

## 01 - L' Impresa

### L'Impresa

L'impresa è un fenomeno che adotta un profilo:

- soggettivo
- oggettivo
- interattivo

Gli approcci che studiano l'impresa sono:

- analistico
- evolutivo
- sistemico

### Fenomeno Soggettivo

quando è posto l'accento sulla componente umana e relazionale sul lavoratore sulla sua integrazione nell'organizzazione e sull'intrerdipendenza fra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli dei soggetti che la compongono.

### Fenomeno Oggettivo

quando è de-personalizzato secondo un principio di razionalità efficientistico che corrisponde al minimo mezzo per l'ottenimento della massimizzazione del risultato. Tralascia qualsiasi elemento immateriale che possa interferire con la misurazione e quantificazione per rendere possibile il calcolo razionale.

### Fenomeno Interattivo

quando una parte delle sue relazioni è considerata oggettivamente (calcolabile) mentre l'altra risponde a logiche non economiche e quindi scarsamente controllabile. Essa è un entità **viva**, aperta che opera sistematicamente all'interno di sistema più vasti dai quali essa è influenzata e i quali essa stessa influenza.

### Approcci

#### Approccio riduzionistico-analitico (meccanicistico)

Scomposizione di un determinato fenomeno in più parti e studio delle singole parti per capire le caratteristiche generali del fenomeno, riconducibile alle teorie classiche da Taylor e i teorici dell' "organizzazione scientifica del lavoro".

### **Approccio Evolutivo**

Analisi degli elementi peculiari del fenomeno e osservazione del loro evolversi e modificarsi nel corso del tempo, corrisponde ad una visione olistica (visione d'insieme). Cerca di vedere gli elementi nel loro insieme.

### **Approccio Sistemico**

Molto utilizzato negli ultimi tempi, applicare la teoria dei sistemi, elementi che li compongono e i loro legami e le loro evoluzioni.

Analisi degli elementi che compongono un certo fenomeno, dei legami fra più fenomeni diversi, dei legami fra gli elementi che compongono più fenomeni diversi.

Fa riferimento alla sua evoluzione nel tempo.

Noi vedremo solo l'approccio sistemico

## 02 - Approccio Sistemico

Le considerazioni che andiamo a formulare si riferiscono alla genericità di un sistema. E' evidente che le formuliamo con il fine di "spiegare l'impresa".

- Un sistema è **tutto integrato** una pluralità di parti e di relazioni tra le parti
- Un sistema **non è un insieme**

### Caratteristiche Fondamentali

1. Una **pluralità** di elementi costitutivi
2. **Relazione**, interdipendenza e comunicazione tra le parti
3. Interazione **finalizzata** al conseguimento di un fine

Un qualsiasi fenomeno è interpretabile per mezzo dell'analisi di:

1. delle relazioni - interazione fra i suoi elementi interni
2. delle relazioni - interazioni del fenomeno con il proprio ambiente esterno di riferimento

Quindi, lo studio distinto delle parti non può fornire informazioni sufficienti ad una completa conoscenza del tutto.

### Postulati dei Sistemi

- ogni sistema fa parte di un sistema più vasto (sovra-sistemi)
- ogni sistema comprende in sé altri sistemi che gli appartengono (sub-sistemi)
- IL VALORE DI UN SISTEMA è MAGGIORE DELLA SOMMA DELLE SINGOLE PARTI CHE LO COMPONGONO

### Come sorge un sistema

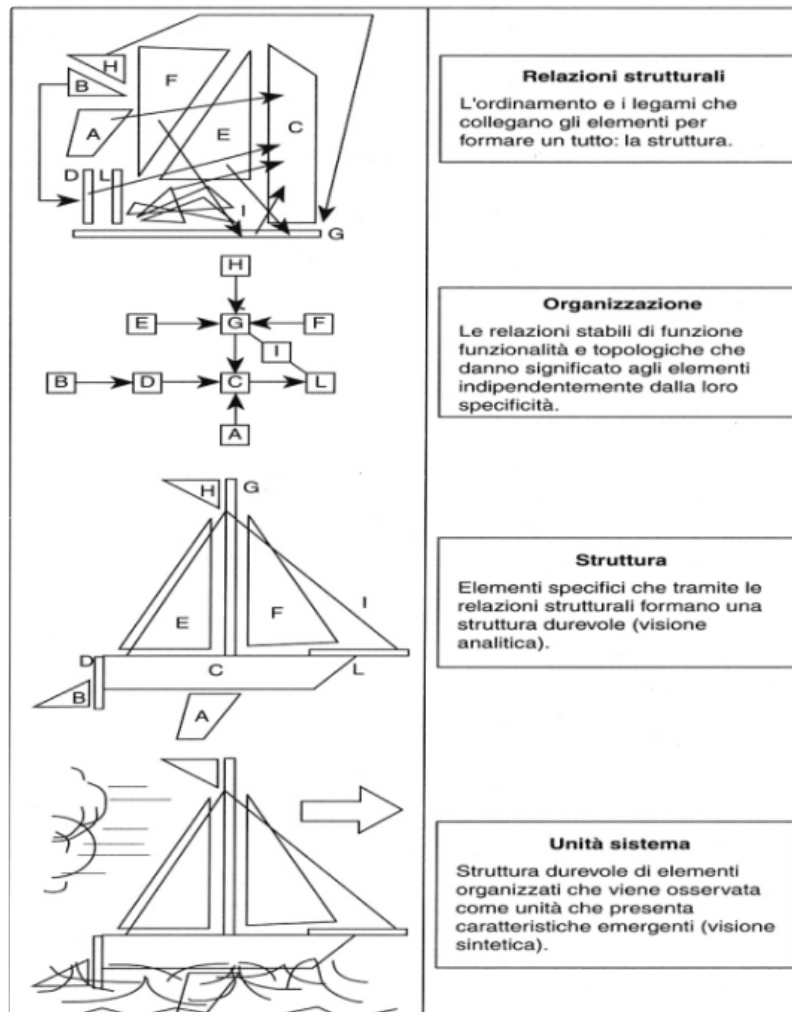
- Le relazioni fra gli elementi di una struttura sono alla base dell'emersione del sistema e del suo conseguimento di fine
- La struttura è un "insieme di elementi a cui sono assegnati ruoli, attività e compiti da svolgere nel rispetto di vincoli e regole"
- Struttura logica e struttura fisica
- Schema organizzativo di massima e Schema organizzativo definito

- Una determinata struttura logica può concretizzarsi in una molteplicità di strutture fisiche

## Come sorge un sistema?

- il sistema = struttura fisica dotata di componenti fisiche (aventi un ruolo specifico), intese come qualificazione di predefinite componenti logiche tra loro interagenti e orientata ad una determinata finalità
- Da una determinata struttura fisica possono emergere più sistemi differenti

Esempio:



## Che tipi di sistemi esistono

- **Chiuso** non scambia né energia né materia né informazioni con l'esterno, vede solo i fenomeni al suo interno
- **Completamente aperto** le interazioni con l'ambiente esterno sono incontrollate e incodizionate
- **Parzialmente aperto** (le imprese) dotato di una "chiusura operativa", si caratterizza per l'esistenza di una barriera all'ingresso

## Capacità

Potenzialità che il sistema ha/ può raggiungere in ragione di una determinata dotazione strutturale, di rapportarsi con l'esterno

## Grado

Atto volitivo dell'organo di governo (management dell'azienda) che decide come modulare l'utilizzo della capacità di apertura insita nella struttura

## Impresa come sistema aperto

L'impresa può essere rappresentata come un **sistema aperto** che riceve input dall'ambiente esterno, aggiunge valore tramite un processo di trasformazione e restituisce in output prodotto e servizi all'ambiente.

L'azienda aggiunge valore tramite il processo di trasformazione



## Relazioni e Interazioni

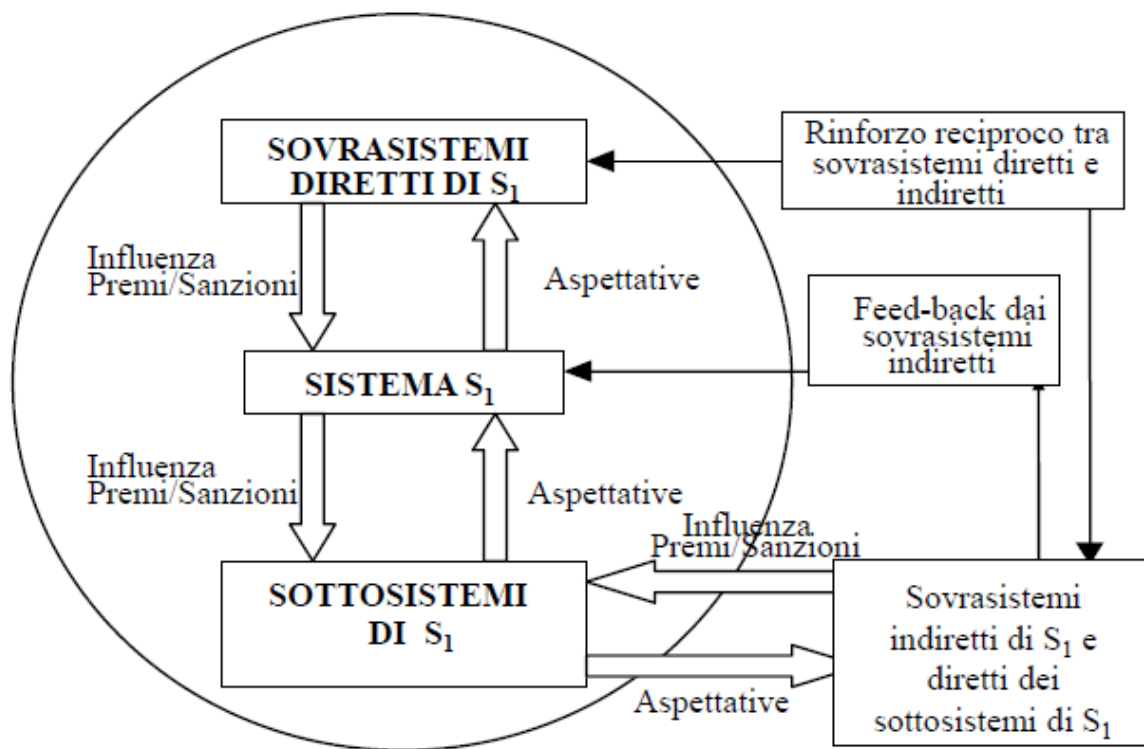
Una possibile tipologia:

- relazioni (connessioni logiche)
- interazioni (connessioni logiche che si trasformano in fisiche, tecniche ed economiche)

Le relazioni e interazioni possono essere:

- **intra-sistemiche** all'interno del sistema stesso
- **inter-sistemiche** tra i differenti sistemi

## Sovra-sistemi, sottosistemi, pressioni, aspettative e rilevanza



## Consonanza e Risonanza

- **La dicotomia struttura sistema** = capacità di apertura a livello strutturale ed un grado di apertura, condizionato dalla volontà di un soggetto decisore a livello sistemico.
- **Consonanza (propria delle relazioni)** = compatibilità strutturale tra sistemi, atta a consentire che questi si possano rapportare efficacemente dal punto di vista strutturale
- **Risonanza (propria delle interazioni)** = espressione dell'armonia ed efficacia nell'interazione sistemica. Indica lo sviluppo della consonanza per effetto dell'attivazione delle relazioni tra entità sistemiche.

