliamento
- 2) costi di sviluppo
- 3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
- 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili
- 5) avviamento
- 6) immobilizzazioni in corso e acconti
- 7) altre

Totale immobilizzazioni immateriali

II – Immobilizzazioni materiali:

- 1) terreni e fabbricati
- 2) impianti e macchinari
- 3) attrezzature industriali e commerciali
- 4) altri beni
- 5) immobilizzazioni in corso e acconti

Totale immobilizzazioni materiali

III – Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:

- 1) partecipazioni in:
 - a) imprese controllate
 - b) imprese collegate
 - c) imprese controllanti
 - d) imprese sottoposte al controllo delle controllanti
 - d-bis) altre imprese
- 2) crediti:
 - a) verso imprese controllate
 - b) verso imprese collegate
 - c) verso imprese controllanti
 - d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
 - d-bis) verso altri
- 3) altri titoli
- 4) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo

Totale immobilizzazioni finanziarie

Totale immobilizzazioni

C. Attivo circolante:

I – Rimanenze:

- 1) materie prime, sussidiarie e di consumo
- 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati
- 3) lavori in corso su ordinazione
- 4) prodotti finiti e merci
- 5) acconti

Totale rimanenze

Attivo

II – Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:

- 1) verso clienti
- 2) verso imprese controllate
- 3) verso imprese collegate
- 4) verso imprese controllanti
- 5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 5-bis) crediti tributari
- 5-ter) imposte anticipate
- 5-quater) verso altri

Totale crediti

III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:

- 1) partecipazioni in imprese controllate
- 2) partecipazioni in imprese collegate
- 3) partecipazioni in imprese controllanti
- 3-bis) partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 4) altre partecipazioni
- 5) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo
- 6) altri titoli

Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

IV – Disponibilità liquide:

- 1) depositi bancari e postali
- 2) assegni
- 3) denaro e valori in cassa

Totale disponibilità liquide

Totale attivo circolante

D. Ratei e risconti, con separata indicazione del disaggio su prestiti

Totale attivo

Passivo

A. Patrimonio netto:

- I – Capitale
- II – Riserva da sovrapprezzo delle azioni
- III – Riserve di rivalutazione
- IV – Riserva legale
- V – Riserve statutarie
- VI – Altre riserve distintamente indicate
- VII – Riserva per operazione di copertura dei flussi finanziari attesi
- VIII – Utili (perdite) portati a nuovo
- IX – Utile (perdita) dell'esercizio
- X – Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio

Totale patrimonio netto

B. Fondi per rischi e oneri:

- 1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili
- 2) per imposte, anche differite
- 3) altri

Totale fondi per rischi e oneri

C. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

D. Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:

- 1) obbligazioni
- 2) obbligazioni convertibili
- 3) debiti verso soci per finanziamenti
- 4) debiti verso banche
- 5) debiti verso altri finanziatori
- 6) acconti
- 7) debiti verso fornitori
- 8) debiti rappresentati da titoli di credito
- 9) debiti verso imprese controllate
- 10) debiti verso imprese collegate
- 11) debiti verso controllanti
- 11-bis) debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 12) debiti tributari
- 13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
- 14) altri debiti

Totale debiti

E) Ratei e risconti

Totale passivo

Conto economico

A. Valore della produzione:

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
- 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio

Totale valore della produzione (A)

B. Costi della produzione:

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale:
 - a) salari e stipendi
 - b) oneri sociali
 - c) trattamento di fine rapporto
 - d) trattamento di quiescenza e simili
 - e) altri costi
- 10) ammortamenti e svalutazioni:
 - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
 - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
 - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 12) accantonamenti per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

Totale costi della produzione (B)

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

C. Proventi e oneri finanziari:

- 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime
- 16) altri proventi finanziari:
 - a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
 - b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
 - c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
- 17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti
- 17 bis) utili e perdite su cambi

Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 – 17 +/- 17 bis) (C)

D. Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie:

