

Organizzazione e Gestione Aziendale

Appunti di Organizzazione e Gestione Aziendale

Alessandro Dori

Università degli Studi di Roma "La Sapienza"
Facoltà di Informatica

12 dicembre 2024

Indice

1	Introduzione	5
2	I bisogni umani e l'attività economica	5
2.1	L'azienda come unità economica	5
2.2	Struttura dell'azienda: lavoro e capitale	5
2.3	Gestione ed equilibrio economico	6
2.4	Figure amministrative e forme aziendali	6
2.5	L'azienda come sistema e l'equilibrio economico	6
3	I presupposti della progettazione organizzativa	6
3.1	Approccio razionale-centralizzato e contingenze strutturali	7
3.2	Efficacia ed efficienza dell'organizzazione	7
3.3	Divisione razionale del lavoro	7
3.4	Riprogettazione delle mansioni	8
4	I criteri di progettazione: dalle attività di base alle unità organizzative	8
4.1	Dalle attività di base alle unità organizzative	8
4.2	Interdipendenze e forme di coordinamento (Step 1)	8
4.3	Affinità tecniche (Step 2)	8
4.4	Affinità di orientamento (Step 3)	9
4.5	Definizione dei cluster di attività (Step 4)	9
4.6	Controllo delle dimensioni (Step 5)	9
4.7	Conclusioni	9
5	Ambiente, strategia e struttura: dalla struttura elementare a quella funzionale	9
5.1	La struttura elementare	9
5.2	La transizione verso la struttura funzionale	10
5.3	La struttura funzionale	10
5.4	Span of Control ed empowerment	10
5.5	Vantaggi e svantaggi della struttura funzionale	10
6	Differenziazione e integrazione: verso strutture più complesse	11
6.1	Il modello di Lawrence & Lorsch (1967): differenziazione e integrazione	11
6.2	Principi del modello di Lawrence & Lorsch	11
6.3	Logiche di integrazione e gestione del conflitto	12
6.4	Sintesi operativa del modello di Lawrence & Lorsch	12
7	Le strutture funzionali-modificate	12
7.1	La struttura funzionale-modificata per product manager	12
7.2	La struttura funzionale-modificata per project manager	13

7.3	Vantaggi e svantaggi della struttura per project manager	13
7.4	Conclusioni	13
8	La struttura a matrice	14
8.1	Caratteristiche e differenze con la struttura per progetti	14
8.2	Condizioni di funzionamento della matrice	14
8.3	Ruoli direttivi chiave nella matrice	14
8.4	Condizioni di efficacia e risultati	15
9	La struttura multidivisionale	15
9.1	Accentramento e decentramento nelle strutture multidivisionali	15
9.2	Tipologie di struttura multidivisionale	16
9.3	Ruolo della direzione generale e delle divisioni	16
9.4	Meccanismi operativi nella struttura multidivisionale	16
9.5	Vantaggi della struttura multidivisionale	16
9.6	Svantaggi della struttura multidivisionale	17
10	La progettazione dei confini aziendali	17
10.1	Fattori strategici ed economici nella definizione dei confini	17
10.2	La teoria dei costi di transazione	17
10.3	Mercato, organizzazione interna e forme intermedie	18
10.4	Strumenti di analisi	18
10.5	Conclusioni	18
11	Il circuito delle operazioni di gestione: il finanziamento	18
11.1	Finanziamento interno ed esterno	18
11.2	Rappresentazione del finanziamento	19
11.3	Capitale di credito	19
11.3.1	Esempio pratico di finanziamento (Esempio n. 1)	19
12	L'impiego e la vendita	20
12.1	Esempi pratici	20
12.2	In sintesi	21
13	Il reddito di esercizio e gli assestamenti	21
13.1	Costo di competenza e ricavo di competenza	21
13.2	Assestamenti sui costi (Area 5 della tavola dei valori)	21
13.3	Assestamenti sui ricavi (Area 10 della tavola dei valori)	21
13.4	Le aree aggiuntive nella tavola dei valori dopo gli assestamenti	22
13.5	Verso il bilancio d'esercizio	22
13.6	In sintesi	22

14 Il bilancio	22
14.1 Lo Stato Patrimoniale (art. 2424 c.c.)	22
14.1.1 Attivo	22
14.1.2 Passivo	23
14.2 Il Conto Economico (art. 2425 c.c.)	23
14.3 In sintesi	24
15 L'analisi di bilancio per indici: la riclassificazione dello Stato Patrimoniale	24
15.1 Stato Patrimoniale "finanziario"	24
15.2 Schema di Stato Patrimoniale "Finanziario"	24
15.3 Riclassificazione dal bilancio civilistico	25
15.4 Conclusioni	25
15.5 La riclassificazione del bilancio per l'analisi di redditività	25
15.6 Conto Economico riclassificato per aree gestionali	25
15.7 Stato Patrimoniale "economico"	26
15.8 Criteri di riclassificazione dello Stato Patrimoniale "economico"	26
15.9 Schema dello Stato Patrimoniale "economico"	26
15.10 Coerenza tra Conto Economico e Stato Patrimoniale riclassificati	26
16 L'analisi di redditività	26
16.1 La redditività per la proprietà: ROE	27
16.2 Dalla redditività per la proprietà alle componenti	27
16.3 La redditività della gestione operativa: ROI	27
16.4 Scomposizione del ROI in ROS e CT	27
16.5 Variabili che influenzano ROS e CT	28
16.6 Leva operativa	28
16.7 La redditività degli impieghi extraoperativi: ROA	28
16.8 La struttura finanziaria e l'effetto leva	28
16.9 Il rischio di insolvenza	28
16.10 L'area straordinaria	28
16.11 In sintesi	28
17 L'analisi per flussi finanziari	29
17.1 L'utilità dell'analisi per flussi	29
17.2 Oggetto dell'analisi per flussi	29
17.2.1 Esempio di analisi per flussi	29
17.3 Struttura del Rendiconto Finanziario del Cash Flow	29
18 Il quadro delle variazioni	30
18.1 Il punto di partenza: lo Stato Patrimoniale "Finanziario"	30
18.2 Variazioni finanziarie e non finanziarie	30

18.3 Esempi di variazioni finanziarie	30
18.4 Esempi di variazioni non finanziarie	31
18.5 Schema delle variazioni	31
18.6 Conclusioni	31
19 Il rendiconto finanziario dell'attivo circolante netto	31
19.1 Ipotesi di sola presenza di variazioni finanziario-redдитuali	31
19.2 Presenza di variazioni non finanziario-redдитuali	31
19.3 Presenza di variazioni finanziario-patrimoniali	32
19.4 Costruzione del rendiconto finanziario	32
19.5 Utilità del rendiconto finanziario dell'ACN	32
19.6 Esempio di Rendiconto Finanziario di Liquidità	32
20 Il Rendiconto Finanziario di Liquidità	33
21 Pianificazione, programmazione e controllo finanziario	35
21.1 Pianificazione finanziaria pluriennale	35
21.2 Obiettivi della pianificazione finanziaria pluriennale	35
21.3 Il processo di pianificazione e controllo finanziario nel contesto aziendale	35
22 Il budget finanziario	36
22.1 Il ruolo del budget finanziario	36
22.2 Collocazione del budget finanziario nel processo di budgeting	36
22.3 Investimenti operativi e loro riflessi sul budget finanziario	36
22.4 Strumenti del budget finanziario	36
22.5 Il budget delle fonti e degli impieghi	37
22.6 Il budget di tesoreria	37
22.7 Il budget patrimoniale	37
22.8 Conclusioni	37

1 Introduzione

L'organizzazione e la gestione aziendale nascono dall'esigenza di comprendere e governare le modalità con cui un'azienda, intesa come strumento economico, soddisfa i bisogni umani. I bisogni, siano essi fisici (legati alla sopravvivenza dell'individuo) o psichici e sociali (connessi alla dimensione relazionale, culturale, spirituale), determinano le attività economiche di produzione, scambio e consumo. L'azienda, in senso moderno, è il mezzo attraverso cui gruppi umani coordinano risorse e competenze per produrre beni e servizi, al fine di soddisfare i bisogni propri e altrui in condizioni di limitatezza delle risorse.

2 I bisogni umani e l'attività economica

I bisogni umani si manifestano come sensazioni di mancanza accompagnate dalla consapevolezza dell'esistenza di un bene capace di alleviare tale mancanza. Esistono bisogni fisici, orientati alla sopravvivenza, e bisogni psichici o sociali, legati alla vita relazionale e al progresso civile. I bisogni possono essere classificati in base alla loro ricorrenza (continui, periodici, eccezionali), alla soggettività (il modo di soddisfarli varia nel tempo e nello spazio), e alla priorità (indifferibili o differibili). Essi non agiscono isolatamente, ma si influenzano reciprocamente, generando una rete di interdipendenze.

L'attività umana per il soddisfacimento dei bisogni si svolge in due grandi fasi. La prima è cognitiva, dedicata alla scelta dei bisogni da soddisfare (aspetto morale) e alla selezione dei mezzi e delle tecniche più convenienti (aspetto economico-tecnico). La seconda fase è operativa: si acquisiscono i beni, li si produce quando non disponibili, si scambiano ove necessario, e infine si consumano, perseguendo sempre il principio del "minimo mezzo", ossia l'ottimizzazione dei costi rispetto ai benefici.

La produzione può essere vista come creazione di utilità attraverso trasformazioni fisiche (materie prime in prodotti finiti), spaziali (trasferimento dei beni dal luogo di produzione a quello di consumo) e temporali (conservazione dei beni fino al momento del loro utilizzo). Già dalle origini dell'umanità, la soddisfazione dei bisogni non è mai stata un atto meramente individuale: l'attività economica è sempre un fenomeno di gruppo. Nel tempo, si è passati da gruppi "autarchici" e chiusi, che producevano internamente tutto ciò di cui avevano bisogno, a gruppi "aperti" e specializzati che scambiano tra loro i beni, sino alla separazione in gruppi dediti esclusivamente alla produzione e gruppi rivolti al consumo.