La metafora dell'orchestra:

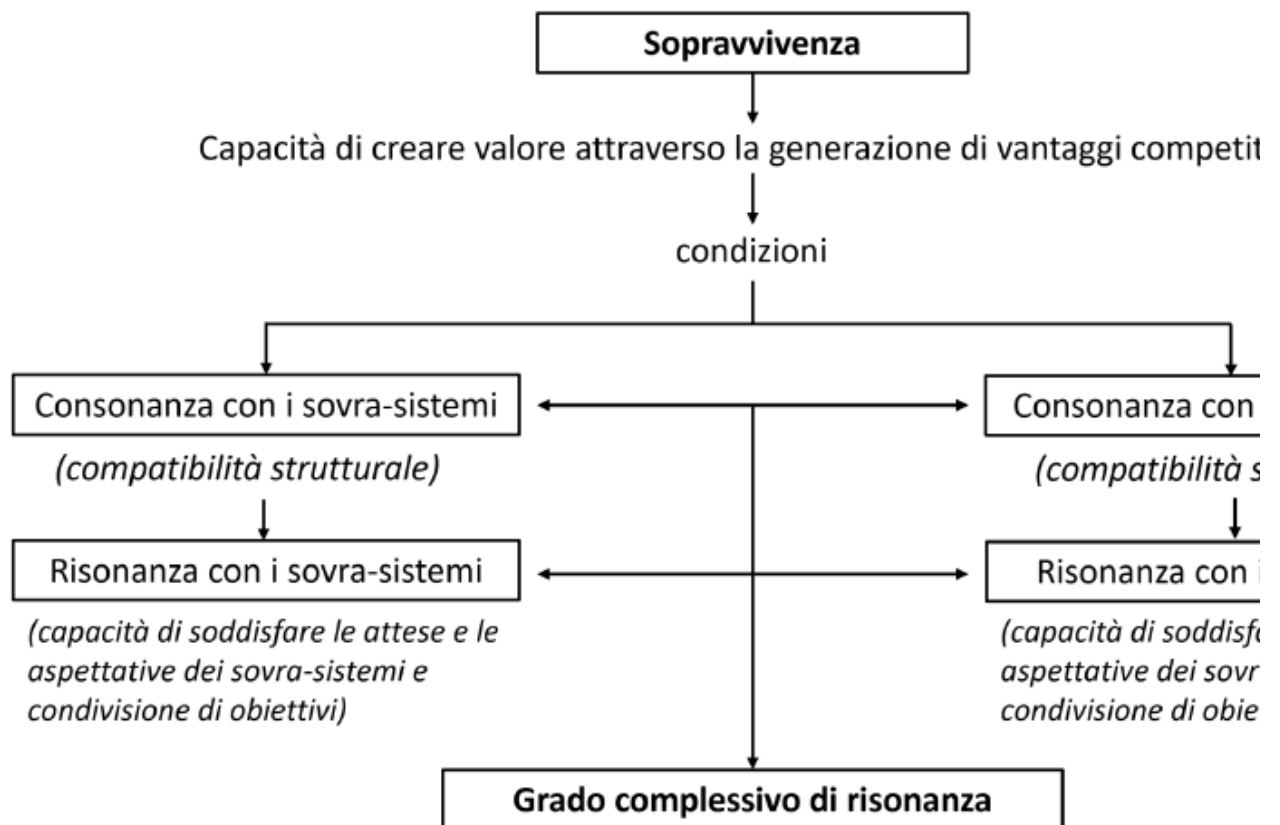
Anche se i differenti strumenti suonano in momenti differenti e con differenti suoni, c'è un momento in cui si intersecano e vanno insieme (la nostra risonanza)

Quando due parti strutturali sviluppano un'attività congiunta attraverso interazioni mirate a creare compatibilità si sviluppa la **consonanza**.

La **risonanza** è lo sviluppo **ideale** della consonanza.

Le interazioni sistemiche possono **evolvere** e far sì che si venga a configurare un'unica realtà sistemica mediante la condivisione di orientamenti, prospettive e valori basata sulla fiducia.

## Finalità del sistema impresa



## La struttura e gli schemi di un sistema

**Struttura logica** è l'insieme delle componenti logiche o unità organizzative e delle relazioni tra esse che definisce i criteri ed i principi di funzionamento del futuro sistema).

**Struttura fisica** (tecnico componenti fisiche a carattere umano componenti fisiche a carattere finanziario) è l'insieme degli elementi fisici/meccanici/tangibili che fanno parte di un sistema e che interagiranno tra loro (rispettando la struttura logica) per costituire il sistema; è il versante fisico e tangibile dei sub sistemi del sistema d'impresa.

Schema organizzativo di massima e Schema organizzativo definito

Una determinata struttura logica può concretizzarsi in una molteplicità di strutture fisiche ( ad esempio, un sistema di vendita diretto al consumatore può avvalersi di un negozio online o di una rete di negozi fisici )

Esempi:

Per iniziare, consideriamo un oggetto quotidiano: **l'orologio**.

**Struttura logica:** Cosa caratterizza un orologio dal punto di vista funzionale e concettuale?

- Indica l'ora e la data
- È alimentato tramite diverse modalità (meccanico, al quarzo, smart)
- Ha una valenza estetica (design, materiali)
- Può integrarsi con altre tecnologie (collegamento a smartphone, fitness tracker)

**Struttura fisica:** Quali sono le diverse forme in cui si presenta un orologio?

- Orologio da polso
- Orologio da taschino
- Orologio da parete
- Orologio da tavola

Ora, passiamo ad analizzare le imprese. Pensate a due settori diversi: **una pizzeria** e **una banca**.

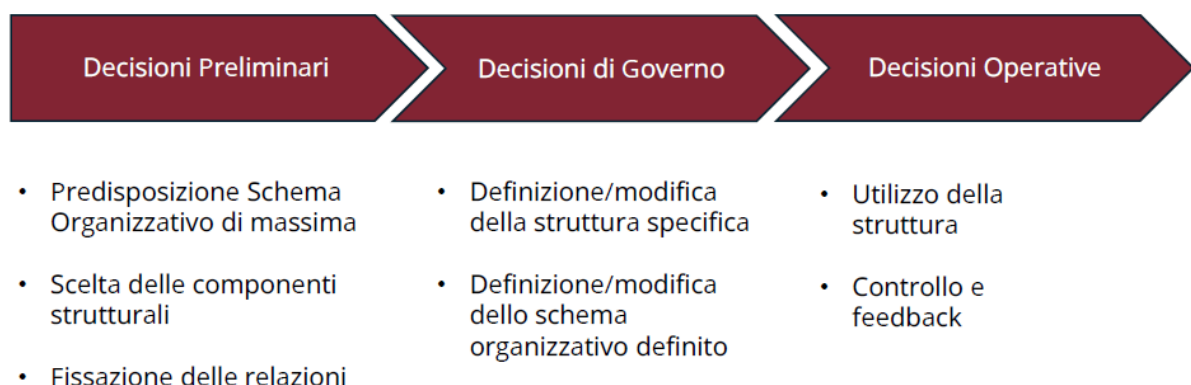
**Pizzeria:**

- **Struttura logica:**
  - Offerta di prodotti (tipi di pizza, menù)
  - Processi operativi (preparazione, cottura, servizio)
  - Relazione con i clienti (esperienza del cliente, servizio a domicilio)
  - Gestione delle risorse (ingredienti, attrezzature, personale)
- **Struttura fisica:**
  - Layout del locale (cucina, sala, area per asporto)
  - Attrezzature (forno, tavoli, bancone)
  - Formato di servizio (ristorante, pizzeria da asporto, catena di pizzerie)

## LA STRUTTURA E GLI SCHEMI DI UN SISTEMA

L'emersione di una struttura ed il suo passaggio a sistema avvengono in una serie di fasi:

1. Idea (imprenditoriale)
2. Definizione dello schema organizzativo di massima
3. Emersione della struttura logica
4. Concretizzazione della struttura logica in una struttura fisica
5. Definizione della struttura ampliata
6. Definizione dello schema organizzativo definito
7. Attivazione delle relazioni ed emersione del sistema





## L'organo di Governo

è il **cervello** del sistema, è l'organo decisore e decisionale.

Esso compie un'attività di **filtro e composizione** delle pressioni interne ed esterne individuando obiettivi intersistemici, è molto importante l'attività di filtraggio delle idee perchè bisogna concentrare le energie del sistema solo su quelle valide.

Persegue tali obiettivi compatibilmente con le capacità e attese della propria struttura

Disegna la dinamica evolutiva del sistema e regola le relazioni e le interazioni nel sistema



## 03 - Sistema Impresa

L'impresa è un sistema in continua interazione con il suo ambiente

Un sistema è un raggruppamento di elementi, tra cui intercorrono relazioni e collegamenti, che soddisfa tre condizioni:

1. Una pluralità di elementi costitutivi;
2. Relazione e comunicazione tra le parti;
3. L'interazione finalizzata al conseguimento di un fine comune.

### Sub-Sistemi Aziendali

Le caratteristiche del sistema impresa sono:

- Entropia Negativa
- Equifinalità
- Trasformazione
- Omeostasi

I sub sistemi sono porzioni del sistema e risultano scomponibili in ulteriori sub sistemi. Non esiste un criterio univoco in tale sotto articolazione

### ENTROPIA NEGATIVA

Entropia indica un processo, una legge universale di tipo **degenerativo** che conduce al disordine, alla perdita dei collegamenti, delle relazioni del disfacimento del sistema.

Per raggiungere una condizione di equilibrio, l'entropia interna al sistema impresa deve essere compatibile con quella esterna

In ambito aziendale, l'entropia è da intendersi come la variazione costante dei collegamenti esistenti fra i vari elementi aziendali, come tendenza alla flessibilità, alla variabilità strategica ed operativa, all'interazione costante con l'ambiente, necessaria per la sopravvivenza d'impresa

#### Entropia negativa

La capacità dei sistemi aperti di evolvere verso stati di ordine, di distribuzione non casuale dagli elementi che li compongono. I sistemi aperti devono assicurarsi entropia negativa attraverso informazioni ed energia.

Esistenza di norme, di routine, di processi standardizzati in cui le procedure sono previste e stabilite ex ante, in sostanza a un ambiente in cui tutto è prevedibile e posto sotto il controllo del management dell'azienda.

## **EQUIFINALITA**

Nei sistemi aperti uno stesso stato finale può essere raggiunto a partire da condizioni iniziali diverse e seguendo percorsi differenti.

Viene dunque **negata l'esistenza di one best way**, cioè di un percorso da ritenere a priori come il migliore per raggiungere un obiettivo.

## **TRASFORMAZIONE**

Ciclo continuo di trasformazione di input in output.

I sistemi aperti sono interessati sia da immissioni dall'esterno verso l'interno che da emissioni in senso contrario:

gli elementi provenienti dall'ambiente (**input**) vengono trasformati e rinviati all'esterno come uscite del sistema (**output**).

Sistema impresa come un sistema di input output energetico il cui ritorno di energia promanante dall'output riattiva il sistema.

## **OMEOSTASI**

Meccanismo di regolazione del sistema. Il sistema è omeostatico se è in grado di assicurare l'equilibrio tra le componenti che cambiano nel tempo, avendo la possibilità di regolare automaticamente il proprio modo di essere e di divenire nella ricerca costante di condizioni di equilibrio dinamico ovvero relativo.