- 18) rivalutazioni:

Conto economico

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
- c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
- d) strumenti finanziari derivati

19) svalutazioni:

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
- c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
- d) strumenti finanziari derivati

Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (18 – 19) (D)

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

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

21) utile (perdita) dell'esercizio

L'AZIENDA NEL SISTEMA ECONOMICO SOCIALE: LA STRATEGIA E LA FORMULA STRATEGICA DELL'AZIENDA

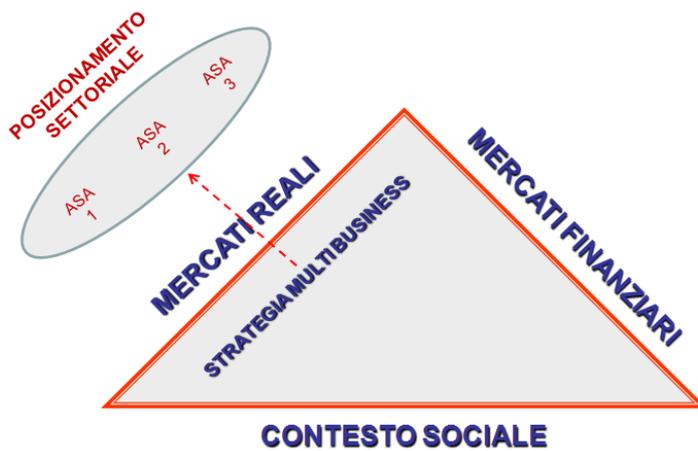
LA GESTIONE STRATEGICA DELL'AZIENDA

FORMULA IMPRENDITORIALE si articola in **due sottoinsiemi interconnessi**

- ⇒ modo di essere dell'A nell' arena competitiva: **collocazione/strategia competitiva**
- ⇒ modo di essere dell'A nel sistema sociali: **collocazione/strategia <<sociale>>**

<p><u>Formula imprenditoriale o <i>business idea</i></u> = stato assunto da un complesso di variabili aggregate/coordinate</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. il sistema competitivo in cui l'A è inserita (mercati di approvvigionamento e sbocco; rapporti con clienti, fornitori, concorrenti diretti/indiretti, attuali/potenziati) 2. il sistema di prodotto offerto (caratteri materiali del prodotto, valori immateriali connessi, servizio collegato, condizioni economiche dello scambio) 3. il sistema degli interlocutori sociali con i quali l'impresa interagisce (portatori di interessi dotati di potere di influenza sul governo dell'A) 4. la proposta progettuale a questi rivolta (richieste di contributi/consensi e prospettive di ricompensa) 5. la struttura che consente offerta/proposta (organizzazione, sistemi gestionali, cultura aziendale)
<p><u>attori del sistema competitivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • concorrenti → rapporti di rivalità/competizione • fornitori → rapporti di forza contrattuale o integrazione • clienti → rapporti di forza contrattuale o integrazione • produttori di prodotti sostitutivi → rapporti di sostituzione/competizione • entranti potenziali → rapporti di competizione potenziale
<p><u>attori sociali</u> = portatori di interessi a vario titolo alle sorti dell'A = apportatori di risorse, consensi, contributi, valori</p> <ul style="list-style-type: none"> • capitale di rischio • finanziatori • management • tecnostruttura/dipendenti • pubblici poteri • rappresentanti sindacali • consumatori • gruppi sociali intermedi

Enucleazione del terzo sottosistema competitivo dei mercati finanziari



struttura → sistema strutturale delle condizioni operative/competitive

A) risorse organizzate (risorse a disposizione, struttura organizzativa, sistemi decisionali, processi operativi, sistemi di controllo)

B) relazioni stabili interne/esterne

gestione operativa e strategica

Struttura → **processo di scambio** / **gestione operativa** = trasformazione input/output