2.1 L'azienda come unità economica

L'azienda è lo strumento attraverso il quale i gruppi umani coordinano mezzi materiali e umani per produrre beni. Da un lato vi sono le aziende di produzione, dall'altro le famiglie, considerate unità di consumo. L'azienda è un istituto economico destinato a perdurare, inserito in un sistema di relazioni con l'ambiente esterno, orientato al raggiungimento di scopi economici. Può essere privata, orientata al soddisfacimento di bisogni individuali, o pubblica, rivolta a bisogni collettivi. Accanto a queste, vi sono aziende finanziarie che forniscono i mezzi monetari necessari a produzione e consumo.

Si possono distinguere aziende con finalità di lucro (imprese) e aziende senza scopo di lucro (non imprese, come associazioni, fondazioni, enti politico-sociali), ciascuna con modalità differenti di interazione con le famiglie e gli altri operatori economici. Famiglie e aziende di produzione si scambiano beni e servizi, lavoro, capitale e denaro, costituendo un sistema economico generale interconnesso.

2.2 Struttura dell'azienda: lavoro e capitale

La struttura aziendale si fonda su due elementi costitutivi: il lavoro (elemento soggettivo) e il capitale (elemento oggettivo). Il lavoro comprende un aspetto volitivo (individuazione dei fini), uno direttivo (definizione delle strategie e tattiche) e uno esecutivo (attuazione operativa). Il capitale può inizialmente presentarsi come capitale monetario, disponibile per l'acquisto di fattori produttivi, che diviene poi capitale investito una volta impiegato in beni specifici, materiali e immateriali.

Il percorso di vita di un'azienda muove da un'idea (fase volitiva), prosegue con la formazione del capitale monetario e l'acquisizione dei fattori produttivi, trasformando via via il capitale generico in capitale investito in attività produttive, fino all'azione concreta della forza lavoro (direttiva ed esecutiva).

2.3 Gestione ed equilibrio economico

La gestione aziendale è il complesso di azioni mediante cui le capacità umane agiscono sulle risorse del capitale. Al lavoro e al capitale si aggiunge l'organizzazione, che coordina ed ordina le attività, fungendo da moltiplicatore o riduttore dell'efficacia dei fattori impiegati. Gestire significa prendere decisioni (momento cognitivo e volitivo) e tradurle in operazioni concrete (momento operativo). Le scelte precedono l'azione, e l'azione è seguita da un controllo che verifica se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti. La gestione è quindi un processo continuo di analisi, sintesi, decisione, esecuzione e controllo, dove ogni operazione influisce sulla composizione e sul valore del capitale.

Le funzioni amministrative si articolano nel ciclo di vita dell'impresa, dalle fasi istitutive a quelle di normale funzionamento, fino a quelle terminali. L'incertezza è una costante nella gestione: le decisioni possono rivelarsi funzionali o anti-funzionali, influenzando la natura delle operazioni e generando condizioni di rischio.

2.4 Figure amministrative e forme aziendali

In un'azienda individuale il titolare riunisce in sé diversi ruoli: è soggetto giuridico (su di lui convergono i diritti e le obbligazioni), soggetto economico (esercita il potere decisionale), fornitore di capitale e lavoratore volitivo-direttivo. Tuttavia, l'impresa individuale non può far fronte da sola a tutte le esigenze, e deve ricorrere a prestatori di lavoro e fornitori di capitale. Il titolare può delegare il potere decisionale a un direttore, separando così la figura del capitalista da quella del gestore.

Nelle società (ad esempio una S.p.A.), il soggetto giuridico è la società stessa, e la funzione imprenditoriale è frazionata: il rischio è dei soci, limitatamente alle quote sottoscritte, mentre il potere decisionale viene delegato a un consiglio di amministrazione o a dirigenti apicali (soggetto economico). La responsabilità è trasferita all'ente, dotato di personalità giuridica.

2.5 L'azienda come sistema e l'equilibrio economico

L'azienda è un sistema dinamico, strumentale, aperto e olistico, basato su un ordine interno ed esterno che coinvolge fattori produttivi, operazioni e relazioni con l'ambiente. Tale ordine è il presupposto dell'economicità e si esprime nel mantenimento di un equilibrio economico: i ricavi devono essere almeno pari ai costi. La gestione genera flussi reali e monetari: si acquisiscono fattori produttivi (costi), li si utilizzano nella produzione di beni che poi si vendono (ricavi). L'equilibrio economico implica una capacità di coprire i costi e, se includiamo anche una remunerazione del capitale di rischio, di produrre un reddito equo. La distinzione tra economicità (equilibrio) e redditività (generazione di utili) è importante: la piena coincidenza di economicità e redditività nel lungo periodo viene indicata come forza di reddito, condizione in cui l'azienda produce risultati positivi senza sostegni esterni.

L'equilibrio economico va proiettato nel tempo: occorre considerare sia costi e ricavi attuali che futuri. Se i ricavi non consentono di reintegrare i costi storici e di affrontare il riacquisto prospettico dei fattori, si genera un deficit da colmare con nuovo capitale, minando la normale capacità di sostenere e sviluppare l'azienda con le proprie forze. Solo un corretto bilanciamento tra costi, ricavi e investimenti assicura la vitalità, la crescita e la continuità dell'azienda.

3 I presupposti della progettazione organizzativa

L'organizzazione riguarda il lavoro e le decisioni che ne definiscono la struttura. Si tratta di stabilire come suddividere il lavoro tra diversi operatori, quali meccanismi di coordinamento adottare, quanta autonomia decisionale concedere, come impostare i flussi di informazione e le linee decisionali, nonché come determinare il rapporto tra contributi offerti dalle persone e incentivi ricevuti.

L'assetto organizzativo scaturisce dal modo in cui le variabili organizzative si configurano tra loro, dando forma alla struttura, ai meccanismi operativi, ai criteri di distribuzione dei compiti e dell'autorità, ai sistemi di pianificazione e controllo, ai canali informativi e comunicativi, allo stile direzionale e culturale, e alle politiche del personale.

La struttura organizzativa è il risultato delle scelte che dividono e coordinano il lavoro all'interno di un sistema. Le sue dimensioni chiave includono lo sviluppo orizzontale e verticale, la profondità, la formalizzazione, l'accentramento decisionale, nonché l'ampiezza dello spazio occupato nell'ambiente, le transazioni con l'esterno e il baricentro interno tra il nucleo tecnico e le unità di confine.

Progettare un assetto organizzativo richiede ipotesi circa gli attori rilevanti, gli obiettivi perseguiti, il ruolo della struttura nel loro raggiungimento, tenendo conto dei vincoli ambientali, della tecnologia, dei bisogni e delle aspettative del personale e degli orientamenti strategici.

3.1 Approccio razionale-centralizzato e contingenze strutturali

Un approccio razionale-centralizzato alla progettazione organizzativa assume che l'impresa possa stabilire relazioni chiare tra assetto e performance, mirando all'efficienza (massimizzare l'uso di risorse scarse) nel rispetto dei diritti e della dignità delle persone. Tuttavia, esistono limiti di razionalità e la struttura deve adattarsi alle contingenze, ossia alle caratteristiche dell'ambiente, delle combinazioni produttive, della strategia, delle esigenze del personale e delle tecnologie impiegate.

La tradizione delle contingenze strutturali considera l'efficienza dell'impresa funzione della coerenza tra ambiente e organizzazione. Il rapporto tra ambiente e struttura non è diretto: è mediato dalla strategia, che determina la posizione dell'impresa nel proprio contesto, influenzando le scelte organizzative e i margini di manovra per modificare l'ambiente stesso.

La coerenza deve manifestarsi su più livelli: all'interno della struttura (tra le sue dimensioni), tra struttura e altre variabili organizzative, e tra l'assetto adottato e le caratteristiche dell'ambiente di riferimento. Questo insieme di coerenze è alla base dell'equilibrio organizzativo.

3.2 Efficacia ed efficienza dell'organizzazione

I risultati dell'organizzazione possono essere valutati sulla base di obiettivi sia economici (crescita, profitto, quote di mercato) che sociali (soddisfazione del personale, qualità delle relazioni, sviluppo delle capacità individuali). L'efficacia esprime il grado di raggiungimento di tali obiettivi, mentre l'efficienza misura i costi sostenuti per ottenere un certo livello di efficacia.

Spesso si adotta il criterio dell'economicità duratura, che supera la separazione tra obiettivi economici e sociali, riconoscendo pari dignità ai fini istituzionali dell'impresa e alle esigenze dei suoi conferenti di capitale e prestatori di lavoro. L'organizzazione deve pertanto essere valutata con un orizzonte di lungo periodo, considerando la capacità di mantenere rapporti equilibrati con l'ambiente e i diversi stakeholder.

Isolare il contributo specifico dell'assetto organizzativo all'economicità è difficile. Per questo si ricorre all'analisi dell'efficienza, considerandola come riduzione di determinati costi ottenuta tramite scelte organizzative appropriate. Tuttavia, i risultati dipendono da molteplici variabili (qualità del management, scelte strategiche, struttura del mercato, livello di concorrenza), di cui la struttura organizzativa è solo una parte, per quanto importante.

3.3 Divisione razionale del lavoro

La progettazione organizzativa implica la suddivisione razionale del lavoro, sia a livello micro (compiti e mansioni) sia a livello macro (aggregazione di mansioni in unità organizzative). A livello micro, si individua il "compito" come insieme di attività elementari tra loro collegate da vincoli tecnici, affidate a un singolo individuo. Il compito deve tener conto di fattori fisici (fatica, rischio) e psicologici (interesse, motivazione), influenzando il benessere individuale e la produttività.

