

# Organizzazione e gestione per lo start up aziendale

Prof. Michelangelo Smeriglio

Lezione n. 4 - 28/10/2024



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di Informatica

# Aggiornamento Aule

Dal 25 ottobre incluso

<b>Lunedì 17:00-20:00</b>
Aula MAGNA Regina Elena, Edificio C
<b>Venerdì 13:00-15:00</b>
Aula MAGNA Regina Elena, Edificio C

# Aggiornamento esoneri

La segreteria didattica ha confermato la possibilità di effettuare gli esoneri.

Le date dei 2 esoneri sono:

- 8 novembre ore 13.00
- 16 dicembre ore 13.00

Ogni esonero è costituito da:

- 8 domande v/f
- 1 domanda aperta.

Accettando il voto degli esoneri (media aritmetica dei voti di ogni esonero) si può accedere direttamente alla prova orale.



# IL CICLO DI VITA

# GLI STADI DELLO SVILUPPO DEL 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.

# GLI STADI DELLO SVILUPPO DEL CICLO DI VITA

**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.

# GLI STADI DELLO SVILUPPO DEL CICLO DI VITA

**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.



# GLI STADI DELLO SVILUPPO DEL CICLO DI VITA

- 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.

# GLI STADI DELLO SVILUPPO DEL CICLO DI VITA

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

# STADI DEL DECLINO – STADIO DELLA CECITÀ

## 1. 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.

# STADI DEL DECLINO – STADIO DELL'INATTIVITÀ

## 2. 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.

# STADI DEL DECLINO – STADIO DELL'ERRORE

## 3. 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 questo stadio diminuisce le possibilità per l'organizzazione di riuscire nel risanamento.

# STADI DEL DECLINO – STADIO DELLA CRISI

## 4. 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.

# STADI DEL DECLINO – STADIO DELLA DISSOLUZIONE

## 5. Stadio della dissoluzione

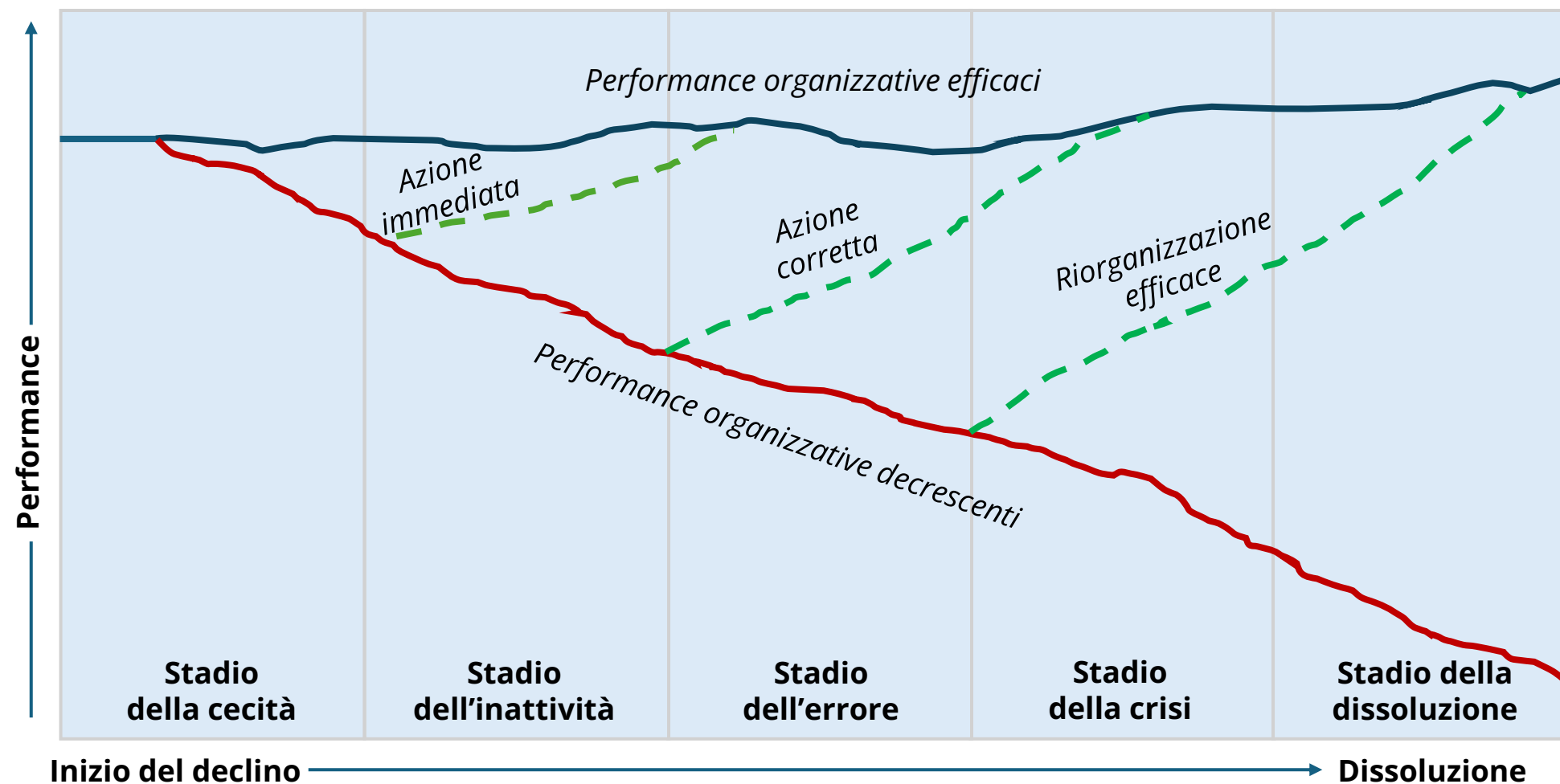
Questo stadio del declino è irreversibile.