### **Con riferimento all'impresa**

- L'insieme è dato da elementi umani e tecnici;
- Tutte le componenti hanno un "ruolo", in base a cui svolgono attività e compiti in vista di un fine imprenditoriale comune;
- Ciascuna componente può essere teoricamente connessa con qualunque altra;
- Le componenti, per effetto di stimoli sia esterni che interni, interagiscono tra loro;

## **IL FINE ULTIMO DELL'IMPRESA E' LA SOPRAVVIVENZA**

## **LE RISORSE DELL'IMPRESA**

- Risorse Materiali (fisiche e finanziarie)
- Risorse Immateriali (di mercato e specifiche di impresa)

Le risorse immateriali sono fattori critici di successo per le imprese.  
Esse possono essere inoltre:

- Conoscitive/ Cognitive
- Relazionali (reputazionali e relazionali in senso

## CHE TIPO DI SISTEMA E' L'IMPRESA? RIASSUMIAMO!

L'impresa si configura come un sistema:

- **Sociale**
- **Economico**
- **Tecnico**
- **Aperto (parzialmente)**
- **Orientato**
- **Autopoietico**
- **Relazionale**
- **Cognitivo**



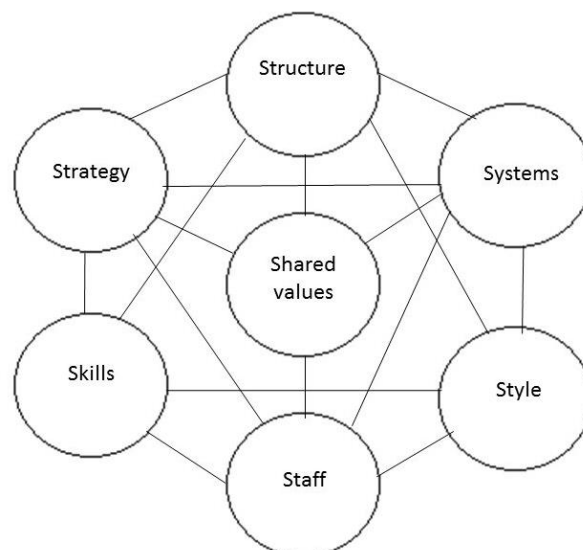
### CARATTERISTICHE

Entropia Negativa

Autopoietico: capace di rigenerare le componenti e le interazioni tra di esse senza perdere la sua identità (non importa per esempio chi siano i lavoratori).

## Le 7 S della struttura d'impresa

Per valutare la capacità di un'impresa di attuare una data strategia, McKinsey propone un'analisi basata su sette elementi, nota come 'analisi delle 7 S'



### Hard Elements:

- **Strategia** - Descrive nel dettaglio come un'impresa intende costruire o mantenere un vantaggio competitivo
- **Struttura** - Com'è strutturata l'impresa dal punto di vista della gestione e dei reparti. Le strutture più comuni sono quelle gerarchiche, centralizzate e autonome
- **Sistemi** - Qualsiasi processo comunemente presente nelle operazioni aziendali quotidiane.

### Soft Elements:

- **Shared values** - spesso si tratta dei valori fondamentali di un'impresa che ne definiscono la cultura e il modo di operare.
- **Stile** - in particolare, lo stile di gestione della leadership aziendale e il modo in cui i comportamenti e le azioni dei leader definiscono gli standard per gli altri dipendenti.
- **Staff** - si riferisce al numero di dipendenti dell'azienda e alla loro motivazione, preparazione e capacità di svolgere con successo il proprio lavoro.
- **Skill** - i talenti del personale di un'impresa. Il livello di competenze determina il livello di realizzazione dell'organizzazione e se tali competenze sono allineate con i suoi obiettivi.

### Ambiente di Riferimento

L'ambiente d'impresa è tutto ciò che può direttamente e indirettamente influire sulla sopravvivenza, sulla crescita o sulla dinamica evolutiva dell'impresa.

L'ambiente è percepito dall'impresa come:

- matrice o griglia delle regole del gioco: ci sono vincoli e regole che influenzano l'agire e su cui si può operare solo possedendo una buona strategia;
- matrice delle minacce ed opportunità (convenienze dirette e indirette) ;

Esiste un ambiente specifico e di primo riferimento ed un ambiente generale più ampio. Tuttavia, tra le tante opzioni interpretative, l'impresa può inoltre percepire l'ambiente che la circonda come:

- **Competitivo**: l'ambiente con cui si intessono relazioni concorrenziali o cooperative.
- **Socio culturale**: la cultura, le infrastrutture sociali, gli enti con potere normativo e quelli con potere di norma giuridica le tecnologie disponibili.
- **Fisico-naturale** (ecosistema): l'ambiente, il paesaggio

Il rapporto impresa ambiente si sviluppa in due direzioni: dall'ambiente all'impresa e viceversa.



Si passa, nel tempo, da un'impresa passiva, che adegua il proprio atteggiamento alle condizioni ambientali, ad un'impresa proattiva, che è in grado di prevedere e gestire le conseguenze di eventi che non si sono ancora verificati.

L'impresa moderna deve sapere reagire tempestivamente alle "sorpresa strategiche"

Si persegue il *sincronismo adattivo* tra mercato ed impresa, deve cioè mantenere **un rapporto consonante con l'ambiente esterno** cercando di percepire le modifiche dell'ambiente, anticiparle e adeguare il proprio agire, la propria struttura e organizzazione in maniera sincronica con l'ambiente che, nel frattempo, tende ad evolversi.

### Attuali tendenze ambientali

- L'impresa agisce oggi in un ambiente altamente
  - **Incerto** (con un elevato grado di rischio)
  - **Complesso**
    - Varietà nello spazio o varianza sincronica
    - Variabilità nel tempo o varianza diacronica)
- Servono **elasticità/flessibilità** operativa e strategica
- Le condizioni d'impresa che garantiscono la sopravvivenza in tale contesto sono:
  - l'attenta esplorazione dell'ambiente
  - lo sviluppo di strutture interne all'impresa in grado di valutare le potenziali minacce ed opportunità ambientali

E' pertanto necessario per le imprese essere **flessibile** ed operativamente **elastiche**. Ciò comporta la necessità per le imprese di relazionarsi continuamente con l'esterno, raggiungendo un **equilibrio dinamico** con l'ambiente per la sopravvivenza d'impresa.

L'equilibrio non può essere ottimale perché anche se non vi fossero influenze interne il sistema resterebbe aperto alle interferenze esterne

Si determina che l'equilibrio si può ricercare solo sul breve termine e si può parlare per

l'impresa di una *morfogenesì autonoma*.

**La struttura sarà costante solo nel breve termine**

### **Complessità Ambientale: Fattori Critici**

- economia
- tecnologia
- **globalizzazione** - Fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti
  - Geografica
  - Sistemica
- **internazionalizzazione** - E' il processo attra verso il quale le imprese si aprono a nuovi mer cati esteri, instaurando rapporti con altre aziende, con su ma tori e isti tu zioni ope ranti sui quei ter ri tori, allo scopo di vendere, produrre, acquistare materie prime, o trovare nuove fonti di finanziamento
  - leggera di tipo mercantile
  - pesante ossia il trasferimento di produzione all'estero
- cambiamenti climatici
- cambiamenti di domande e offerta
- geopolitica

### **DIVERSE QUALIFICAZIONI DELL'ORGANIZZAZIONE**

- **Impresa globale** : vende lo stesso bene in tutto il mondo e adotta strategie
- **Impresa multinazionale** : asseconda/influenza la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera.

### **CONSEGUENZE PER LA GESTIONE D'IMPRESA**

- Incremento della pressione competitiva in tutti i settori economici  
**Ipercompetizione**
- Concentrazione sulle “ **core competencies** ”
- Confronto con **nuovi fornitori , concorrenti e clienti** , anche geograficamente lontani
- Nuove “ **regole del gioco** ” (es. “think global, act local
- Aumentano il **decentramento** e la “ **reticolarizzazione** ”
- E' importante mantenere la flessibilità e l'integrazione tra le parti.

L'impresa è un **vettore** in continua evoluzione, fulcro dei diversi interessi e relazioni, in grado di modificare l'ambiente ed in continua evoluzione



## 04 - L'Area Organizzativa e Modelli Organizzativi

Organizzare significa ordinare un sistema di parti interdipendenti e correlate, ciascuna avente una specifica funzione rispetto al complesso.

La funzione organizzativa di una impresa definisce:

- I centri decisionali, di controllo ed esecutivi
- L'autorità e le responsabilità di ciascuno di essi
- Organigramma e descrizione delle mansioni
- Le procedure organizzative

### La Struttura Organizzativa

è un **insieme di relazioni** tra le persone che in essa operano

è la **distribuzione dell'autorità** e delle **responsabilità** al suo interno

è un **insieme di processi** elementari con i quali la stessa si costituisce

La struttura organizzativa non va formulata per aderire ad un modello ideale ed astratto deve essere **adattata** alla concreta realtà nella quale l'azienda opera, tenendo conto dei meccanismi operativi esistenti, delle persone, dello stile di direzione

Essa cambia durante la vita dell'azienda, solitamente dura qualche anno

Essa è composta da elementi:

- «**Hardware**» (o di struttura)
  - meccanismo di differenziazione attraverso il quale ciascuna delle parti assume una specifica sub funzione
- «**Software**» (o decisionali)
  - oltre a stabilire lo scopo, le finalità, gli obiettivi dell'organizzazione, ne elabora le norme e le relazioni tra le parti

Essa può essere:

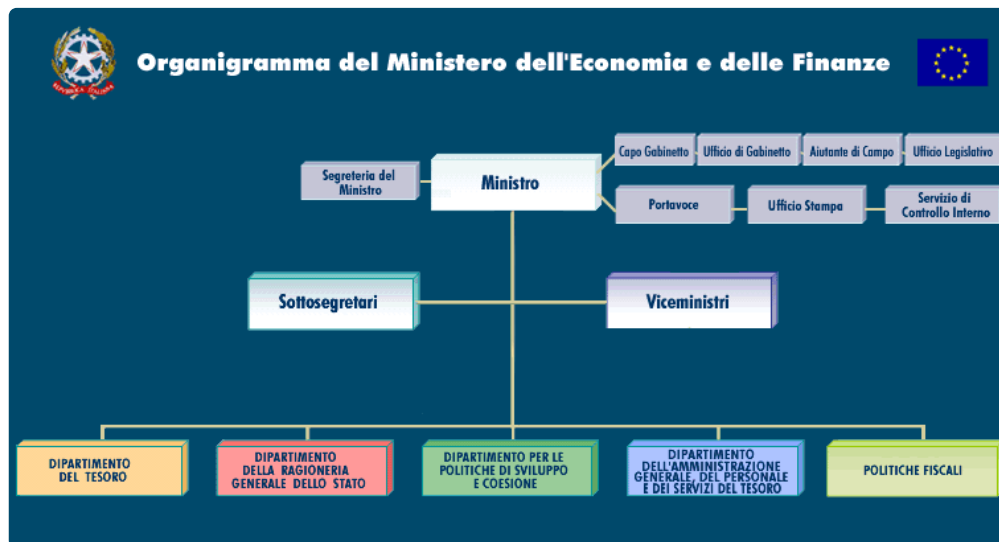
- **formale**: la divisione in mansioni e la loro integrazione è esplicitamente riconosciuta e sancita ed è rappresentata dall'organigramma
- **informale**: si riferisce ai rapporti spontanei ed ai fattori di influenza e di potere

## Gli ORGANIGRAMMI

Sono delle rappresentazioni grafiche globali, d'immediata percezione visiva, della struttura

organizzativa formale dell'impresa.

Il loro scopo è di evidenziare gli aspetti fondamentali del funzionamento dell'organizzazione, le posizioni strutturali ed i collegamenti tra le diverse funzioni aziendali.