La standardizzazione e la formalizzazione indicano la ripetibilità e la codifica delle attività. Mansioni formate da compiti ripetitivi e semplici sono più facilmente standardizzabili e formalizzabili, mentre mansioni con compiti vari, complessi e non ripetitivi richiedono maggiore autonomia, discrezionalità, interazione sociale e contribuzione al risultato complessivo. Mansioni "povere" (bassa varietà, autonomia, contribuzione, interazione sociale) sono meno motivanti di mansioni "ricche", che favoriscono la soddisfazione del personale.

3.4 Riprogettazione delle mansioni

La riprogettazione delle mansioni attraverso interventi come job rotation (rotazione delle mansioni), job enlargement (allargamento delle mansioni) e job enrichment (arricchimento delle mansioni) può avere effetti positivi sulla motivazione, la soddisfazione del personale e la produttività complessiva. Queste tecniche puntano a creare un migliore equilibrio tra le esigenze dell'impresa e le attitudini, le capacità e le aspettative delle persone, promuovendo così un assetto organizzativo più efficiente ed equilibrato.

4 I criteri di progettazione: dalle attività di base alle unità organizzative

4.1 Dalle attività di base alle unità organizzative

La progettazione organizzativa mira a raggruppare le attività di base dell'impresa in unità organizzative coerenti ed efficienti. Un modello di riferimento è lo “zero-base review”, che procede da un'analisi elementare delle attività per poi aggregarle secondo criteri di coerenza interna. L'obiettivo è minimizzare i costi di coordinamento e controllo (i “costi di transazione interni”), massimizzare le economie di scala e favorire le economie di specializzazione ed esperienza.

Il processo si articola in più passaggi:

1. Mappatura ed elencazione delle attività di base.
2. Analisi delle interdipendenze tra attività e individuazione delle forme di coordinamento necessarie.
3. Analisi delle affinità tecniche (competenze, know-how, strumenti, modelli di analisi).
4. Analisi delle affinità di orientamento (finalità, clienti interni o esterni, obiettivi prestazionali).
5. Definizione dei cluster di attività e verifica delle dimensioni ottimali delle unità organizzative.

A ciascuna fase corrispondono criteri di progettazione basati su principi di minimizzazione dei costi di coordinamento, massimizzazione delle specializzazioni, sfruttamento delle economie di scala e saturazione delle risorse.

4.2 Interdipendenze e forme di coordinamento (Step 1)

La prima analisi riguarda le interdipendenze tra attività e le conseguenti esigenze di coordinamento. Le interdipendenze possono essere:

- **Generiche:** le attività non hanno vincoli temporali o tecnici stringenti; il coordinamento avviene mediante standardizzazione.
- **Sequenziali:** un'attività dipende dall'output di un'altra; richiede pianificazione o programmazione.
- **Reciproche:** le attività si influenzano a vicenda; richiede mutuo aggiustamento, comunicazione intensa e capacità di reazione rapida.

Il principio che si ricava è che, a parità di condizioni, le attività legate da interdipendenze più complesse e reciproche dovrebbero appartenere alla stessa unità organizzativa, per ridurre i costi di coordinamento interno.

4.3 Affinità tecniche (Step 2)

Le affinità tecniche si basano sulla comunanza di competenze, linguaggi, strumenti e modelli analitici. Quando le attività condividono un elevato patrimonio di conoscenze e specializzazioni, è utile collocarle all'interno della stessa unità, massimizzando in tal modo le economie di specializzazione.

4.4 Affinità di orientamento (Step 3)

Le attività possono essere orientate in modo diverso: ad esempio, alcune focalizzate su obiettivi di efficacia commerciale o di servizio al cliente, altre rivolte all'efficienza produttiva o alla qualità interna. Attività con orientamenti simili possono essere raggruppate, favorendo una maggiore coerenza tra le finalità perseguite e semplificando il coordinamento.

4.5 Definizione dei cluster di attività (Step 4)

Integrando i risultati delle analisi precedenti, si formano gruppi (cluster) di attività omogenei rispetto a interdipendenze, affinità tecniche e orientamento. Si cerca un equilibrio tra necessità di coordinamento, specializzazione e utilizzo efficiente delle risorse. Il principio di saturazione delle risorse invita a sfruttare al meglio le competenze e le capacità interne, bilanciando i carichi di lavoro e la dimensione delle unità.

4.6 Controllo delle dimensioni (Step 5)

Una volta individuati i cluster, occorre verificare che le unità organizzative non risultino né troppo grandi né troppo piccole. Un eccessivo accorpamento di attività potrebbe generare problemi di controllo e dispersione delle risorse. Allo stesso modo, unità eccessivamente ridotte potrebbero non raggiungere economie di scala. Si tratta dunque di un processo iterativo, in cui l'analisi può essere rivista fino a ottenere dimensionamenti e aggregazioni coerenti con gli obiettivi strategici e operativi dell'impresa.

4.7 Conclusioni

Il modello “zero-base review” e i relativi principi di progettazione forniscono una metodologia per passare dalla mappatura delle attività di base alla definizione di unità organizzative razionali. Attraverso l'analisi delle interdipendenze, delle affinità tecniche e di orientamento, e tenendo conto della necessità di bilanciare dimensioni e risorse, è possibile creare una struttura organizzativa più efficiente, flessibile e coerente con le strategie aziendali.

5 Ambiente, strategia e struttura: dalla struttura elementare a quella funzionale

La relazione tra ambiente, strategia e struttura è alla base dei modelli organizzativi. Gli studi di Burns & Stalker (1967) hanno mostrato empiricamente che la struttura di un'impresa è influenzata dal tipo di ambiente in cui essa opera. Ambienti stabili e prevedibili favoriscono sistemi “meccanici”, caratterizzati da forte formalizzazione, standardizzazione, specializzazione e centralizzazione, mentre ambienti dinamici e incerti stimolano sistemi “organici”, meno formali, meno centralizzati e più flessibili, con decisioni partecipative e basate sulle competenze anziché sulla sola posizione gerarchica.

In un contesto evolutivo, il rapporto tra strategia e struttura è stato analizzato da Chandler (1969), evidenziando come, con il cambiare dei mercati e delle tecnologie, emergano forme organizzative più complesse. L'organizzazione, in tal senso, diviene una leva per conseguire gli obiettivi strategici dell'impresa. Questo rapporto può essere osservato considerando l'evoluzione di una piccola impresa dalle prime fasi artigianali, con ambiente semplice e noto, verso mercati più ampi e complessi, che richiedono strutture più sofisticate.

5.1 La struttura elementare

Nelle prime fasi di vita di un'impresa (ad esempio, un piccolo laboratorio artigianale di calzature), l'organizzazione è semplice, con un unico prodotto, un unico mercato e una tecnologia base. L'ambiente è una nicchia di mercato nota, a bassa complessità, e le dimensioni dell'impresa sono ridotte.

La struttura elementare è caratterizzata da:

- Bassa formalizzazione e standardizzazione.
- Accentramento decisionale nelle mani dell'imprenditore, che prende decisioni strategiche, direzionali ed operative.
- Un rapporto stretto e diretto con i collaboratori (spesso familiari).

Questa forma è economica, flessibile, garantisce visibilità dei risultati e forte senso di appartenenza, ma comporta rischi legati alla dipendenza dal fondatore, al sovraccarico decisionale e alla scarsa autonomia del personale.

5.2 La transizione verso la struttura funzionale

Con il crescere delle dimensioni, dell'offerta di prodotti e dell'estensione del mercato, l'impresa deve affrontare un ambiente più complesso e dinamico. L'aumento della gamma di prodotti, l'allargamento geografico e la necessità di maggiore qualità e puntualità nelle consegne generano disfunzioni (ritardi, conflitti, scarsa qualità, blocchi decisionali).

Per superare queste difficoltà, oltre ad adottare nuove tecnologie o esternalizzazioni, si può intervenire sulla struttura organizzativa, introducendo nuove figure manageriali e articolando l'impresa in unità funzionali specializzate.

5.3 La struttura funzionale

Nella struttura funzionale le attività sono raggruppate per funzioni omogenee (ad esempio Produzione, Vendite, Ricerca & Sviluppo). Ciò permette:

- Specializzazione per affinità tecniche, con economie di apprendimento.
- Riduzione del sovraccarico decisionale al vertice, grazie alla delega di autorità a manager professionisti.
- L'imprenditore può concentrarsi sulle scelte strategiche di lungo periodo.

La presenza di staff (es. Risorse Umane, Pianificazione & Controllo) a supporto delle funzioni di "line" (direttamente coinvolte nel processo produttivo) può migliorare i sistemi informativi, la gestione delle risorse umane e l'efficacia dei meccanismi operativi, purché tali staff producano effettivo valore aggiunto.

5.4 Span of Control ed empowerment

In una struttura funzionale più complessa, un tema rilevante è lo "span of control", ossia l'ampiezza del controllo diretto che un capo esercita sui subordinati. Non esiste un numero ottimale rigido, poiché dipende dalle competenze del personale, dal clima di fiducia, dalla qualità delle informazioni e dal livello di autonomia decisionale. Sistemi informativi e meccanismi di delega (empowerment) consentono di ampliare lo span of control, riducendo i livelli gerarchici, velocizzando i flussi informativi e favorendo decisioni più rapide e aderenti alla realtà operativa.

5.5 Vantaggi e svantaggi della struttura funzionale

La struttura funzionale favorisce l'ottimizzazione delle competenze tecniche, la trasparenza dei meccanismi operativi e la spersonalizzazione delle relazioni interne. Tuttavia, può generare:

- Sub-culture specialistiche e interessi parziali, riducendo l'integrazione tra funzioni.
- Rigidità decisionale e ritardi, dovuti a negoziazioni e conflitti inter-funzionali.

- Mancata predisposizione alla diversificazione di prodotti/mercati, essendo orientata all'efficienza di un portafoglio relativamente omogeneo.