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



# I DIVERSI TIPI DI AZIENDA IN ITALIA

***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** (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 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:
  - dotato di autonoma personalità giuridica riconosciuta dallo Stato;
  - 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***

# SOGGETTO GIURIDICO ED 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 :
  - Di persone: i soci;
  - 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  
raccolgere **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**

# ELEMENTI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

## 1. 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

# ELEMENTI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

## 2. 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

# ELEMENTI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

## 3. 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

## IL BILANCIO D' ESERCIZIO SI COMPONE DI TRE/CINQUE PARTI

### STATO PATRIMONIALE

Espone la composizione  
del **PATRIMONIO  
DI FUNZIONAMENTO**  
dell'azienda al termine  
del periodo amministrativo

### CONTO ECONOMICO

Espone i **COSTI** e i **RICAVI**  
riferibili al periodo  
amministrativo e il **REDDITO**  
dell'azienda al termine del  
periodo amministrativo

### NOTA INTEGRATIVA

Contiene informazioni  
che illustrano i prospetti  
di **STATO PATRIMONIALE**  
e **CONTO ECONOMICO**  
e ne chiariscono il contenuto

*LO STATO PATRIMONIALE  
E IL CONTO ECONOMICO  
sono **SCHEMI CONTABILI***

*LA NOTA INTEGRATIVA è un  
**DOCUMENTO DESCRITTIVO**  
contenente informazioni che illustrano  
e chiariscono il contenuto dei prospetti  
di SP e di CE*