### Limiti degli Organigrammi

- **Mancanza di informazioni** sull'importanza delle posizioni rappresentate
- **Mancanza di informazioni** sui rapporti non gerarchici
- **Difficoltà** di estrapolare informazioni sull'ambiente in cui opera l'unità aziendale

Come superarli?

Vengono **redatti altri documenti** che forniscono informazioni aggiuntive sulla struttura organizzativa considerata, quali:

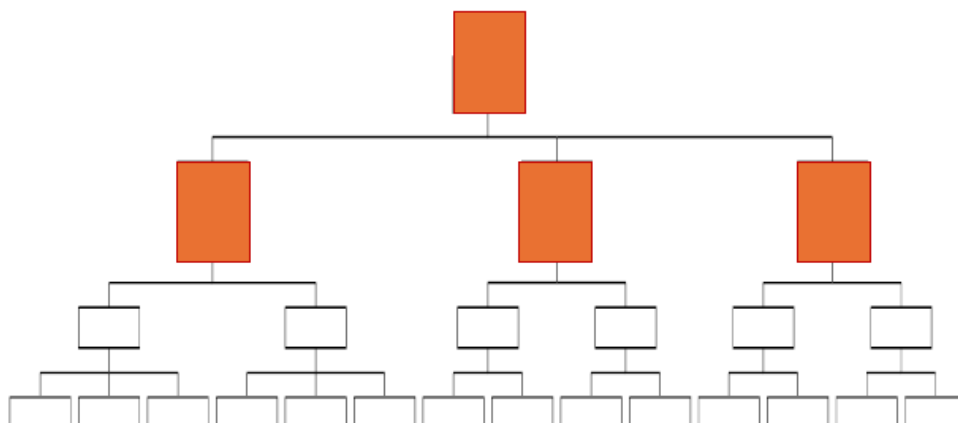
- i mansionari, che evidenziano “che cosa” fanno gli organi aziendali, descrivendo i compiti assegnati agli stessi
- le norme procedurali, che specificano “svolgere i singoli compiti



Strutture Organizzative sempre in evoluzione

## Modello GERARCHICO (STRUTTURA MONOFUNZIONALE)

- l'autorità, la responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione (**principio di gerarchia**)
- le funzioni vengono delegate verso il basso (**principio di delega**)
- in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per la risoluzione (**principio di eccezione**)
- ciascuno deve sapere chiaramente da chi prendere ordini e a chi rivolgersi quando non sia in grado di decidere da solo (**principio dell'unità di direzione**)



## Caratteristiche

Organizzazione come sistema chiuso che opera in regime di stabilità, la velocità di cambiamento del mercato è inferiore alla velocità di adattamento dell'azienda

- Semplicità operativa e assenza di forti mutamenti nelle tecnologie
- Processo di delega ridotto
- Processo decisionale accentrato
- Comunicazione verso il basso
- Coordinamento per gerarchia
- Controllo totale da parte dell'imprenditore che cura personalmente tutte le funzioni aziendali

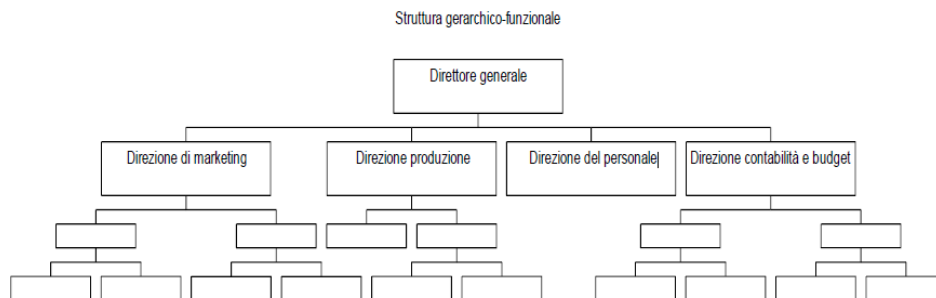
## Modello GERARCHICO FUNZIONALE (STRUTTURA GERARCHICO FUNZIONALE)

Attività raggruppate in base a una funzione comune

Esalta il principio della specializzazione delle singole aree ciò facilita l'apprendimento e la diffusione delle conoscenze tra gli appartenenti ad una medesima funzione

### Principi:

- l'autorità, la responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione (**principio di gerarchia**)
- in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per la risoluzione (**principio di eccezione**). Processo decisionale centralizzato
- (**principio della competenza e specializzazione**)



### Caratteristiche

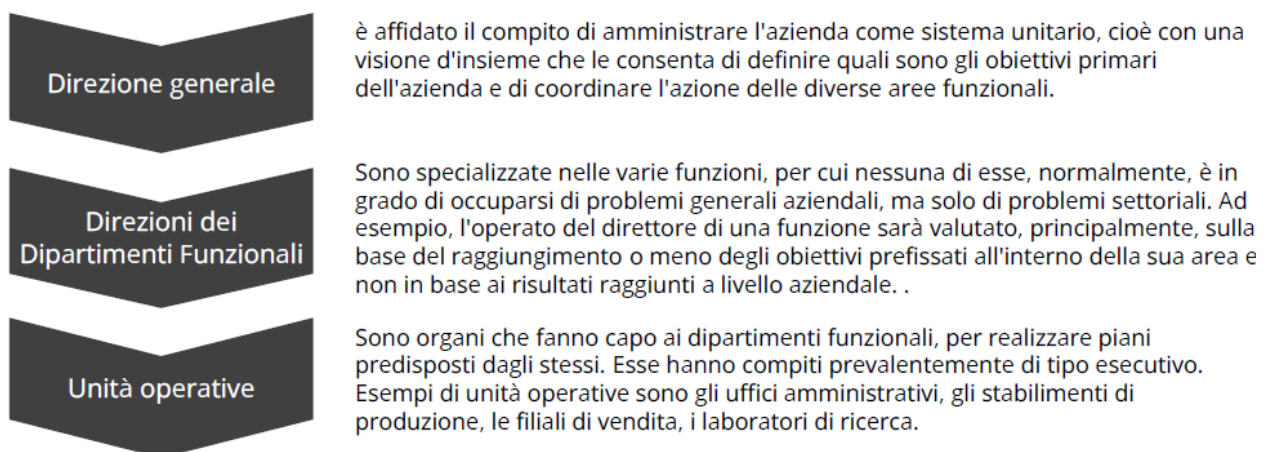
Efficace quando:

- La profondità dell'esperienza è critica per il raggiungimento degli obiettivi
- L'organizzazione necessita di essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia
- L'efficienza riveste un ruolo importante
- C'è poco bisogno di coordinamento orizzontale (non mi interessano le interazioni tra i dipartimenti)

Punti di forza	Punti di debolezza
Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali	Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite	Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia
Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali	Porta ad uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative
E' da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti	Si traduce in una minore innovazione
	Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

## Livelli Organizzativi

Nella struttura gerarchico funzionale esistono TRE LIVELLI ORGANIZZATIVI FONDAMENTALI



## Direzioni dei Dipartimenti Funzionali

### Direzione Marketing

È responsabile della gestione di tutti i diversi aspetti connessi al marketing mix. Infatti, la pianificazione di marketing consiste non solo nella definizione delle strategie attraverso le quali l'impresa tenta di raggiungere i propri obiettivi sul mercato, ma anche nell'individuazione di efficaci strumenti relativi alle singole variabili del marketing mix, quali:

- **IL PRODOTTO E LA SUA FILOSOFIA:** esso è inteso come insieme di caratteristiche ed è considerato il protagonista del mercato, in quanto rappresenta lo strumento attraverso cui l'impresa produce ricchezza. Il prodotto deve essere tale da soddisfare i bisogni dei consumatori e deve essere competitivo rispetto ai prodotti concorrenti;
- **LA COMUNICAZIONE:** essa comprende tutte le tecniche e gli strumenti attraverso i quali effettuare una buona pubblicità, promuovere le vendite, addestrare ed incentivare i venditori ecc.;
- **LA DISTRIBUZIONE,** come elemento di trasferimento dalla produzione al consumo
- **IL PREZZO** quale controvalore di scambio e presupposto di redditività: esso è una delle leve più importanti del marketing. La scelta del prezzo giusto di un prodotto

rappresenta per l'impresa una decisione significativa dal momento che i suoi effetti hanno un'immediata ripercussione sul risultato economico complessivo.

#### Direzione della Produzione

Coordina l'attività di trasformazione dei fattori produttivi ( immateriali e personali) in prodotti finiti da collocare sul mercato.

Questa direzione assume un ruolo rilevante soprattutto nelle aziende industriali dove essa influenza lo svolgimento del lavoro di tutte le altre funzioni.

**IL RESPONSABILE DELLA PRODUZIONE** svolge numerosi compiti cerca di bilanciare le

esigenze commerciali con quelle produttive, realizzando i prodotti richiesti dal mercato minimizzando i costi definisce le modalità di utilizzo dei macchinari determina i ritmi della produzione in modo da rispettare i tempi di consegna e da minimizzare il livello delle scorte ecc

#### Direzione del Personale

è incaricata di sovrintendere alla gestione del personale dell' azienda svolgendo, in particolare, i seguenti compiti:

- assolvere ogni incombenza in ordine alla ricerca, selezione, assunzione e inserimento del personale;
- provvedere al pagamento delle retribuzioni e delle indennità spettanti al personale nonché al versamento dei contributi previdenziali e assistenziali;
- elaborare i piani di sviluppo delle carriere;
- seguire le questioni di carattere sindacale ed ogni controversia in materia di lavoro;
- curare l'esatta applicazione delle disposizioni di legge, contrattuali e regolamentari, riguardanti il personale.

#### Direzione Amministrativa

si occupa di tutto ciò che riguarda la tenuta della contabilità e i relativi adempimenti, disciplinati dalle leggi civili e dalla normativa fiscale

I compiti della direzione in questione si possono riassumere nei seguenti:

- gestione delle procedure amministrativo contabili;
- produzione di informazioni economico finanziarie a livello consuntivo e preventivo;
- gestione degli adempimenti di tipo civilistico e fiscale.

## Direzione Finanziaria

ha tipicamente per oggetto la gestione del fattore capitale nei suoi momenti tipici il reperimento di capitale e l'impiego di capitale.

Gli obiettivi della direzione in questione si possono riassumere, in termini generali, nei seguenti:

- il dimensionamento delle risorse finanziarie, che si traduce nella quantità di risorse da impiegare nell'impresa;
- l'allocazione delle risorse stesse;
- il reperimento delle risorse finanziarie e la loro gestione ottimale;
- la gestione delle relazioni con il sistema bancario;
- la gestione valutaria.

## Direzione Ricerca e Sviluppo

Si occupa della scoperta e valorizzazione di nuove conoscenze al fine di conseguire una innovazione di processo, di prodotto o di ambedue. La produzione di queste innovazioni è condizione fondamentale per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda nel corso del tempo.