Nonostante questi limiti, la struttura funzionale risulta spesso adatta per organizzazioni in crescita, con mercati medio-grandi e prodotti omogenei. Con l'ulteriore espansione e diversificazione strategica, potrebbero emergere la necessità di strutture più complesse (divisionali, matriciali), capaci di affrontare l'eterogeneità di prodotti, mercati e tecnologie.

In sintesi, il passaggio dalla struttura elementare a quella funzionale rappresenta un'evoluzione naturale e necessaria nel ciclo di sviluppo dell'impresa, consentendole di acquisire maggior efficienza, specializzazione e capacità di gestione, seppure a costo di una minore flessibilità e integrazione tra le funzioni.

6 Differenziazione e integrazione: verso strutture più complesse

L'introduzione della struttura funzionale, pur migliorando inizialmente l'assetto organizzativo, non garantisce automaticamente risultati positivi in contesti di crescente complessità. Nell'esempio dell'azienda Aiello&Co. Spa, l'ampliamento della gamma produttiva e dell'offerta a nuovi segmenti di mercato non ha prodotto i benefici attesi. Al contrario, sono emerse tensioni tra le funzioni, aumenti di costi, ritardi nelle consegne e deterioramento del clima organizzativo. Queste problematiche non possono essere ridotte a mere "incapacità dei dirigenti", ma richiedono una comprensione più approfondita dei legami tra ambiente, strategia e struttura.

6.1 Il modello di Lawrence & Lorsch (1967): differenziazione e integrazione

Lawrence e Lorsch sostengono che l'ambiente in cui opera un'impresa non è omogeneo, bensì suddivisibile in sotto-ambienti (task-environment), ciascuno con caratteristiche peculiari. Ogni unità organizzativa interagisce con un diverso sotto-ambiente, sviluppando specifici obiettivi, attività e relazioni con attori esterni. Queste differenze plasmano il comportamento interno all'unità, generando assetti organizzativi diversi per ciascuna funzione.

La chiave per comprendere le disfunzioni risiede dunque nel grado di differenziazione tra le unità. Ciascuna funzione (ad esempio Produzione, Vendite, Ricerca & Sviluppo) si trova ad affrontare contesti ambientali con livelli diversi di complessità, incertezza, tempi di feedback, criticità e chiarezza degli obiettivi. Questo "fabbisogno ambientale" modellato dal task-environment porta le unità a strutturarsi in maniera differenziata, adottando ad esempio meccanismi più "meccanici" (rigidi, gerarchici, formali) in contesti stabili, e più "organici" (flessibili, orientati alle persone, informali) in contesti incerti o mutevoli.

6.2 Principi del modello di Lawrence & Lorsch

1. **Creare la giusta differenziazione:** le unità organizzative devono riflettere il loro specifico task-environment. Se i sotto-ambienti sono molto diversi, le unità devono differenziarsi di conseguenza. Un esempio è la funzione Vendite, esposta a un mercato dinamico e incerto, che potrà adottare uno stile gestionale più flessibile rispetto alla Produzione, operante in un contesto più stabile.
2. **Integrare le differenze:** maggiore è la differenziazione, maggiore è il fabbisogno di integrazione tra le unità. Differenziarsi è necessario, ma senza un adeguato coordinamento, comunicazione e meccanismi di collegamento, le unità rischiano di procedere in direzioni divergenti, generando conflitti "fisiologici" che, se non gestiti, si traducono in disfunzioni operative.
3. **Selezionare i meccanismi di integrazione appropriati:** esiste un continuum di strumenti, dai più semplici (regole, procedure standard, comunicazioni informali) ai più complessi e costosi (task force, comitati, project manager, strutture matriciali). Occorre scegliere meccanismi proporzionati al fabbisogno di integrazione, evitando sia eccessi di potenza/costo sia soluzioni troppo deboli di fronte a differenze marcate tra le unità.

In sintesi, l'impresa efficiente è quella che, a fronte di un ambiente articolato, riesce a differenziare adeguatamente le sue parti interne e, al contempo, a integrare tali differenze, mantenendo coerenza e

orientamento verso gli obiettivi condivisi. Un conflitto come quello tra Produzione e Vendite è comprensibile alla luce di task-environment differenti: la soluzione non è semplicemente sostituire le persone, bensì creare condizioni organizzative per gestire il conflitto e favorire la convergenza.

6.3 Logiche di integrazione e gestione del conflitto

Secondo Lawrence e Lorsch, prima di adottare strumenti integrativi, occorre riequilibrare i rapporti di potere tra le unità da integrare, assicurando che nessuna parte domini le altre. Inoltre, gli organi di integrazione (come il project manager) dovrebbero possedere un orientamento intermedio tra le parti, facilitando il confronto e la ricerca di soluzioni comuni. Il conflitto è ritenuto fisiologico e, anziché essere evitato o soffocato, va gestito in modo costruttivo, evitando imposizioni, compromessi insoddisfacenti o rinunce, ma favorendo il confronto aperto e la ricerca di sintesi superiori.

6.4 Sintesi operativa del modello di Lawrence & Lorsch

Il processo suggerito comprende:

1. Analisi dei sotto-ambienti (task-environment).
2. Analisi delle unità organizzative in rapporto ai loro task-environment.
3. Identificazione del grado di differenziazione necessario.
4. Comprensione del fabbisogno di integrazione risultante.
5. Selezione degli strumenti di integrazione più adeguati (regole comuni, gerarchia, contatti laterali, comitati, task force, organi dedicati).
6. Verifica della coerenza interna, dei rapporti di potere e dell'orientamento degli organi di integrazione.

Solo affrontando la relazione tra differenziazione e integrazione in questi termini è possibile far evolvere l'organizzazione in modo coerente con la complessità ambientale, evitando errori come rendere tutte le unità identiche a fronte di ambienti diversificati, o applicare meccanismi di integrazione sproporzionati rispetto alle reali esigenze.

7 Le strutture funzionali-modificate

Nel momento in cui la differenziazione interna alle funzioni (ad esempio Produzione e Vendite) non è supportata da adeguati meccanismi di integrazione, si manifestano conflitti e inefficienze. L'esigenza di gestire una gamma sempre più ampia di prodotti, mercati e tecnologie complesse richiede l'introduzione di strumenti organizzativi capaci di favorire il coordinamento tra le diverse unità, pur mantenendo le economie di specializzazione e la qualità tecnica.

Tra le possibili risposte al fabbisogno di integrazione, si possono adottare:

- Strutture funzionali con product manager
- Strutture funzionali con project manager
- Strutture a matrice (che verranno analizzate in seguito)

7.1 La struttura funzionale-modificata per product manager

Inserire un product manager significa aggiungere un organo di integrazione tra le funzioni esistenti, focalizzando l'attenzione sul prodotto, accanto alla logica economico-tecnica che caratterizza la struttura funzionale di base. Il product manager può avere ruoli e poteri diversi a seconda della maturità dell'orientamento al mercato (marketing) e delle dimensioni dell'impresa.

Product manager di tipo A: gestisce in modo sostanzialmente imprenditoriale l'intera linea di prodotti, con responsabilità su fatturati, margini, quote di mercato, budget. Può esercitare un'influenza paragonabile a quella di un direttore di divisione.

Product manager di tipo B: agisce con un potere minore, focalizzandosi principalmente su politiche di marketing e commerciali. Coordina le attività promozionali, il budget pubblicitario, la pianificazione dei lanci di prodotto, e facilita la circolazione di informazioni critiche.

Un buon product manager deve possedere buone doti relazionali, conoscenze avanzate di marketing, legittimazione fondata su competenze tecniche, oltre a capacità di motivare e convincere gli interlocutori. L'adozione di questo ruolo integratore richiede un contesto aziendale orientato al mercato, agli obiettivi e al controllo, nonché strumenti operativi come pianificazione, budgeting e sistemi informativi focalizzati sul prodotto.

7.2 La struttura funzionale-modificata per project manager

In altri casi, la complessità interna è data dalla necessità di gestire progetti complessi, con obiettivi specifici, tempi definiti, risorse limitate, natura multifunzionale, spesso ad alta tecnologia. Introdurre un project manager (capo progetto) permette di aggregare risorse provenienti da diverse funzioni per raggiungere un obiettivo comune.

I progetti sono tipici di imprese che lavorano su commessa, nell'impiantistica, nell'engineering, e in tutti i contesti ad alta variabilità. Il project manager assume autorità formale sul team di progetto, costituito da membri provenienti da diverse funzioni. Questa soluzione implica una doppia dipendenza non contemporanea del personale, che di norma rientra nelle funzioni di appartenenza a progetto concluso.

Tipologie di organi di progetto:

- *Organi semplici:* il project manager coordina tempi e specifiche, senza autorità gerarchica sui tecnici, che dipendono dalle funzioni.
- *Organi complessi:* il project manager assegna compiti e coordina risorse provenienti dalle funzioni, i cui membri possono essere temporaneamente dedicati al progetto.
- *Organi composti:* tutte le persone necessarie sono assegnate ai progetti, con le funzioni come "riserve virtuali" di competenze.

Queste strutture richiedono un accurato coordinamento interno, parametri di misurazione dei risultati del progetto, capi progetto con doti di leadership, conoscenze tecniche, capacità di programmazione e controllo. È necessario adottare strumenti formali di pianificazione (flow-chart, analisi dei costi/benefici, PERT, Gantt) e di controllo, oltre a meccanismi formali di integrazione (comitati, ruoli integratori, riunioni tecniche).

7.3 Vantaggi e svantaggi della struttura per project manager

I vantaggi includono un migliore controllo del progetto, relazioni più strette con i clienti, minori tempi di sviluppo, maggiore coordinamento fra unità tecniche e maggiore orientamento agli obiettivi. Tuttavia, aumentano la complessità interna, il rischio di sub-ottimizzazione delle risorse, il conflitto per l'accaparramento dei tecnici più qualificati e la difficoltà nel trasferire competenze specialistiche tra progetti. Inoltre, esiste il rischio di perdere una visione unitaria e di lungo periodo, a causa dell'enfasi sui singoli progetti.