# 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.

# IL CONTO ECONOMICO - 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**

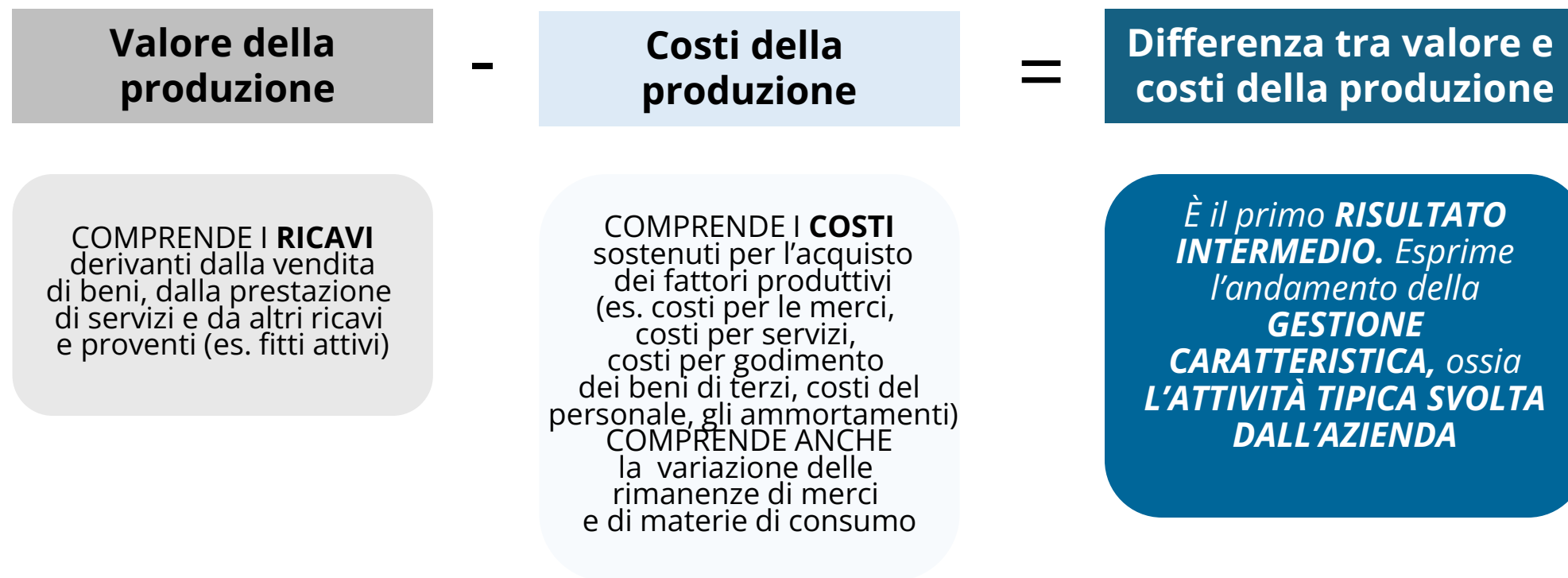
(UTILE O **PERDITA**)

# IL CONTO ECONOMICO – 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**

# IL CONTO ECONOMICO – 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)

# IL CONTO ECONOMICO – GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA

**Proventi  
finanziari**

–

**Oneri  
finanziari**

=

**RISULTATO GESTIONE  
FINANZIARIA**

COMPRENDE I **RICAVI**  
derivanti dall'impiego  
di somme di denaro  
(es. interessi attivi bancari)

COMPRENDE I **COSTI**  
sostenuti per ottenere  
finanziamenti a titolo  
di capitale di debito  
(es. interessi passivi bancari)

**Proventi  
Straordinari**

–

**Oneri  
straordinari**

=

**RISULTATO GESTIONE  
STRAORDINARIA**

COMPRENDE I **RICAVI**  
originati da eventi imprevedibili  
estranei alla normale attività  
aziendale (es. donazioni  
ricevute da terzi,  
vincite di premi ecc.)

COMPRENDE I **COSTI**  
originati da eventi imprevedibili  
estranei alla normale attività  
aziendale (es. furti di denaro,  
danni causati da incendi ecc.)

# IL CONTO ECONOMICO – RISULTATO D'ESERCIZIO

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{RISULTATO ECONOMICO} \\ \text{PRIMA DELLE IMPOSTE} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{IMPOSTE} \\ \text{DELL'ESERCIZIO} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{RISULTATO ECONOMICO} \\ \text{DELL'ESERCIZIO} \\ \text{UTILE o PERDITA} \\ \hline \end{array}$$