## ESEMPIO



1976

1982

1998



Modello  
Funzionale

Modello  
Divisionale

Modello  
Funzionale

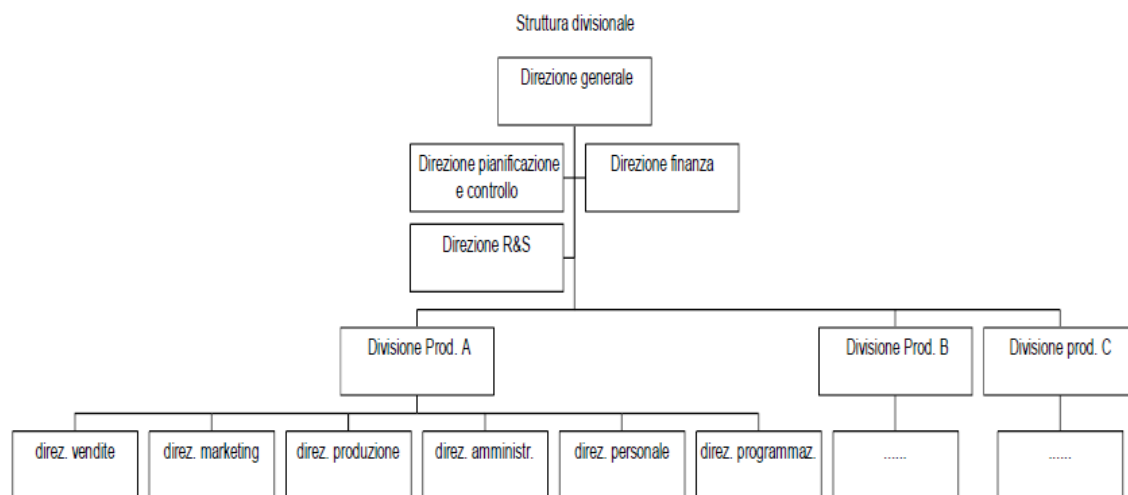
## Modello DIVISIONALE

Attraverso il modello divisionale si organizzano divisioni separate in forma decentrata, ciascuna divisione è responsabile di singoli prodotti, servizi o programmi principali, divisioni, business o centri di profitto.

Questa struttura è anche denominata struttura per prodotto o struttura per funzioni strategiche.

Principi:

- Il modello è basato sull'output dell'organizzazione
- Coordinamento massimizzato tra le unità funzionali nell'ambito di uno stesso gruppo di prodotti
- Struttura divisionale decentralizza il processo decisionale

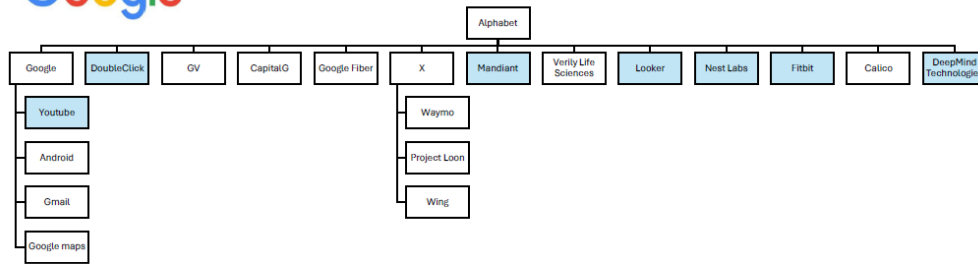


Il modello divisionale sottintende un ambiente relativamente instabile ed una struttura caratterizzata da ampia delega nei riguardi delle divisioni operative

Punti di forza	Punti di debolezza
E' indicata in caso di rapidi cambiamenti di un ambiente instabile	Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari	Porta ad uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni	Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela	Rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto
E' da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti	
Decentralizza il processo decisionale	

ESEMPIO





## Modello PER AREA GEOGRAFICA

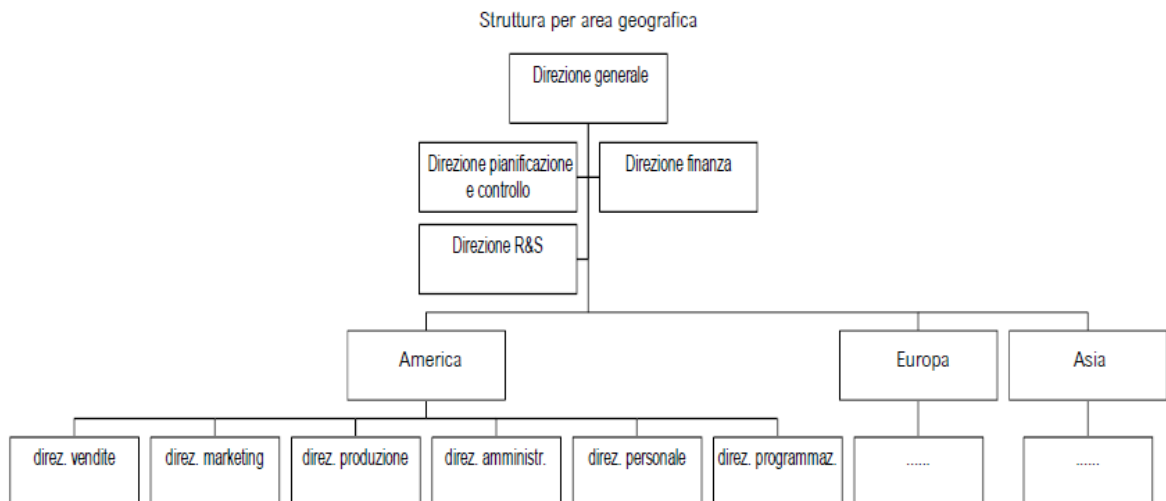
Modello *simile* al modello divisionale in cui le divisioni sono organizzate per area geografica.

Questa struttura è basata sugli utenti o i clienti dell'organizzazione.

La struttura per area geografica aiuta l'azienda a espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.

Principi:

- Il modello si basa sulla distinzione delle necessità per area geografica
- Organizzazione si adatta agli specifici bisogni della regione
- Struttura divisionale decentralizza il processo decisionale



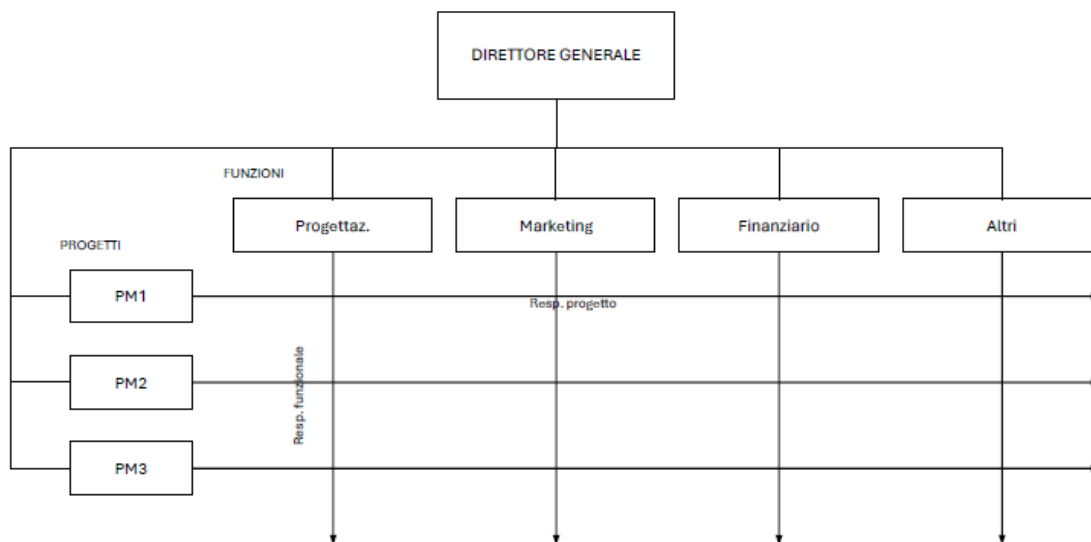
## Modello a MATRICE

Il modello a matrice è indicativo di una concezione aperta del sistema impresa, di un ambiente dinamico, di una struttura interna elastica, molto utilizzato dalle nuove aziende.

Esso cerca di combinare il meglio possibile i vantaggi dell'organizzazione per funzioni e di quella per prodotti o progetti

Una stessa unità organizzativa può rispondere a due diverse strutture di autorità e competenza, di cui una è quasi sempre funzionale, e l'altra controlla i raggruppamenti di attività definiti per progetti, per tecnologie, per aree di mercato

- La specializzazione basata sulle funzioni aziendali (utilizzata nella struttura gerarchico funzionale) migliora l'efficienza e lo sviluppo di competenze specialistiche mentre la specializzazione in base ai prodotti o progetti (tipica della struttura divisionale) si focalizza in modo più efficace sulle esigenze della clientela (attraverso la creazione delle divisioni) economizzando in costi di coordinamento



## Caratteristiche

Il modello a matrice è caratterizzato da un potente meccanismo di collegamento orizzontale. La struttura a matrice viene utilizzata quando sia l'esperienza tecnica sia l'innovazione di prodotto e il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi.

Punti di forza	Punti di debolezza
Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti	Espone i partecipanti ad una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante
Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti	Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita
Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile	Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti
Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto	Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali
E' da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti	Richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere

ESEMPI:

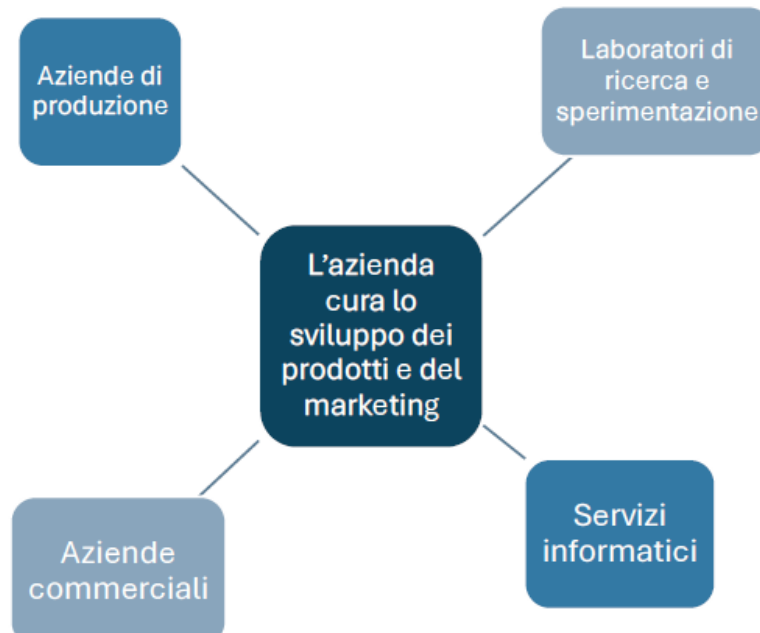


## Modello a RETE E OUTSOURCING

Il modello a rete estende la collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione affidando varie parti dell'organizzazione a partner esterni

Si parla di outsourcing quando l'azienda ricorre a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni, quali la produzione, le risorse umane o la gestione dei crediti

Con la struttura a rete (chiamata anche struttura modulare) l'organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello

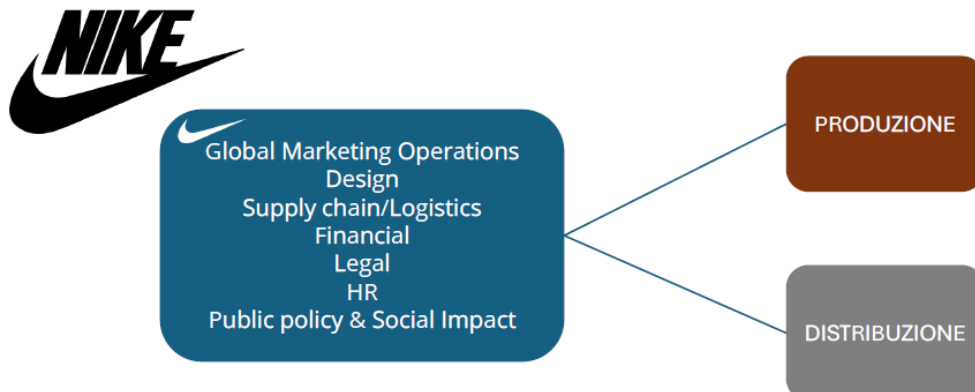


## Caratteristiche

Le attività che forniscono il vantaggio competitivo dell'azienda vengono mantenute all'interno di essa, mentre le altre vengono esternalizzate a terzi

Punti di forza	Punti di debolezza
Consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale e attingere a risorse internazionali	I manager non hanno il controllo su molte attività e molti dipendenti
Conferisce all'azienda un ampio raggio di azione senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione	Richiede una grande quantità di tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partner
Consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e di fornire una risposta rapida ai bisogni mutevoli	Comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività
Riduce i costi amministrativi	La fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendale possono essere deboli perché i dipendenti hanno la sensazione di poter essere sostituiti da servizi a contratto

ESEMPIO:



## 05 - Il ciclo di Vita



### GLI STADI DELLO SVILUPPO DEL CICLO DI VITA

1. **Stadio imprenditoriale.** Quando un'impresa prende il via, l'enfasi è posta sulla creazione di un prodotto o servizio e sulla sopravvivenza nel mercato. Organizzazione informale e non burocratica. Controllo diretto da parte del proprietario.