7.4 Conclusioni

Le strutture funzionali-modificate rappresentano un'evoluzione rispetto alla struttura funzionale pura, volta a incrementare l'integrazione tra funzioni specializzate, senza rinunciare ai vantaggi della specializzazione. L'introduzione di product o project manager permette di focalizzarsi meglio su prodotti specifici o su progetti complessi, ma richiede un investimento in strumenti tecnici, culturali e relazionali, nonché

attenzione nel calibrare i meccanismi di integrazione in base alle reali esigenze ambientali, strategiche e operative dell'impresa.

8 La struttura a matrice

La struttura a matrice nasce come un'evoluzione della struttura per progetti, con l'obiettivo di integrare i benefici della specializzazione funzionale con quelli dell'organizzazione per prodotto, progetto, mercato o tecnologia. Si tratta di una forma organizzativa molto complessa, adatta a contesti particolarmente turbolenti e mutevoli, dove occorre presidiare simultaneamente più fattori critici di successo (ad esempio, competenze tecniche e orientamento al cliente).

La matrice risulta indicata quando si vuole:

- Mantenere e sviluppare le competenze specialistiche (dimensione funzionale).
- Orientarsi al cliente, al prodotto o al progetto (dimensione di business).
- Equilibrare efficienza (massimizzazione dell'utilizzo delle risorse, economie di scala e specializzazione) ed efficacia (attenzione ai bisogni del cliente, personalizzazione dei prodotti).

8.1 Caratteristiche e differenze con la struttura per progetti

La struttura a matrice rompe il principio dell'unicità del comando: le persone rispondono a due capi, uno per la dimensione funzionale (area di specializzazione) e uno per la dimensione prodotto/progetto/mercato. Questa duplice dipendenza è permanente, a differenza della struttura per progetti nella quale la dipendenza dal project manager è limitata al tempo di durata del progetto.

Nella matrice, le funzioni non gestiscono processi produttivi correnti, ma costituiscono "serbatoi" di competenze specialistiche. Le persone vengono assegnate in maniera stabile a team di prodotto/progetto, usando le funzioni come fonti di know-how professionale. La dipendenza funzionale perde rilevanza a favore della dimensione di prodotto/progetto, e l'organizzazione assume una natura "multidimensionale", con linee di riporto sia verticali sia orizzontali.

8.2 Condizioni di funzionamento della matrice

Per far funzionare una struttura a matrice occorre disporre di sistemi operativi bidimensionali, capaci di servire entrambe le linee gerarchiche:

- Piani, programmi e budget specifici sia per le funzioni sia per le divisioni di prodotto/progetto.
- Controlli e sistemi informativi dedicati a entrambe le dimensioni.
- Sistemi di valutazione, ricompensa, carriera e formazione che tengano conto delle prestazioni nelle due dimensioni.

È essenziale adottare meccanismi di integrazione per coordinare le parti dell'organizzazione, nonché coltivare una cultura interna aperta e flessibile, orientata alla partecipazione, alla comunicazione e alla risoluzione costruttiva dei conflitti. Lo stile di direzione deve evitare l'autoritarismo e la burocrazia come unici strumenti di potere, privilegiando la negoziazione, la condivisione di valori e obiettivi e la capacità di gestire l'ambiguità.

8.3 Ruoli direttivi chiave nella matrice

Quattro categorie di posizioni-chiave assicurano l'equilibrio tra le dimensioni:

1. **Top Management:** bilancia la strategia tra le due dimensioni, stabilisce obiettivi, politiche d'investimento, mantiene equilibri di potere, gestisce l'integrazione e interviene come arbitro nei conflitti.
2. **Responsabile di Funzione:** garantisce disponibilità e qualità delle risorse specialistiche, cura lo sviluppo delle competenze, favorisce l'integrazione con i responsabili di prodotto/progetto.
3. **Responsabile di Divisione (prodotto/mercato/progetto):** assicura il miglior utilizzo delle risorse affidate, orienta l'impresa al cliente, persegue obiettivi di redditività e conquista del mercato, favorisce l'integrazione con le funzioni.
4. **Two-boss-manager:** risponde contemporaneamente a due capi (funzione e divisione), gestisce la propria competenza e lavora per obiettivi, deve tollerare ambiguità e stress, sviluppare relazioni, negoziazione e capacità di mediazione.

8.4 Condizioni di efficacia e risultati

La matrice richiede:

- Un doppio sistema di programmazione, controllo, valutazione delle prestazioni e incentivazione.
- Sistemi di comunicazione aperti e frequenti.
- Una cultura che accetti la complessità, l'innovazione, la collaborazione, e che sappia funzionare come gerarchia, mercato e "clan" (basandosi su valori condivisi e controllo sociale).

I principali vantaggi includono maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse (saturazione delle capacità), maggiore protezione delle competenze chiave, maggiore flessibilità, superiore capacità di elaborare informazioni complesse e una migliore integrazione.

Gli svantaggi riguardano l'elevata complessità interna, il rischio di sovraccarico informativo, la conflittualità sulle risorse, i costi di struttura elevati e la necessità di un notevole sforzo di coordinamento e formazione.

In sintesi, la struttura a matrice è una forma organizzativa molto sofisticata, capace di rispondere a esigenze particolarmente complesse e dinamiche, ma richiede un notevole impegno culturale, manageriale e operativo per essere mantenuta in equilibrio e produrre risultati positivi.

9 La struttura multidivisionale

La struttura multidivisionale rappresenta un'evoluzione delle forme organizzative orientate alla specializzazione per prodotto, mercato o area geografica. In essa, l'impresa è suddivisa in divisioni autonome, ciascuna focalizzata su una specifica linea di prodotti, su determinati mercati o su determinate aree geografiche. Questa forma organizzativa è particolarmente adatta a strategie di diversificazione, in cui le divisioni operano come unità semi-indipendenti, con una chiara responsabilità sui risultati economici.

La direzione generale mantiene alcune funzioni di staff (come Pianificazione e Controllo, Risorse Umane, Finanza, Sistemi Informativi) e un ruolo di supervisione, coordinando le attività delle divisioni attraverso meccanismi di controllo e di allocazione delle risorse. Le divisioni, a loro volta, integrano al proprio interno le funzioni operative chiave (Produzione, Vendite, Ricerca & Sviluppo, ecc.).

9.1 Accentramento e decentramento nelle strutture multidivisionali

La progettazione della struttura multidivisionale ruota attorno all'equilibrio tra accentramento e decentramento. Si tratta di definire quanta autonomia verticale (poteri decisionali nella singola divisione) e orizzontale (libertà di relazione tra divisioni) concedere. Più le divisioni sono indipendenti tra loro, minore è la necessità di interventi accentrati e più elevata può essere la loro autonomia. Viceversa, se esistono forti interdipendenze tra divisioni (ad esempio a livello di clienti, mercati o tecnologie), risulta opportuno mantenere un certo grado di accentramento, in modo da favorire la cooperazione e le sinergie.

9.2 Tipologie di struttura multidivisionale

Si distinguono due configurazioni estreme:

- **Multidivisionale accentrata (o controllata):** la direzione generale mantiene un forte controllo sulle divisioni, accentuando l'omogeneità e la cooperazione tra di esse. Questa soluzione è adatta quando le divisioni sono in parte collegate (correlate) e possono generare sinergie significative. Le divisioni godono di un'autonomia limitata, mentre le politiche funzionali (marketing, finanza, HR) rimangono centralizzate.
- **Multidivisionale pura (decentrata):** le divisioni godono di ampia autonomia strategica e operativa, in quanto i legami tra di esse sono deboli (diversificazione non correlata). Ogni divisione assume decisioni strategiche (es. nuovi investimenti) in modo relativamente indipendente, rendendo possibile la competizione interna e la massimizzazione dei risultati divisione per divisione.

9.3 Ruolo della direzione generale e delle divisioni

L'alta direzione definisce il portafoglio strategico complessivo, gli obiettivi economici e assegna le risorse tra le divisioni, mentre le divisioni sono responsabili del proprio conto economico e del raggiungimento di obiettivi di mercato, efficienza e redditività. Il capo divisione agisce come un "mini-imprenditore", sviluppando strategie di prodotto/mercato, definendo politiche operative e gestendo funzioni specializzate.

Le unità di staff centrali presidiano attività comuni (finanziarie, di approvvigionamento, politiche del personale) e contribuiscono a creare coordinamento e omogeneità di base nelle procedure, nonché a trasferire conoscenze e best practices tra divisioni.

9.4 Meccanismi operativi nella struttura multidivisionale

Gli strumenti di coordinamento e controllo includono:

- Pianificazione, programmazione e controllo centralizzati, con procedure amministrativo-contabili uniformi.
- Valutazione delle performance delle divisioni sulla base di indicatori economici (ad es. ROI, quota di mercato, margine di contribuzione).
- Prezzi di trasferimento per regolare le transazioni tra divisioni, stabilendo valori di riferimento per input e output interni.
- Sistemi di rewarding collegati ai risultati divisionali.

La politica dei prezzi di trasferimento è particolarmente delicata: deve allineare gli interessi particolari della divisione con quelli generali dell'impresa. Esistono varie metodologie (valori di costo, di mercato, valori misti), scelte in base alle interdipendenze tecniche ed economiche.

9.5 Vantaggi della struttura multidivisionale

- Maggiore focalizzazione sui prodotti, mercati o tecnologie.
- Riduzione del rischio e identificazione chiara delle responsabilità.
- Facilità di controllo e trasparenza dei risultati (accountability).
- Maggiore libertà dell'alta direzione di dedicarsi a questioni strategiche di lungo periodo.
- Capacità di addestrare futuri general manager e diversificare meglio i portafogli di attività.
- Possibilità di sfruttare economie di scala in attività centralizzate (finanza, R&D, acquisti), nonché economie di specializzazione nelle divisioni.