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

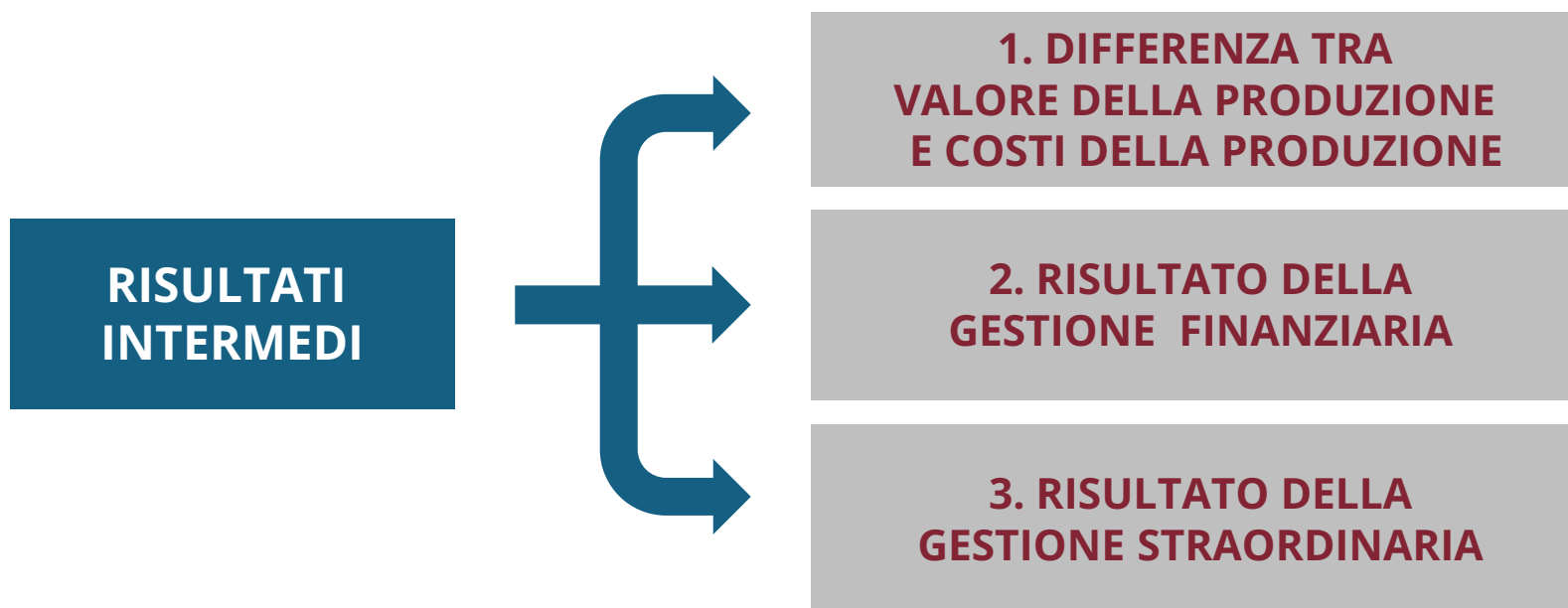
- **NELLO STATO PATRIMONIALE:** NEL PASSIVO CON SEGNO (+) SE UTILE (PN) OPPURE SEMPRE NEL PASSIVO CON SEGNO (-) (PERDITA)
- **NEL CONTO ECONOMICO** COME *RISULTATO D'ESERCIZIO*

*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**

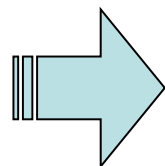


# L'ANALISI DI BILANCIO

# L'ANALISI DI BILANCIO

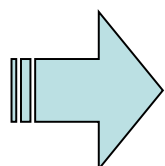
L'Analisi di Bilancio è una delle tecniche fondamentali per la conoscenza della gestione aziendale con una funzione storica e prospettica.

## Obiettivi



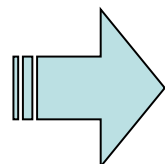
- ❖ verificare il rispetto degli equilibri fondamentali di gestione;
- ❖ monitorare lo stato di salute di un'impresa;

## Limiti



- ❖ significatività dei dati di bilancio nel rappresentare la reale situazione aziendale;
- ❖ sostanziale staticità di taluni valori del bilancio e, in particolare, di quelli dello stato patrimoniale.

## Natura degli indicatori



- ❖ reddituale;
- ❖ finanziaria;
- ❖ patrimoniale.