**Crisi: bisogno di leadership.** Man mano che l'organizzazione cresce con l'aumento del numero dei dipendenti insorgono nuovi problemi. Vanno affrontate questioni relative alla gestione. Gli imprenditori devono adattare la struttura dell'organizzazione per assecondare un processo continuo di crescita.

2. **Stadio della collettività.** Se la crisi di leadership viene superata, si ottiene una leadership forte e inizia lo sviluppo di obiettivi e di una direzione chiara per l'organizzazione. Vengono strutturate le unità organizzative insieme ad una gerarchia di autorità, definizione dei compiti e prima divisione del lavoro. I dipendenti si identificano nella missione dell'organizzazione e dedicano molto tempo a contribuire al successo organizzativo. Comunicazione e controllo prevalentemente informali, compare qualche sistema formale.

**Crisi: bisogno di delega.** Se il management ha operato con successo, i dipendenti dei livelli inferiori gradualmente si trovano limitati dalla forte leadership esercitata dall'alto. D'altro canto con la crescita aziendale i manager di livello inferiore iniziano ad acquistare fiducia e cercano un maggior grado di discrezionalità.

L'organizzazione ha bisogno di trovare dei meccanismi per controllare e coordinare le diverse unità senza la supervisione diretta del vertice.

3. **Stadio della formalizzazione.** Introduzione e utilizzo di regole, procedure e sistemi di controllo. Comunicazione formale segue la linea gerarchica. Assunzione di figure specializzate. La direzione generale comincia ad interessarsi di argomenti come la strategia e la pianificazione lasciando gli aspetti produttivi al middle management. Si possono formare gruppi di prodotto o altre unità decentralizzate possono essere introdotti sistemi di incentivi basati sui risultati aziendali.

**Crisi: eccesso di burocrazia.** Lo sviluppo dell'organizzazione porta ad una proliferazione di sistemi e procedure che possono iniziare a soffocare i manager dei livelli intermedi. L'organizzazione è troppo grande e complessa per essere gestita da programmi formali.

4. **Stadio di elaborazione.** La soluzione alla crisi da eccesso di burocrazia consiste in un nuovo spirito di collaborazione e di lavoro di squadra. La burocrazia raggiunge il suo limite, il controllo sociale e l'autodisciplina riducono la necessità di ulteriori controlli formali, i manager imparano a lavorare all'interno della burocrazia senza doverla accrescere. Per aumentare il livello di collaborazione necessaria possono essere creati gruppi di manager trasversali alle funzioni o divisioni. L'organizzazione può essere anche scomposta in divisioni per mantenere la filosofia da piccola azienda.

**Crisi: bisogno di rivitalizzazione.** Dopo che l'impresa ha raggiunto la maturità può entrare in periodi di temporaneo declino. La necessità di rinnovamento si può manifestare con cadenze che vanno dai 10 anni ai 20 anni. L'organizzazione si disallinea rispetto all'ambiente o magari diventa lenta e troppo burocratizzata, deve passare attraverso uno stadio di snellimento e innovazione.

Caratteristiche	1. Imprenditoriale	2. Collettività	3. Formalizzazione	4. Elaborazione
	Non burocratica	Pre-burocratica	Burocratica	Molto burocratica
Struttura	Informale, dipendente da un singolo	Prevalentemente informale, qualche procedura	Procedure formali, divisione del lavoro, aggiunta di specializzazioni	Lavoro di gruppo all'interno di un contesto burocratico, approccio da piccola azienda
Prodotti o servizi	Singolo prodotto o servizio	Prodotto o servizio principali con varianti	Linea di prodotti o servizi	Molteplici linee di prodotto o servizio
Sistemi di ricompensa e di controllo	Personalizzati, paternalistici	Personalizzati, contributo al successo	Impersonali, sistemi formalizzati	Diffusi, personalizzati rispetto a prodotti e unità organizzative
Innovazione	Da parte del proprietario-manager	Da parte di dipendenti e manager	Da parte di gruppi separati dedicati all'innovazione	Da parte di un centro di ricerca e sviluppo istituzionalizzato
Obiettivi	Sopravvivenza	Crescita	Stabilità interna, espansione nel mercato	Reputazione, un'organizzazione completa
Stile adottato dal top management	Individualistico, imprenditoriale	Carismatico, capace di fornire una direzione	Delega e controllo	Orientamento al gruppo, «attacco» alla burocrazia

## **STADI DEL DECLINO**

Sulla base di un ampio esame della ricerca del declino organizzativo è stato proposto un modello degli stadi del declino di un'organizzazione.

Secondo il modello il declino non è gestito correttamente porta ad attraversare i 5 stadi fino alla dissoluzione dell'organizzazione.

I 5 stadi caratteristici sono:

1. Stadio della cecità
2. Stadio dell'inattività
3. Stadio dell'errore
4. Stadio della crisi
5. Stadio della dissoluzione

### **STADIO DELLA CECITÀ**

E' costituito da cambiamenti interni ed esterni che minacciano la sopravvivenza a lungo termine e potrebbero richiedere delle misure appropriate (es. personale in eccesso, procedure troppo farraginose, mancanza di allineamento con i clienti, ecc.). Il top management potrebbe non avvertire i segnali di declino.

La soluzione per prevenire la cecità è mettere in campo sistemi di monitoraggio e di controllo efficaci che indichino prontamente quando qualcosa non funziona.

Potendo contare su informazioni tempestive il top management attento può riportare l'organizzazione alle prestazioni ottimali.

### **STADIO DELL'INATTIVITÀ**

In questo stadio vengono negate le condizioni correnti di declino malgrado i segni di deterioramento delle prestazioni. Il top management può convincere i dipendenti e gli altri

stakeholder che tutto va bene (es. approccio «creativo» alla contabilità).

La soluzione per prevenire l'inattività è che i leader riconoscano il declino e intraprendano azioni tempestive per riallineare l'organizzazione all'ambiente.

Le azioni da parte del top management possono includere nuovi approcci alla risoluzione dei problemi, una maggiore partecipazione al processo decisionale e l'incoraggiamento delle manifestazioni di insoddisfazione da parte dei dipendenti e dei clienti allo scopo di capire cosa non va.

### **STADIO DELL'ERRORE**

In questo stadio l'organizzazione affronta i problemi gravi e gli indicatori che mostrano i cattivi risultati non possono essere ignorati. La mancata reazione a questa situazione

può

portare al fallimento. Il top management è costretto a considerare cambiamenti drastici. Le azioni possibili possono implicare riduzione dei costi, tra cui tagli al personale e altri cambiamenti drastici.

Il top management deve ridurre l'incertezza dei dipendenti e degli altri stakeholder chiarendo i valori e fornendo informazioni.

Un errore grave commesso in questa stadio diminuisce le possibilità per l'organizzazione di riuscire nel risanamento.

## **STADIO DELLA CRISI**

In questo stadio l'organizzazione non è stata ancora in grado di gestire in modo efficace il

declino e si trova in una situazione di panico. Sono frequenti le situazioni di caos, sforzi per ritornare alle attività basilari, bruschi cambiamenti, clima di rabbia e incertezza.

L'unica soluzione è una radicale riorganizzazione. Vengono intraprese soluzioni drastiche,

come la sostituzione del top management, rivoluzioni a livello di struttura, strategia e cultura.

Il taglio della forza lavoro può assumere connotati molto severi.

## **STADIO DELLA DISSOLUZIONE**

Questo stadio del declino è irreversibile.

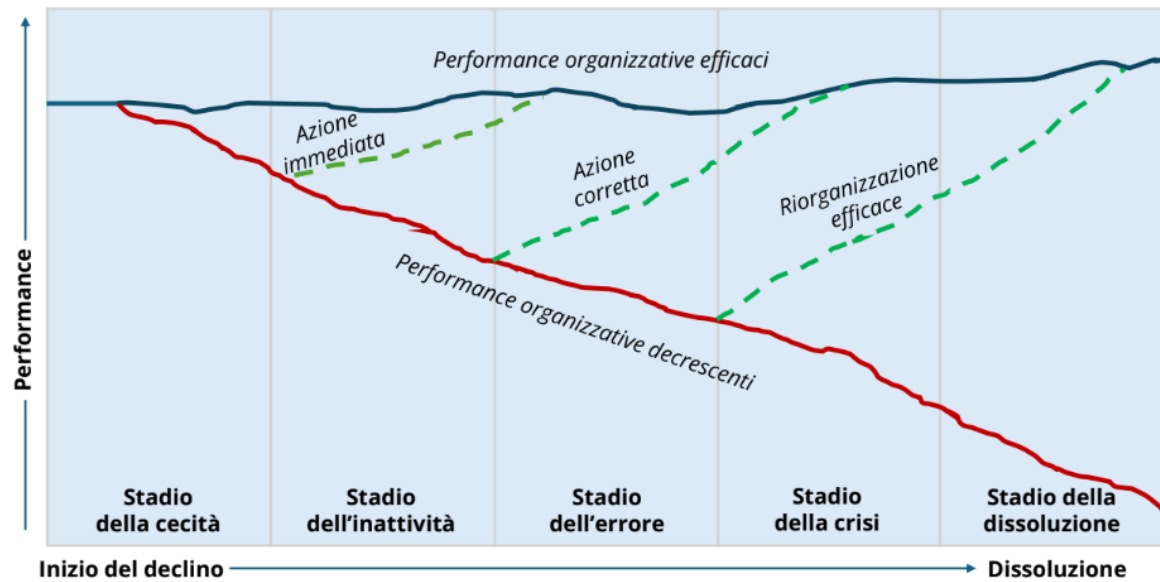
L'organizzazione subisce perdite di quote di mercato e di reputazione, dei suoi migliori talenti e dei capitali.

L'unica strategia possibile è di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata e ridurre il

trauma da separazione dei dipendenti.