- Elevata flessibilità nel creare nuove divisioni per nuovi prodotti/servizi o nel rimuovere quelle non redditizie.

9.6 Svantaggi della struttura multidivisionale

- Aumento dei costi di struttura e complessità informativa.
- Potenziale duplicazione di funzioni nelle divisioni, perdendo economie di scala.
- Conflitti tra HQ e divisioni sul grado di autonomia.
- Problemi di coordinamento tra divisioni (concorrenza interna, mancata condivisione di informazioni, difficoltà di trasferire conoscenze).
- Sovrapposizioni su mercati/clienti e conseguente necessità di mediazione.
- Possibile “sindrome del not invented here”, per cui le divisioni non accettano procedure e standard sviluppati altrove.
- Difficoltà nel mantenere una visione unitaria di lungo periodo quando ogni divisione ottimizza i propri risultati.

In sintesi, la struttura multidivisionale è una soluzione organizzativa spesso efficace per grandi imprese diversificate, in grado di bilanciare autonomia e coordinamento, concentrare l'attenzione sui risultati, facilitare la crescita e l'adattamento strategico. Tuttavia, richiede un accurato disegno dei confini divisionali, l'adozione di meccanismi operativi e di controllo adeguati, la gestione dei conflitti interni e un costante sforzo nel mantenere un equilibrio tra esigenze locali delle divisioni e visione globale dell'impresa.

10 La progettazione dei confini aziendali

La definizione dei confini aziendali è un aspetto rilevante nella progettazione organizzativa, poiché incide sulla decisione di svolgere internamente o esternamente alcune attività e sulla scelta di instaurare accordi e collaborazioni con altre imprese. Queste scelte sono determinate da fattori strategici, economici e relazionali, che condizionano la configurazione del modello di business e la capacità dell'impresa di creare e catturare valore.

10.1 Fattori strategici ed economici nella definizione dei confini

Dal punto di vista strategico, occorre analizzare la catena del valore del settore e individuare gli anelli più critici per la generazione di valore. Le attività chiave, in grado di garantire vantaggi competitivi e sviluppo di competenze distintive, andranno preferibilmente internalizzate. L'impresa, valutando il livello di controllo sull'apprendimento, la protezione delle informazioni sensibili e la difesa dall'emergere di concorrenti, deciderà se tenere alcune funzioni al proprio interno o affidarle ad operatori esterni.

Dal punto di vista economico, le decisioni sui confini organizzativi si basano sul confronto tra costi di produzione e costi di transazione. I primi sono legati all'efficienza della produzione interna e alle economie di scala realizzabili. I secondi concernono i costi legati all'uso del mercato e allo scambio tra soggetti indipendenti. Se i costi di transazione sono elevati (ad esempio perché l'oggetto della transazione è complesso, le risorse sono specifiche, il contesto è incerto), l'impresa può preferire l'internalizzazione. Quando le transazioni sono semplici e standardizzate, l'esternalizzazione attraverso il mercato risulta più conveniente.

10.2 La teoria dei costi di transazione

Secondo la teoria dei costi di transazione, internalizzare significa creare un'organizzazione interna per governare scambi che sarebbero complessi e costosi da gestire tramite il mercato. I costi di transa-

zione includono l'individuazione di controparti adeguate, le attività di negoziazione e definizione contrattuale, il controllo dell'esecuzione, la risoluzione di conflitti, la protezione del know-how e la difesa dall'opportunismo.

Fattori come la frequenza delle transazioni, la complessità del bene o servizio scambiato, l'incertezza ambientale e l'esistenza di investimenti specifici aumentano i costi di transazione, rendendo più probabile l'internalizzazione. Al contrario, in presenza di beni standard, molti fornitori disponibili e contratti facilmente monitorabili, il mercato rimane la soluzione più efficiente.

10.3 Mercato, organizzazione interna e forme intermedie

L'organizzazione interna e il mercato rappresentano due soluzioni estreme. Il mercato offre incentivi potenti, flessibilità, prevalenza di costi variabili e collegamento diretto tra produttività e risultati. L'organizzazione interna assicura allineamento degli obiettivi, controllo gerarchico e pianificazione formale, a costo di una maggiore rigidità.

Tuttavia, esistono forme intermedie di governo delle transazioni, che mescolano elementi del mercato con quelli della burocrazia o del "clan". Queste modalità ibride (come joint venture, franchising, consorzi, accordi di fornitura a lungo termine) consentono di affrontare moderati incrementi dei costi di transazione senza arrivare all'internalizzazione completa. L'adozione di tali soluzioni va valutata caso per caso, tenendo conto della complessità della relazione, della fiducia, dei legami sociali, dei meccanismi di arbitrato e coordinamento, e dei sistemi informativi condivisi.

10.4 Strumenti di analisi

Per valutare la convenienza di internalizzare o esternalizzare determinate attività, è utile ricorrere a una sorta di "check-list" che consideri la criticità strategica del bene o servizio, la sua standardizzazione, la misurabilità, la frequenza dello scambio, l'incertezza e la complessità del contesto, la disponibilità di partner alternativi e la presenza di investimenti specifici. Se il bene è cruciale per l'impresa, unico, difficile da specificare e valutare, soggetto a incertezza e richiede investimenti dedicati, allora l'internalizzazione tende a essere preferibile.

10.5 Conclusioni

La progettazione dei confini aziendali è un processo dinamico che richiede un'attenta valutazione dei fattori strategici (controllo del valore, vantaggi competitivi, apprendimento) ed economici (costi di produzione e costi di transazione), nonché delle relazioni con altri attori del mercato. L'impresa può scegliere tra la soluzione del mercato, l'organizzazione interna o forme ibride di governance, selezionando di volta in volta l'opzione più efficiente ed efficace per difendere il proprio vantaggio competitivo e ottimizzare l'uso delle risorse.

11 Il circuito delle operazioni di gestione: il finanziamento

La gestione aziendale può essere vista come un circuito di operazioni che, a partire dalla provvista di mezzi monetari (finanziamento), conducono all'acquisizione e all'utilizzo dei fattori produttivi, fino all'ottenimento del prodotto e alla sua cessione sul mercato. Le operazioni di finanziamento rappresentano il primo anello di questo circuito, in quanto mettono l'azienda in condizione di disporre della liquidità necessaria per avviare il processo produttivo.

11.1 Finanziamento interno ed esterno

Il finanziamento può provenire da due principali fonti:

1. Finanziamento interno, derivante dall'apporto di capitale da parte del titolare o dei soci, definito *capitale di rischio, mezzi propri o patrimonio netto*.

2. Finanziamento esterno, ottenuto da soggetti terzi (ad esempio, banche o altri finanziatori) ed espresso come *capitale di credito*, *mezzi di terzi* o *debiti finanziari*.

L'insieme dei mezzi propri e di quelli acquisiti a titolo di credito costituisce il *capitale di finanziamento* dell'azienda.

11.2 Rappresentazione del finanziamento

La situazione finanziaria di un'azienda appena costituita può essere rappresentata mediante una “tavola dei valori”, che evidenzia le fonti (mezzi propri e di terzi) e gli impieghi (liquidità, investimenti, ecc.).

Esempio: se i soci versano €500.000 di capitale e la banca concede un prestito di €300.000, la tavola dei valori è:

Impieghi (€/000)	Fonti (€/000)
Liquidità 800	Capitale di rischio (soci) 500
	Capitale di credito (banche) 300
Totale Impieghi 800	Totale Fonti 800

11.3 Capitale di credito

Il capitale di credito può assumere forme diverse:

- Debiti verso banche (mutui, aperture di credito, anticipazioni)
- Obbligazioni o obbligazioni convertibili
- Debiti verso soci per finanziamenti
- Debiti rappresentati da titoli di credito
- Debiti verso imprese controllate, collegate, controllanti

11.3.1 Esempio pratico di finanziamento (Esempio n. 1)

Si considerino le seguenti operazioni:

1. Viene costituita una S.p.A. con capitale sociale di €3.000.000. I soci versano subito il 75%: €1.000.000 in cassa e il restante 1.250.000 ($€3.000.000 \times 0,75 = 2.250.000$ totali versati, di cui 1.000.000 in cassa e 1.250.000 in banca) su conto corrente bancario. Restano quindi da versare 750.000 € per completare la sottoscrizione.
2. L'azienda ottiene un mutuo bancario di €800.000.
3. Viene emesso un prestito obbligazionario per €1.500.000.
4. Vengono liberati i decimi residui del capitale sociale (i 750.000 € non ancora versati), presumibilmente accreditati in banca.

Soluzione: Tavola dei Valori Dopo il completamento di tutte le operazioni, si avrà:

- Capitale di rischio (capitale sociale) completamente versato: €3.000.000
- Capitale di credito: €800.000 di mutuo bancario + €1.500.000 di obbligazioni = €2.300.000

- Le somme versate dai soci e quelle ottenute da banche e obbligazionisti sono tutte state accreditate tra cassa e banca. Considerando le prime operazioni: - All'inizio i soci versano €1.000.000 in cassa e €1.250.000 in banca (per il 75% del capitale). - In seguito, viene emesso il prestito obbligazionario (€1.500.000) e ottenuto il mutuo bancario (€800.000), entrambi accreditati in banca. - Infine, i soci versano i decimi residui (€750.000), anch'essi in banca.

Totale versato in banca: €1.250.000 (dal primo versamento soci) + €800.000 (mutuo) + €1.500.000 (obbligazioni) + €750.000 (residuo capitale) = €4.300.000. In cassa restano i €1.000.000 iniziali.

La tavola dei valori sarà:

Impieghi (€/000)	Fonti (€/000)
Cassa 1.000	Capitale Sociale (C. di rischio) 3.000
Banca 4.300	Debiti v/Banche (C. di credito) 800
	Obbligazioni (C. di credito) 1.500
Totale Impieghi 5.300	Totale Fonti 5.300

In questo modo abbiamo evidenziato come il circuito del finanziamento predispone l'azienda ad avviare il suo processo economico, attraverso la disponibilità di capitali interni ed esterni, successivamente impiegati nell'acquisizione e utilizzo dei fattori produttivi.