# 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:

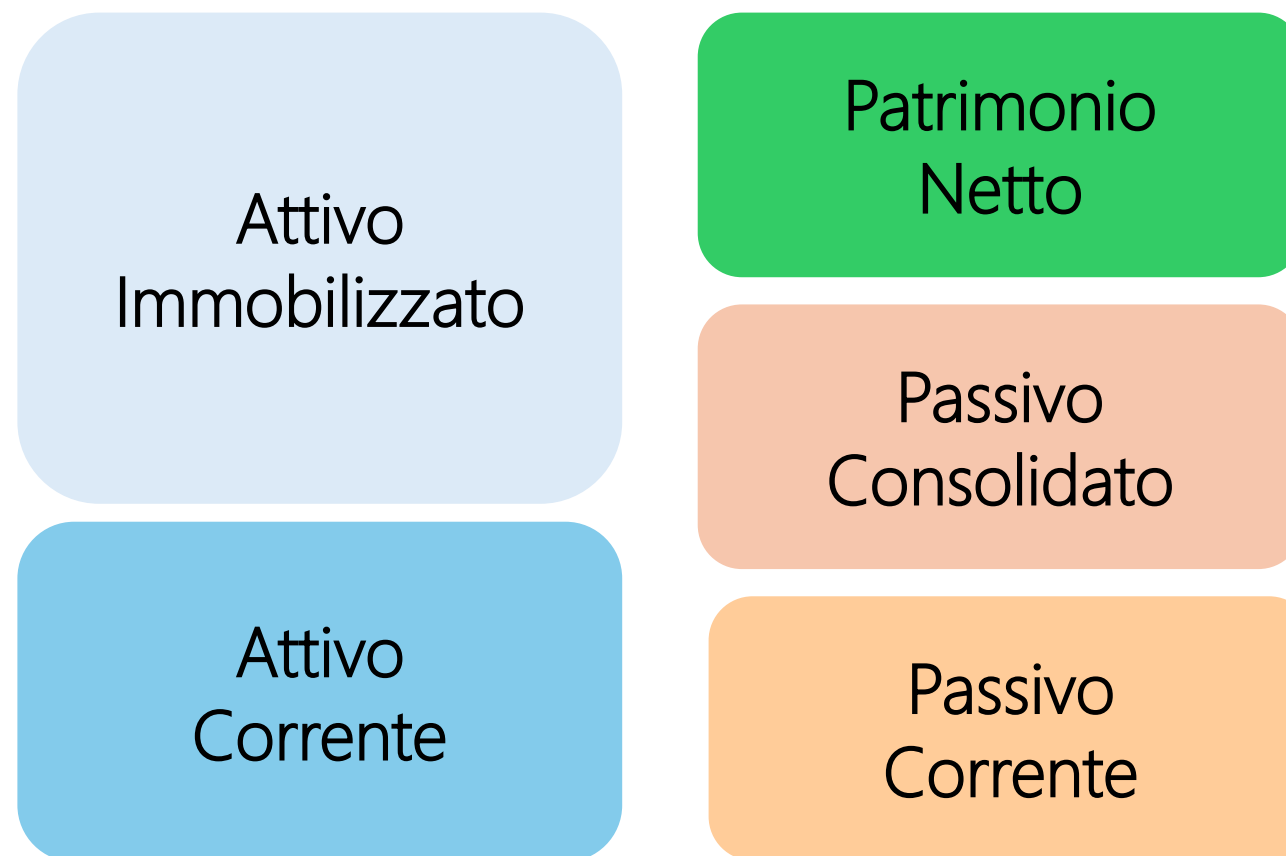
- 1. Rendere omogenei i dati di bilancio;**
- 2. fare emergere alcune informazioni non immediate**

## **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:



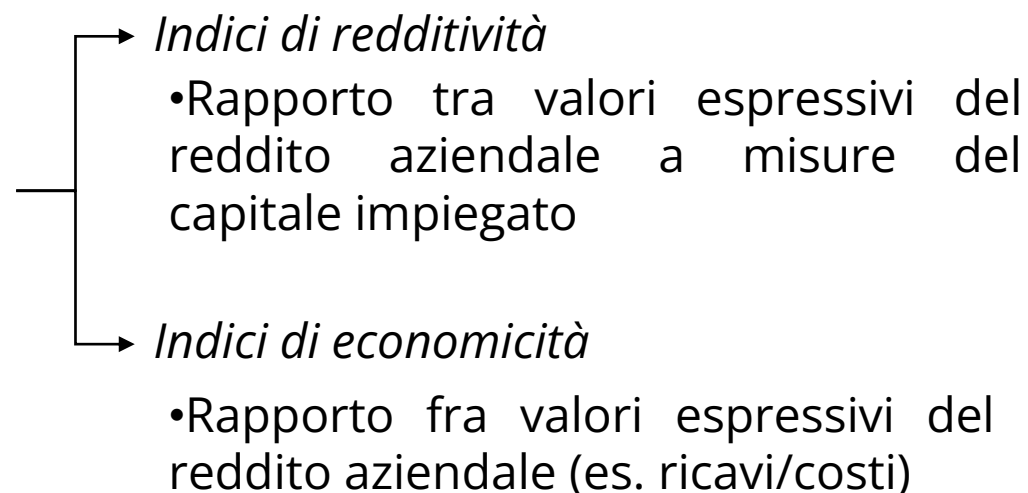
# RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO – CONTO ECONOMICO