## STADI DEL DECLINO



## **06 - I DIVERSI TIPI DI AZIENDA IN ITALIA**

### **L'AZIENDA SECONDO IL CODICE CIVILE**

Art. 2555 CC: L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

- Aziende di produzione (imprese profit): soddisfano i bisogni in via indiretta, rendendo disponibili i loro prodotti/servizi per il consumo o per altre imprese mediante lo scambio di mercato.
- Aziende di erogazione (corporazioni – fondazioni): soddisfano i bisogni di determinati soggetti (gli associati/affiliati/fondatori) direttamente.
- Corporazioni: in cui è prevalente l'elemento personale (associazioni). Mediante la raccolta dei contributi degli associati ne soddisfano i bisogni;
- Fondazioni: è prevalente l'aspetto patrimoniale. Sorgono in virtù di lasciti, donazioni, destinazione di patrimoni che sono amministrati per raggiungere gli scopi solidaristici e di utilità sociale.

### **L'AZIENDA – DITTA INDIVIDUALE O SOCIETÀ**

Le aziende di produzione possono essere esercitate:

- In forma individuale
- In forma collettiva -> società

#### **Ditta Individuale**

Il titolare risponde illimitatamente delle obbligazioni contratte dall'azienda, indipendentemente da quanta parte di suo patrimonio ha investito nella ditta  
(confusione dei patrimoni)

- Vantaggi: imposizione fiscale unica, semplicità della contabilità, gestione poco costosa (=apertura partita IVA).
- Svantaggi: responsabilità illimitata, unico focal point, impresa personale.

#### **Società**

Società (art. 2247 cc) – «con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili»

- Società di persone: società semplice (s.s.), società in nome collettivo (s.n.c.), società in accomandita semplice (s.a.s.). I titolari (soci) sono (più o meno in quanto sussidiariamente) illimitatamente responsabili delle obbligazioni sociali.
  - Vantaggi: imposizione fiscale unica, semplicità della contabilità, gestione poco onerosa.
  - Svantaggi: responsabilità illimitata, difficoltà di attrarre capitali di terzi e di rischio.
- Società di capitali: società per azioni (s.p.a.), società in accomandita per azioni (s.a.p.a.), società a responsabilità limitata (s.r.l.), società a responsabilità limitata semplificata (s.r.l.s.). I titolari (soci) non rispondono delle obbligazioni sociali con il loro patrimonio, in quanto ne risponde la società, limitatamente al proprio.
  - Vantaggi: Responsabilità limitata, possibilità di attrarre capitali di terzi e di rischio.
  - Svantaggi: Imposizione fiscale doppia, gestione onerosa.

## **SOGGETTO GIURIDICO ED ECONOMICO**

### **Il soggetto Giuridico**

**Il soggetto giuridico:** il soggetto a cui fanno capo gli effetti giuridici (diritti – obblighi) conseguenti allo svolgimento dell'attività aziendale.

Può essere:

1. Una persona fisica (ditta individuale)
2. Una società che è un soggetto di diritto, in quanto:
  1. dotato di autonoma personalità giuridica riconosciuta dallo Stato;
  2. contraddistinta da una propria capacità giuridica distinta da quella delle persone che la possiedono o la governano

**Capacità giuridica:** possibilità di essere titolare di diritti e di obblighi

**Le società sono le titolari dell'azienda e ne rappresentano il soggetto giuridico**

### **Il soggetto Economico**

Il soggetto economico: il soggetto che ha il controllo dell'impresa

Può essere:

1. Una persona fisica (ditta individuale)
2. In caso di società :
  1. Di persone: i soci;
  2. Di capitali: maggioranza del capitale sociale ovvero nei casi di public company può essere rappresentato dai manager.

## **GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELL'AZIENDA**

**Il capitale finanziario** è esposto sia fra gli impieghi (o investimenti) che rappresenta l'utilizzo delle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda e si suddivide in capitale:

- **Fisso o immobilizzato:**
  - Immobilizzazioni Materiali: fabbricati, impianti, attrezzature, etc.
  - Immobilizzazioni Immateriali: brevetti, licenze, marchi, etc.
  - Immobilizzazioni Finanziarie: partecipazioni, titoli, etc.
- **Circolante:**
  - magazzino;
  - Crediti verso clienti
  - Cassa e depositi bancari

**Capitale fisso e circolante formano il c.d capitale di funzionamento dell'impresa**

## **IL BILANCIO DI UN'AZIENDA**

### **COS'E' IL BILANCIO D'ESERCIZIO**

1. E' il documento sul quale confluiscono le rilevazioni sistemiche effettuate tramite la Contabilità Generale.
2. E' il documento attraverso il quale è possibile determinare il reddito d'esercizio e il capitale di funzionamento.
3. E' un documento prevalentemente finalizzato al soddisfacimento delle esigenze informative di un insieme eterogeneo di soggetti.
4. E' lo strumento attraverso il quale si ricavano informazioni esaurienti ed attendibili sulle vicende economico-aziendali dell'impresa.

### **FINALITÀ DEL BILANCIO D'ESERCIZIO**

**È IL DOCUMENTO DI SINTESI DEI *RISULTATI DELLA GESTIONE* che l'azienda deve compilare alla fine del periodo amministrativo**

*È un documento che rappresenta*  
**LA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA**  
*dell'azienda al termine del periodo amministrativo*  
**e il RISULTATO ECONOMICO** conseguito nell'esercizio

**È IL PRINCIPALE  
STRUMENTO DI  
COMUNICAZIONE  
DEI RISULTATI  
AZIENDALI**

**A CUI SONO  
INTERESSATI**

**PORTATORI DI  
CAPITALE PROPRIO**  
(Imprenditore o soci)

**FINANZIATORI ESTERNI**  
(banche), **DIPENDENTI,**  
**CLIENTI, FORNITORI,**  
**STATO E ENTI LOCALI**

## CHI REDIGE IL BILANCIO D'ESERCIZIO

**Tutte le aziende sono obbligate a redigere annualmente il  
ma con modalità differenti**

**Società di  
CAPITALI**

Il Bilancio deve essere compilato secondo uno  
**SCHEMA A STRUTTURA OBBLIGATORIA**  
stabilito dalla legge e deve essere reso pubblico  
mediante deposito presso il **Registro delle Imprese**

La legge impone rigidi obblighi informativi  
a tutela dei **creditori**,  
in quanto queste società possono  
raccogliere **pubblico risparmio**  
per finanziarsi, e la responsabilità dei soci  
è limitata al capitale conferito

**Società di  
PERSONE  
e aziende  
individuali**

La legge non prescrive alcuno schema per la redazione  
del Bilancio, quindi può essere presentato in  
**FORMA LIBERA** e non è soggetto a pubblicazione,  
è possibile comunque presentare  
**IL BILANCIO D'ESERCIZIO IN FORMA ABBREVIATA**  
secondo lo schema del codice civile previsto  
per le società di minori dimensioni

Sono soggette a obblighi meno severi in quanto  
**i creditori** hanno la possibilità di recuperare  
i prestiti concessi aggredendo i beni personali  
dei soci o dell'imprenditore

## ELEMENTI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

Il Bilancio di esercizio di una società è composto dai seguenti elementi:

1. Lo Stato Patrimoniale
2. Il Conto Economico
3. La Nota Integrativa

Lo Stato Patrimoniale

Lo stato patrimoniale rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della società.

L'articolo 2424 del codice civile prescrive uno schema obbligatorio, analitico e redatto in modo tale da evidenziare aggregati parziali. La forma dello stato patrimoniale è quella a sezioni contrapposte, denominate rispettivamente Attivo e Passivo.

Nello stato patrimoniale sono indicate le attività, le passività e il patrimonio netto della società alla data di chiusura dell'esercizio

## Il Conto Economico

Il conto economico evidenzia il risultato economico dell'esercizio. Esso fornisce una rappresentazione delle operazioni di gestione, mediante una sintesi dei componenti positivi e negativi di reddito che hanno contribuito a determinare il risultato economico. I componenti positivi e negativi di reddito sono raggruppati in modo da fornire significativi risultati intermedi.

L'articolo 2425 del codice civile prescrive lo schema del conto economico con una forma espositiva di tipo scalare e una classificazione dei costi per natura

## La Nota Integrativa

La nota integrativa costituisce parte integrante del bilancio d'esercizio, fornisce le informazioni esplicative e complementari ai dati sintetici e quantitativi contenuti nello stato patrimoniale e nel conto economico.

Il suo contenuto è disciplinato dall'articolo 2427 del codice civile.

## RIEPILOGO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO



# LO STATO PATRIMONIALE

## ATTIVITA'

**A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti**

## B. Immobilizzazioni

- I. Immobilizzazioni immateriali*
- II. Immobilizzazioni materiali*
- III. Immobilizzazioni finanziarie*

## C. Attivo circolante

- I. Rimanenze*
- II. Crediti*
- III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni*
- IV. Disponibilità liquide*

## D. Ratei e risconti

## PASSIVITA' e NETTO

### A. Patrimonio netto

- i. Capitale*
- ii. Riserva da soprapprezzo delle azioni*
- iii. Riserve di rivalutazione*
- iv. Riserva legale.*
- v. Riserve statutarie*
- vi. Altre riserve*
- vii. Riserva per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi*
- viii. Utili (perdite) portati a nuovo*
- ix. Utile (perdita) dell'esercizio*
- x. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio*

### B. Fondi per rischi e oneri

### C. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

### D. Debiti

### E. Ratei e risconti

## IL CONTO ECONOMICO

**Il Fine:** è il documento contabile deputato ad evidenziare l'ammontare del reddito attribuibile al periodo amministrativo, ed il suo processo di formazione mediante il confronto tra costi e ricavi.

**La struttura:** lo schema obbligatorio di conto economico presenta la forma scalare e si articola su tre livelli: macro-classi, voci e sotto-voci.

La struttura scalare permette la ricostruzione progressiva del risultato di esercizio, attraverso l'aggregazione dei suoi componenti positivi e negativi per aree gestionali e l'evidenziazione di risultati intermedi.

Struttura

È la parte del Bilancio d'esercizio che espone i COSTI e i RICAVI riferibili al periodo amministrativo e il REDDITO conseguito dall'azienda in quel periodo. Lo schema di CONTO

ECONOMICO ha FORMA SCALARE e un'unica sezione

Valore della produzione

- Costi della produzione

DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE

Proventi finanziari

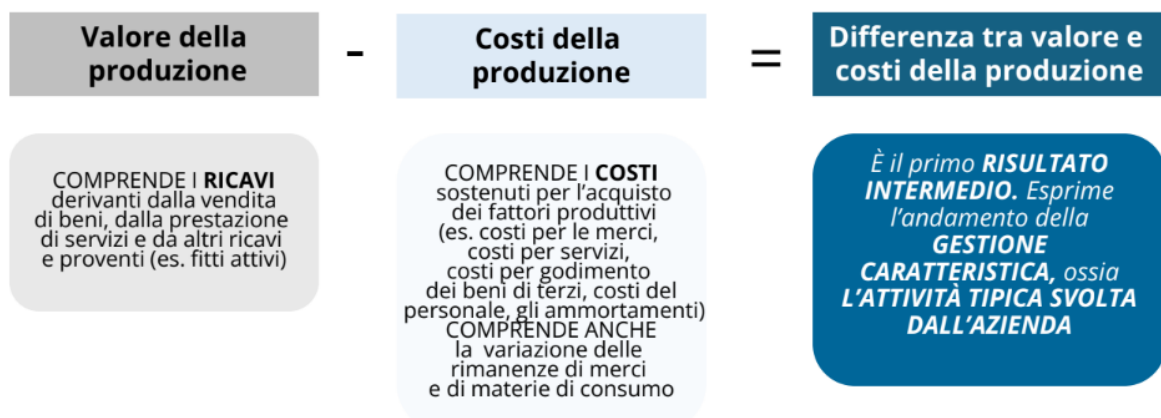
- Oneri finanziari  
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA  
Proventi finanziari
- Oneri straordinari  
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA  
Risultato economico prima delle imposte
- Imposte dell'esercizio  
RISULTATO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO  
(UTILE O PERDITA)