12 L'impiego e la vendita

Dopo aver ottenuto i mezzi finanziari necessari, l'impresa procede all'impiego dei capitali nella fase produttiva. L'impiego consiste nell'acquisizione dei fattori produttivi, e la loro combinazione porta all'ottenimento del prodotto. Questa fase determina il sorgere di costi, distinguibili in *spese di investimento* (acquisto di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie, la cui utilità si estende su più esercizi) e *spese correnti* (acquisto di materie prime, servizi, lavoro, ecc., il cui utilizzo è legato al singolo periodo produttivo).

Eventuali pagamenti dilazionati generano debiti verso fornitori o altri soggetti. In fase di impiego, la tavola dei valori, che prima evidenziava solo liquidità e fonti (capitale di rischio e di credito), si arricchisce ora di spese di investimento, spese correnti e, se presenti, debiti di dilazione. L'aspetto chiave è la trasformazione della liquidità iniziale in vari fattori produttivi, che vengono così "immobilizzati" o consumati nel processo produttivo.

A conclusione del processo produttivo, l'azienda procede alla *vendita* dei prodotti o servizi ottenuti. La vendita genera *ricavi*, che possono essere immediatamente incassati in contanti o a dilazione, originando crediti verso i clienti. Nella tavola dei valori, i ricavi si affiancano come una nuova fonte, mentre l'incasso, parziale o totale, si riflette in un incremento della liquidità o dei crediti.

12.1 Esempi pratici

Esempio n. 2 (Dal finanziamento all'impiego):

1. Capitale sociale €2.000.000, di cui €1.500.000 in denaro (interamente versati) e €500.000 tramite conferimento di un fabbricato. 2. Sostentute spese di costituzione (immobilizzazioni immateriali) per €150.000,00 in contanti. 3. Acquistati impianti e macchinari per €300.000,00 con pagamento dilazionato. 4. Ottenuto un mutuo di €500.000,00. 5. Acquistate materie per €150.000,00 (a dilazione) e sostenute spese per servizi per €100.000,00 (in contanti). 6. Pagato un canone di leasing di €50.000,00 per macchinari. 7. Pagato il debito verso i fornitori di materie (€150.000,00). 8. Rimborsata la prima rata del mutuo, pari a €20.000,00, di cui €15.000,00 per interessi passivi (spesa corrente). 9. Pagato un acconto di €100.000,00 per l'acquisto di mobili ed arredamenti. 10. Ricevuti i mobili e gli arredi: costo complessivo €500.000,00. La differenza (€400.000,00) è regolata a dilazione.

La tavola dei valori finale include, negli impieghi, le immobilizzazioni (fabbricato, impianti, arredi), i crediti, la liquidità residua, le spese correnti; nelle fonti, oltre al capitale di rischio e di credito, compaiono debiti di dilazione verso fornitori e altre passività generate durante l'impiego.

La vendita: Proseguendo, una volta venduto il prodotto, si generano ricavi, che entrano nella tavola dei valori come nuova fonte (se la vendita è a credito, si generano crediti verso clienti; se è a pronta cassa, aumenta la liquidità). L'obiettivo del processo economico è creare ricavi superiori ai costi, così da produrre utile e mantenere l'equilibrio economico di lungo periodo.

12.2 In sintesi

- L'impiego del capitale iniziale nei fattori produttivi genera costi (spese di investimento e spese correnti).
- L'azienda può avere debiti di dilazione quando non paga immediatamente i fornitori. - La vendita dei prodotti/servizi ottenuti genera ricavi, che affluiscono alla tavola dei valori come nuova fonte. - La tavola dei valori diviene così uno strumento visivo per comprendere la dinamica del capitale, dalle fonti iniziali (capitale di rischio e di credito) agli impieghi (investimenti, costi) fino ai risultati delle vendite (ricavi).

13 Il reddito di esercizio e gli assestamenti

Il reddito di esercizio è il risultato economico ottenuto dall'impresa in un determinato periodo (l'esercizio), determinato come differenza tra i ricavi e i costi di competenza economica. Per "competenza economica" si intende l'attribuzione dei componenti positivi (ricavi) e negativi (costi) all'esercizio in cui si sono formati, indipendentemente dal momento in cui avviene la manifestazione finanziaria (incasso o pagamento).

La tavola dei valori vista in precedenza fornisce una rappresentazione dei fatti di gestione così come si sono manifestati finanziariamente. Prima di determinare il reddito di esercizio, è necessario eseguire degli *assestamenti*, ossia rettifiche e integrazioni, per far sì che i costi e i ricavi riflettano la loro effettiva competenza economica nel periodo.

13.1 Costo di competenza e ricavo di competenza

- ****Ricavi di competenza****: relativi a prodotti venduti o prestazioni eseguite nell'esercizio. - ****Costi di competenza****: relativi ai fattori produttivi utilizzati per generare i ricavi dell'esercizio.

Se la tavola dei valori iniziale non distingue tra ciò che è pertinente all'esercizio in corso e ciò che si riferisce ad esercizi passati o futuri, occorre effettuare gli assestamenti.

13.2 Assestamenti sui costi (Area 5 della tavola dei valori)

L'area delle spese correnti richiede: 1. ****Integrazioni**** (aggiunte): - Ammortamenti delle immobilizzazioni, per ripartire il costo pluriennale lungo gli esercizi di utilizzo. - Accantonamenti a fondi, per coprire costi o rischi futuri di competenza dell'esercizio. - Svalutazioni di impieghi (ad es. crediti).

2. ****Rettifiche**** (sottrazioni): - Rimanenze di materie prime, merci, prodotti finiti, semilavorati (il costo già pagato ma non utilizzato nell'esercizio va rinviato a quello successivo). - Risconti attivi, per quote di costi già pagati ma di competenza di esercizi futuri. - Produzioni in economia: l'impresa potrebbe realizzare internamente immobilizzazioni (es. fabbricati, brevetti) e trasferire una parte dei costi di esercizio (inizialmente rilevati come spese correnti) all'area delle spese di investimento.

13.3 Assestamenti sui ricavi (Area 10 della tavola dei valori)

Per i ricavi si distinguono: 1. ****Integrazioni****: - Ratei attivi, per ricavi maturati nell'esercizio ma non ancora liquidati. - Crediti per fatture da emettere, se la vendita è già avvenuta ma la fattura non è stata ancora emessa.

2. ****Rettifiche****: - Risconti passivi, se parte dei ricavi incassati in anticipo si riferiscono a prestazioni da svolgersi negli esercizi futuri.

13.4 Le aree aggiuntive nella tavola dei valori dopo gli assestamenti

Dopo gli assestamenti, la tavola dei valori si arricchisce di due nuove aree: - Area 4: Spese anticipate di esercizio (rimanenze di materie prime, risconti attivi) - Area 9: Ricavi anticipati di esercizio (risconti passivi)

In questo modo, la tavola dei valori diviene un prospetto in cui le aree dei costi e dei ricavi riflettono la competenza economica.

13.5 Verso il bilancio d'esercizio

Una volta effettuati gli assestamenti, la tavola dei valori può essere trasformata nel bilancio d'esercizio, composto principalmente da: - **Stato Patrimoniale**: rappresenta la situazione patrimoniale dell'impresa (attività e passività) al termine dell'esercizio. - **Conto Economico**: evidenzia i costi e i ricavi di competenza dell'esercizio, determinando l'utile o la perdita.

Il Capitale di Rischio (o Patrimonio Netto) si compone di varie voci (capitale sociale, riserve, utili/perdite precedenti, utile/perdita dell'esercizio). L'utile o la perdita conseguiti nell'esercizio si aggiungono (o sottraggono) al patrimonio netto, modificandolo in funzione dei risultati ottenuti.

13.6 In sintesi

- Il reddito di esercizio si calcola confrontando i ricavi e i costi di competenza economica. - Per passare dalla visione finanziaria (tavola dei valori) a quella economica (reddito di esercizio), occorrono gli assestamenti: integrazioni e rettifiche su costi e ricavi. - Gli assestamenti consentono di ripartire i costi pluriennali, di imputare costi e ricavi all'esercizio corretto, e di eliminare dalle spese correnti e dai ricavi correnti le parti non pertinenti all'esercizio. - Dopo gli assestamenti, i dati della tavola dei valori possono essere riaggregati nel bilancio d'esercizio, documento ufficiale di sintesi economico-patrimoniale dell'impresa.

14 Il bilancio

Il bilancio è il documento di sintesi tramite il quale l'azienda comunica periodicamente la propria situazione economica, patrimoniale e finanziaria. Esso viene redatto al termine dell'esercizio (di norma coincidente con l'anno solare, ma non obbligatoriamente) e permette di stabilire se l'azienda abbia realizzato utili o subito perdite, nonché di comprendere la composizione delle attività, delle passività e del patrimonio netto.

Il bilancio obbligatorio per le società di capitali (secondo gli articoli del codice civile) è composto principalmente da due prospetti fondamentali: lo **Stato Patrimoniale** e il **Conto Economico**. A questi si aggiungono la Nota Integrativa e, per le società soggette a determinati requisiti, il Rendiconto Finanziario.

14.1 Lo Stato Patrimoniale (art. 2424 c.c.)

Lo Stato Patrimoniale è il prospetto che rappresenta la situazione patrimoniale-finanziaria dell'impresa al termine dell'esercizio. Esso è diviso in due sezioni: *Attivo* e *Passivo* (quest'ultimo include il Patrimonio Netto).