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

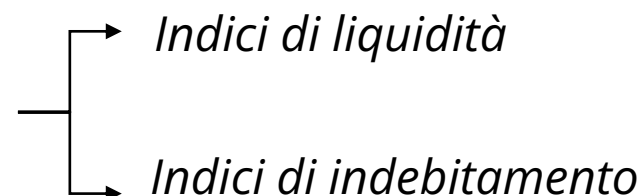
+ RICAVI PER VENDITE	}	<u>Produzione</u>
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI		
= <b>FATTURATO NETTO</b>		
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI	}	<u>Costi esterni</u>
= <b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI		
- UTENZE		
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI		
+/- VARIAZIONE RIMANENZE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

# I PRINCIPALI INDICATORI DI BILANCIO (RATIO)

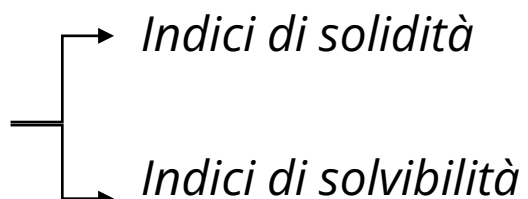
## Indicatori di natura reddituale



## Indicatori di natura finanziaria



## Indicatori di natura patrimoniale



# GLI INDICI DI REDDITIVITÀ

$$\text{ROI (return on investment)} = \frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}}$$

$$\text{ROS (return on sales)} = \frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{RICAVI}}$$

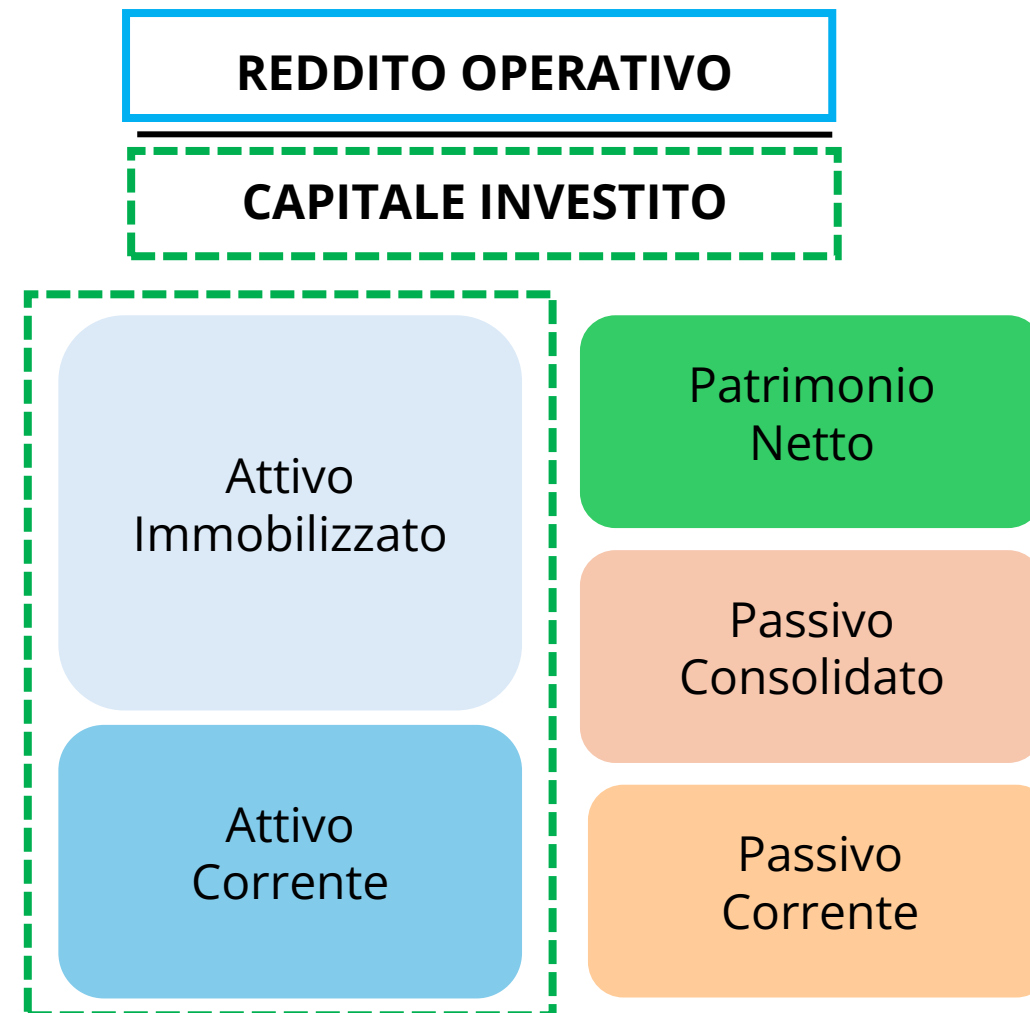
$$\text{ROE (return on equity)} = \frac{\text{UTILE}}{\text{MEZZI PROPRI}}$$