## I TRE DIFFERENZIALI

Il conto economico è caratterizzato da 3 differenziali:

1. La gestione caratteristica
2. La gestione finanziaria e straordinaria
3. Il risultato d'esercizio

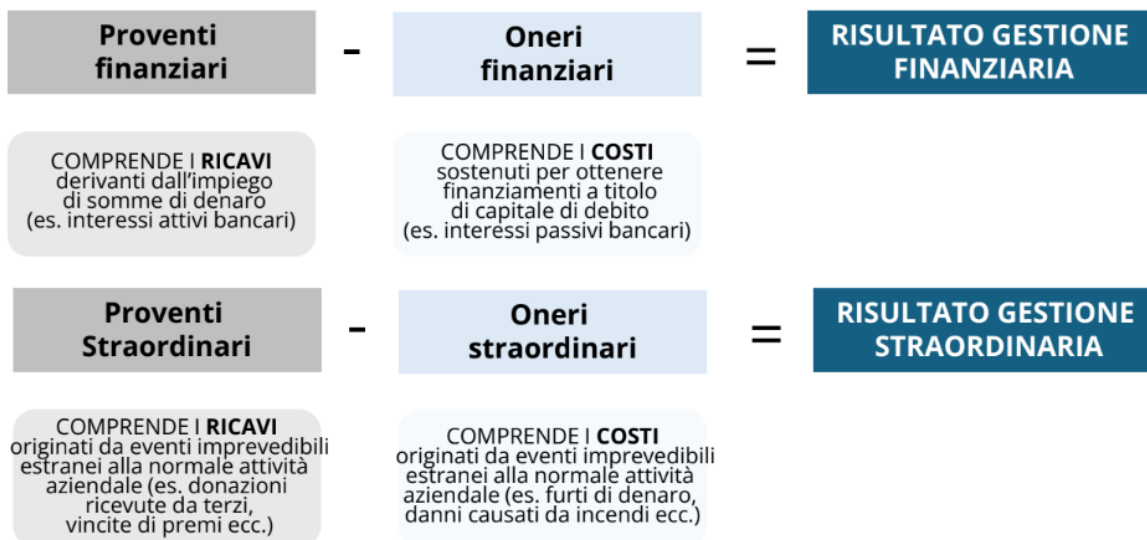
## LA GESTIONE CARATTERISTICA



La differenza tra il valore e i costi della produzione viene indicata anche con il termine **EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)**

## GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA





## RISULTATO D'ESERCIZIO



L'UTILE E' ESPOSTO **DUE VOLTE**:

- **NELLO STATO PATRIMONIALE:** NEL PASSIVO CON SEGNO (+) SE UTILE (PN) OPPURE SEMPRE NEL PASSIVO CON SEGNO (-) (PERDITA)
- **NEL CONTO ECONOMICO** COME *RISULTATO D'ESERCIZIO*

RAPPRESENTA IL **COLLEGAMENTO** FRA I DUE SCHEMI CONTABILI (SP E CE)

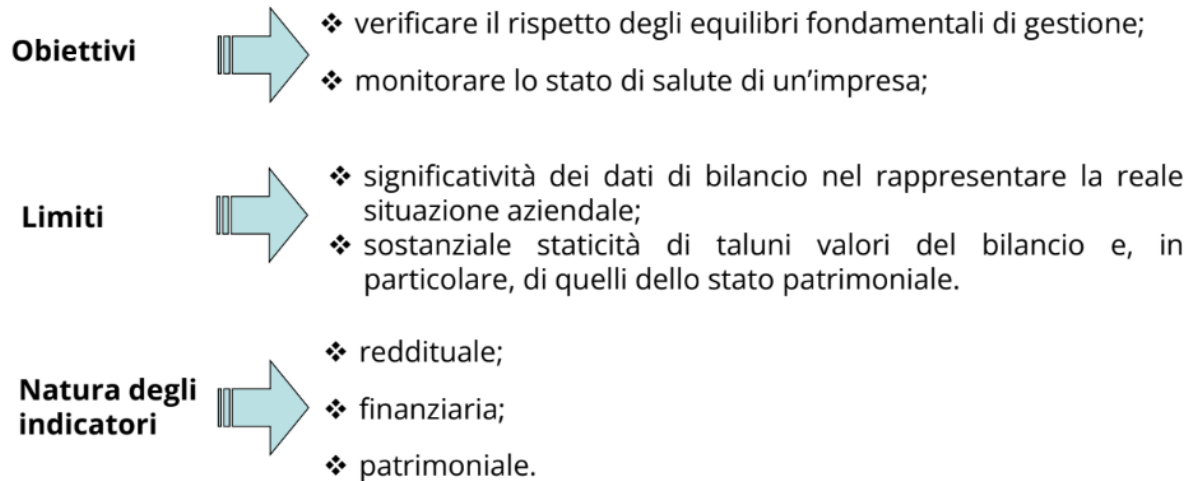
## RIEPILOGO CONTO ECONOMICO

I componenti di reddito (**Costi e ricavi**) sono aggregati in **RAGGRUPPAMENTI INTERMEDI**, esposti "a cascata" gli uni sotto gli altri, e poi sommati algebricamente tra loro, così da ottenere dei **RISULTATI INTERMEDI**, che esprimono il contributo di alcune aree della gestione alla formazione del complessivo **RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO**



## L'ANALISI DI BILANCIO

L'Analisi di Bilancio è una delle tecniche fondamentali per la conoscenza della gestione aziendale con una funzione storica e prospettica.



## **RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO**

Si tratta dell'operazione necessaria per utilizzare i dati del Bilancio d'Esercizio per l'analisi economico finanziaria e patrimoniale dell'impresa al fine di:

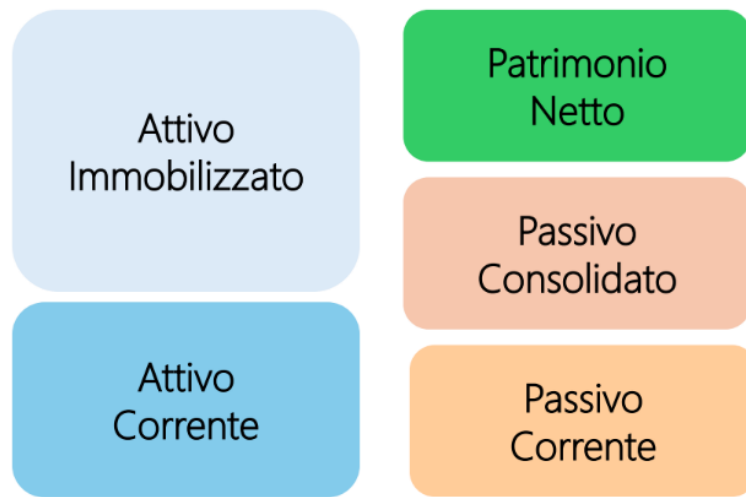
1. **Rendere omogenei i dati di bilancio;**
2. **fare emergere alcune informazioni non immediate**

### **Principali riclassificazioni di bilancio:**

- Riclassificazione di Stato Patrimoniale Funzionale
- Riclassificazione di Stato Patrimoniale Finanziario
- Riclassificazione di Conto Economico

## **RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO – STATO PATRIMONIALE**

Stato Patrimoniale al criterio della liquidità ed esigibilità crescente:



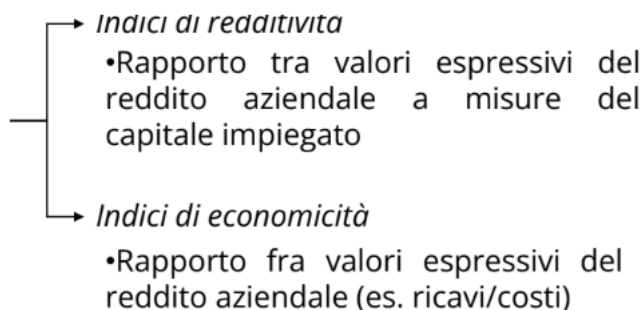
## RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO – CONTO ECONOMICO

Conto economico al criterio del valore della produzione e del valore aggiunto

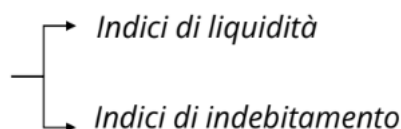
+ RICAVI PER VENDITE	
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI	
<b>= FATTURATO NETTO</b>	} <u>Produzione</u>
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI	
<b>= VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI	} <u>Costi esterni</u>
- UTENZE	
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI	
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.	
<b>= VALORE AGGIUNTO</b>	
- COSTO DEL PERSONALE	} <u>Costi interni</u>
- AMMORTAMENTI	
- ACCANTONAMENTI	
<b>= REDDITO OPERATIVO</b>	
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA	} <u>Extra operativa</u>
+/- SALDO GESTIONE PATRIMONIALE	
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	
<b>= REDDITO ANTE IMPOSTE</b>	
- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	} <u>Fiscale</u>
<b>= UTILE (PERDITA) ESERCIZIO</b>	

## I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO (RATIO)

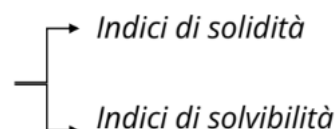
### **Indicatori di natura reddituale**



### **Indicatori di natura finanziaria**



### **Indicatori di natura patrimoniale**



## **GLI INDICI DI REDDITIVITÀ**

**ROI (return on investment) =**

$$\frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}}$$

**ROS (return on sales) =**

$$\frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{RICAVI}}$$

**ROE (return on equity) =**

$$\frac{\text{UTILE}}{\text{MEZZI PROPRI}}$$

## **PARAMETRI DI RIFERIMENTO PER ROI e ROE**

**ROI** VA CONFRONTATO CON IL COSTO MEDIO PONDERATO DEL CAPITALE

**ROE** VA CONFRONTATO CON IL COSTO DEL CAPITALE PROPRIO

## UN 'IMPRESA CREA VALORE QUANDO:

*IL RENDIMENTO SUL CAPITALE INVESTITO*  
>  
*COSTO MEDIO PONDERATO DEL CAPITALE*  
OSSIA  
**ROI > WACC**

$$ROI = \frac{RO}{C.I.} > WACC = C_{MP} \frac{MP}{(MP+D)} + C_D \frac{D}{(MP+D)}$$

WACC = COSTO MEDIO PONDERATO DEL CAPITALE

$$WACC = C_{MP} \frac{MP}{(MP+D)} + C_D \frac{D}{(MP+D)}$$

Nella formula MP = Mezzi propri; D = Debito;

- $C_{MP}$  (il costo del capitale di rischio) è una grandezza complessa approssimabile mediante il modello del CAPM (Capital Asset Pricing Model);
- $C_D$  (il costo del capitale di credito) è il tasso d'interesse

Il modello CAPM ci permette di determinare il costo del capitale di rischio (rendimento atteso di un investimento) come risultato della formula:

$$C_{MP} = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

$R_f$  = rendimento risk free (tipicamente quello dei titoli di stato)

$R_m$  = rendimento del mercato

$\beta$  = coefficiente beta misura la rischiosità specifica della singola azienda;

$$\beta > 1$$

l'impresa è più  
rischiosa del  
mercato

$$0 < \beta < 1$$

l'impresa è meno  
rischiosa del  
mercato