Processo di sviluppo / **gestione strategica** → struttura = modifica struttura

IL SISTEMA DELLE STRATEGIE AZIENDALI: LE STRATEGIE A LIVELLO DI CORPORATE E DI ASA

Struttura strategica: Segmentazione dell'attività in sottosistemi relativamente autonomi

- ⇐ crescente **complessità**
- ⇐ tendenza alla **diversificazione**
- **struttura strategica** = individuazione **punti di addensamento decisioni strategiche**
- corporate / ASA (**fare schema**)

Le ASA

= ambiti in cui svolge la competizione ↔ specifiche scelte strategiche individuate da combinazioni

- ⇐ **prodotto** (**funzione d'uso** / **bisogno** soddisfatto)
- ⇐ **mercato** (gruppi di **clienti** portatori del bisogno)
- ⇐ **tecnologia** (processi di **produzione** dei prodotti)

Asa ↔ sistema competitivo (**cenno e rinvio**)

Asa esplicite/implicite

ASA ↔ SBU / funzioni operative caratteristiche

- * produzione
- * marketing
- * R&S

N.B. nell'identificare le Asa necessità di

- ⇒ Realizzare **omogeneità** (di problematiche) **all'interno dell'Asa** (→ > n.Asa)
- ⇒ Non perdere **visione d'insieme** con eccessiva frammentazione in Asa (→ < n.Asa)

Corporate: il portafoglio strategico

- Corporate
- A considerata come un **portafoglio di molteplici Asa**
 - **funzioni operative non caratteristiche / di supporto centralizzate**
 - **organizzazione strutturale** dell'A
 - funzione **finanziaria**
 - **posizionamento** nell'ambiente **economico-sociale**

IL SISTEMA DELLE STRATEGIE (LA GERARCHIA DELLE STRATEGIE)

1) Strategia (a livello) aziendale (corporate strategy)

- riguarda il complesso delle ASA
- attività comuni alle varie ASA
- relazioni con sistema economico-sociale
- relazioni con sistema mercati finanziari

S.di portafoglio	⇒ definizione portafoglio strategico (ASA continuare/entrare/uscire) ⇒ coordinamento ASA ⇒ allocazione risorse fra ASA N.B. in A monobusiness coincide con strategia di Asa
S.economico-finanziaria	⇒ Definizione assetto economico-finanziario ⇒ mantenere autonomia finanziaria / solvibilità / liquidità / solidità compatibilmente con obiettivi di redditività/sviluppo
S. sociale	⇒ posizionamento nell'ambiente economico-sociale ⇒ ottenere consenso duraturo da interlocutori sociali mediante comunicazione e persuasione ⇒ politiche del personale
S. organizzativa	⇒ assetto strutturale complessivo, meccanismi operat., stile direzione ⇒ definizione funzioni centralizzate

2) Strategia di Asa (competitive strategy)

- riguarda la competizione nella singola Asa
- coordinamento funzioni (operative caratteristiche Produzione/Marketing/R&S)
- distribuzione risorse tra funzioni
- fondata su competenze distintive e *vantaggio competitivo*

S competitive → gestione competizione

→ **ricerca / mantenimento / sviluppo vantaggio competitivo**

- ⇒ S. di **differenziazione / leadership di costo**
- ⇒ S. di **rafforzamento / difesa / sfruttamento del vantaggio competitivo**
- ⇒ S. di **sviluppo / mantenimento / contrazione dimensione economica**

3) Strategie/Politiche funzionali (di gestione tipica o di area funzionale)

- riguardano ottimizzazione utilizzo risorse attribuite a singola funzione
- logico sviluppo della strategia competitiva

S. di produzione	⇒ realizzare/gestire assetti produttivi in funzione di obiettivi di volumi/qualità/produttività/flessibilità
S. di R & S	⇒ indirizzare R&S di nuove tecnologie di prodotto / processi in funzione di obiettivi di innovazione
S. di marketing	⇒ Definire marketing mix, spese di marketing, allocazione sforzo di marketing in funzione di obiettivi di mercato / situazione concorrenziale