# GLI INDICI DI REDDITIVITÀ - ROI

**ROI (return on investment) =**

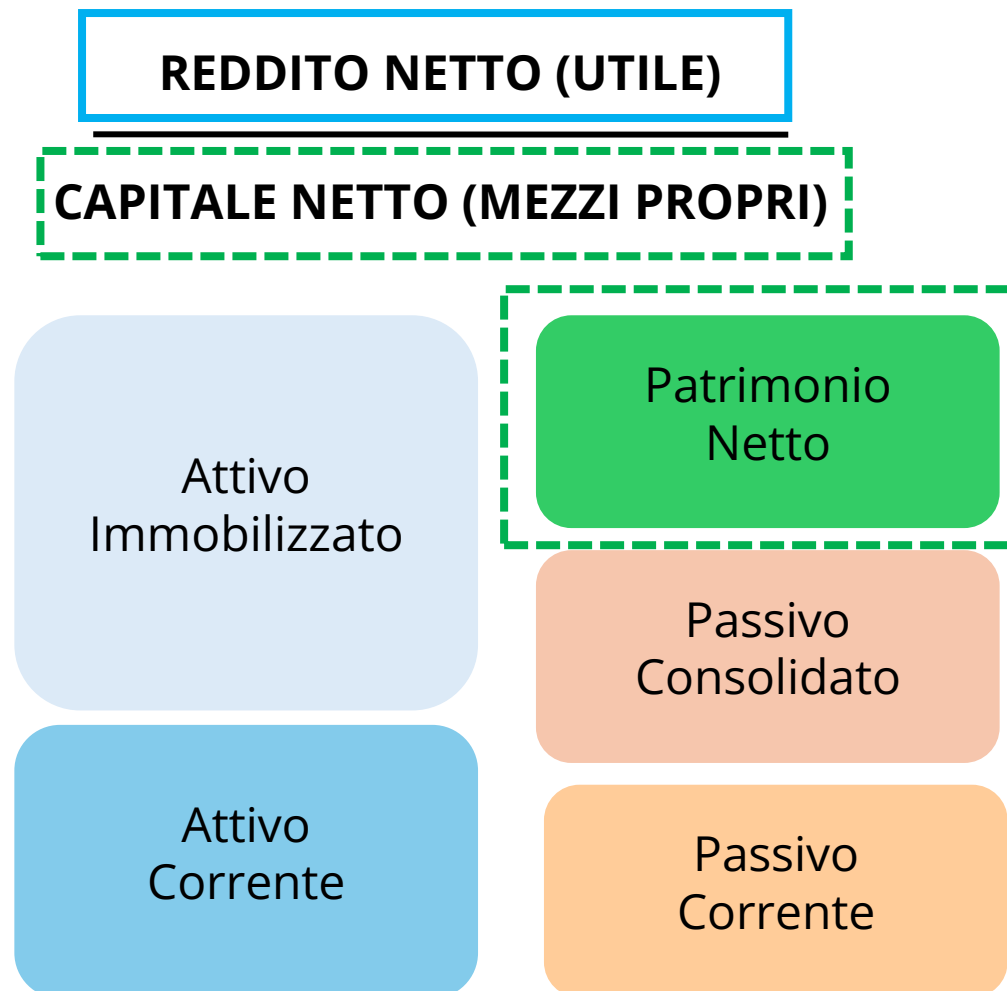
+ RICAVI PER VENDITE
+ ALTRI RICAVI OPERATIVI
<b>= FATTURATO NETTO</b>
+/- VARIAZIONE RIMANENZE PROD. FINITI
<b>= VALORE DELLA PRODUZIONE</b>
- ACQUISTI MATERIE PRIME E SEMILAVORATI
- UTENZE
- ALTRI COSTI PER SERVIZI ESTERNI
+/- VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME E SEMIL.
<b>= VALORE AGGIUNTO</b>
- COSTO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



# GLI INDICI DI REDDITIVITÀ - ROE

**ROE (return on equity) =**

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



# 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***

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

# 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