14.1.1 Attivo

L'Attivo comprende tutte le risorse controllate dall'impresa, a loro volta suddivise in:

1. **Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti**
2. **Immobilizzazioni (B)**: classificate come

- Immobilizzazioni Immateriali (es. costi d'impianto e ampliamento, diritti di brevetto, licenze, marchi, avviamento, immobilizzazioni in corso),
- Immobilizzazioni Materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature, immobilizzazioni in corso),
- Immobilizzazioni Finanziarie (partecipazioni, crediti di lungo termine, titoli).

3. Attivo circolante (C):

- Rimanenze (materie prime, semilavorati, prodotti finiti, merci),
- Crediti a breve termine (verso clienti, fornitori, controllate/collegate, crediti tributari),
- Attività finanziarie non immobilizzate (partecipazioni, titoli in portafoglio),
- Disponibilità liquide (depositi bancari e postali, assegni, denaro in cassa).

4. Ratei e Risconti (D): quote di costi o ricavi la cui manifestazione monetaria è anticipata o posticipata rispetto alla competenza economica.

14.1.2 Passivo

Il Passivo e il Patrimonio Netto indicano le fonti di finanziamento dell'impresa.

1. **Patrimonio Netto (A):** comprende il capitale sociale, le riserve (legali, statutarie, di rivalutazione, straordinarie), gli utili o le perdite degli esercizi precedenti e l'utile (perdita) dell'esercizio.
2. **Fondi per rischi e oneri (B):** somme accantonate per far fronte a passività potenziali o future (fondo imposte, fondo rischi su crediti, ecc.).
3. **Trattamento di Fine Rapporto di Lavoro Subordinato (TFR) (C).**
4. **Debiti (D):** comprendono prestiti obbligazionari, debiti verso banche, debiti commerciali (fornitori), debiti tributari, debiti verso enti previdenziali, verso imprese controllate, collegate, controllanti, ecc.
5. **Ratei e Risconti (E):** analoghi a quelli dell'attivo, ma riferiti alle voci di passivo (ricavi o costi anticipati/posticipati).

14.2 Il Conto Economico (art. 2425 c.c.)

Il Conto Economico rappresenta la sintesi dei componenti positivi (ricavi e proventi) e negativi (costi e oneri) che hanno contribuito alla formazione del reddito d'esercizio.

Esso è suddiviso in cinque aree:

1. **Valore della produzione (A):** include i ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti e dei servizi, le variazioni delle rimanenze di prodotti, gli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni e gli altri ricavi e proventi.
2. **Costi della produzione (B):** comprendono i costi per materie prime, servizi, godimento di beni di terzi, il costo del personale (salari, stipendi, oneri sociali, TFR), gli ammortamenti e le svalutazioni, le variazioni delle rimanenze di materie prime, i costi per rischi e oneri vari e gli oneri diversi di gestione.
3. **Proventi e oneri finanziari (C):** interessi attivi, dividendi, altri proventi finanziari, oneri finanziari (interessi passivi) e utili/perdite su cambi.
4. **Rettifiche di valore di attività finanziarie (D):** rivalutazioni e svalutazioni di partecipazioni e di altre attività finanziarie.
5. **Proventi e oneri straordinari (E):** plusvalenze, minusvalenze non ricorrenti, altre partite straordinarie e imposte relative a esercizi precedenti.

Il risultato prima delle imposte si ottiene sommando algebricamente A, B, C, D, E. Dopo aver considerato le imposte sul reddito dell'esercizio, si determina l'utile o la perdita finale.

14.3 In sintesi

Lo schema di Stato Patrimoniale e di Conto Economico previsti dal codice civile forniscono un quadro dettagliato e normativamente vincolante per la rappresentazione dell'economia aziendale. Lo Stato Patrimoniale illustra la struttura patrimoniale e finanziaria, mentre il Conto Economico mostra la dinamica economica dei costi e dei ricavi. Insieme, forniscono agli stakeholders (soci, investitori, creditori, dipendenti, istituzioni) una visione completa della salute economico-finanziaria dell'impresa e del risultato conseguito nell'esercizio.

15 L'analisi di bilancio per indici: la riclassificazione dello Stato Patrimoniale

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale in chiave “finanziaria” è un passaggio fondamentale per analizzare la solidità patrimoniale e la capacità di far fronte agli impegni a breve e lungo termine. Il criterio civilistico di presentazione dell'attivo e del passivo (secondo l'art. 2424 c.c.) non è adatto a tale scopo: occorre pertanto rielaborare lo Stato Patrimoniale distinguendo le voci in base a un criterio di *liquidabilità* (per le attività) e *esigibilità* (per le passività).

15.1 Stato Patrimoniale “finanziario”

Nella riclassificazione:

- Le **Attività** (impieghi) si suddividono in:
 1. *Attivo Fisso* (o Immobilizzato): comprende le immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie, ossia impieghi a medio-lungo termine con bassa velocità di circolazione.
 2. *Attivo Circolante*: include magazzino, crediti di breve termine (liquidità differite) e liquidità immediate (cassa, banche). Si tratta di impieghi a breve termine, con elevata velocità di circolazione.
- Le **Passività** (fonti) si suddividono in:
 1. *Passivo Permanente*: comprende il *Patrimonio Netto* (capitale di rischio) e il *Passivo Consolidato* (debiti a medio-lungo termine).
 2. *Passivo Corrente*: include i debiti a breve termine.

In tal modo, lo Stato Patrimoniale “finanziario” permette di valutare la correlazione tra impieghi e fonti, verificando se le attività a lungo termine sono finanziate da fonti stabili (patrimonio netto e debiti a lungo termine) e se le attività a breve termine trovano copertura in fonti a breve.

15.2 Schema di Stato Patrimoniale “Finanziario”

Un possibile schema può essere così rappresentato:

Attivo Fisso

– *Immobilizzazioni materiali*
– *Immobilizzazioni immateriali*
– *Immobilizzazioni finanziarie*

Attivo Circolante

– *Magazzino*
– *Liquidità differite (Crediti breve)*
– *Liquidità immediate (Cassa, Banca)*

Passivo Permanente

– *Capitale di rischio (Patrimonio Netto)*
– *Passivo consolidato (Debiti a lungo termine)*

Passivo Corrente

– *Debiti a breve termine*

Il “Capitale Investito” (Attivo Fisso + Attivo Circolante) è finanziato dal “Capitale di Finanziamento” (Passivo Permanente + Passivo Corrente).

15.3 Riclassificazione dal bilancio civilistico

Per passare dallo schema civilistico allo schema finanziario, occorre procedere ad alcune analisi integrative, spesso basate su informazioni fornite dalla Nota Integrativa, al fine di distinguere le voci tra breve e lungo termine. Per esempio, un fondo per rischi e oneri può avere una natura a lungo termine, mentre alcuni debiti commerciali a dilazione breve scadenza vanno nel passivo corrente. Analogamente, alcuni anticipi da clienti, se riferiti a prodotti già disponibili in magazzino, possono essere considerati a breve termine, mentre se si riferiscono a lavori futuri, verranno interpretati diversamente.

Nel caso di studio proposto, la riclassificazione richiede l'analisi delle singole voci (partecipazioni, crediti, debiti, fondi per rischi, anticipi da clienti) in base alle informazioni disponibili e alle previsioni temporali di incasso o pagamento, individuando la corretta classificazione nelle categorie di attivo e passivo (fisso, circolante, permanente, corrente).

15.4 Conclusioni

La riclassificazione finanziaria dello Stato Patrimoniale è un passaggio preliminare indispensabile all'analisi della struttura patrimoniale e delle condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa. Essa consente di valutare:

- La coerenza tra tempi di liquidazione degli impieghi e tempi di rimborso delle fonti.
- La capacità dell'impresa di fronteggiare i suoi impegni finanziari a breve e a lungo termine.

Una volta riclassificato lo Stato Patrimoniale in chiave finanziaria, è possibile procedere con il calcolo di indici di liquidità, solidità, indipendenza finanziaria, e così via, utili per una diagnosi completa della situazione economico-finanziaria aziendale.

15.5 La riclassificazione del bilancio per l'analisi di redditività

Per analizzare la redditività si ricorre a indicatori costruiti come rapporto tra un livello di reddito (R), tratto dal Conto Economico, e un livello di capitale (C), tratto dallo Stato Patrimoniale. È quindi necessario avere un Conto Economico e uno Stato Patrimoniale coerenti tra loro, in modo che i valori di reddito e capitale si riferiscano alle stesse aree di gestione.

15.6 Conto Economico riclassificato per aree gestionali

Il Conto Economico "civilistico" non permette di distinguere in modo chiaro le diverse aree di attività (operativa, extraoperativa, finanziaria, straordinaria) e, di conseguenza, le differenti fonti di reddito. Per ovviare a ciò:

1. Si suddivide il Conto Economico in aree omogenee (operativa, extraoperativa, finanziaria, straordinaria).
2. Si attribuiscono i costi e i ricavi a ciascuna area.
3. Si individuano i risultati intermedi (Reddito Operativo, Reddito Corrente, Reddito Lordo, Reddito Netto).

La riclassificazione del Conto Economico consente di evidenziare, ad esempio, il Valore Aggiunto, il Margine Operativo Lordo (EBITDA) e il Reddito Operativo (EBIT), fornendo un quadro più chiaro della formazione del reddito.

15.7 Stato Patrimoniale “economico”

Per correlare in modo coerente i livelli di reddito ai livelli di capitale, lo Stato Patrimoniale va riclassificato secondo un criterio “economico” o “gestionale”. In questo caso, le voci dell’attivo e del passivo sono riaggregate in base alla loro funzione nella formazione del reddito e al loro costo implicito o esplicito.

15.8 Criteri di riclassificazione dello Stato Patrimoniale “economico”

- Gli impieghi (attività) vengono distinti in base al loro rendimento e alla loro funzione nella produzione del reddito: - Impieghi operativi: quelli impiegati direttamente nel processo produttivo e nella vendita (ad esempio, immobilizzazioni operative, magazzino, crediti commerciali). - Impieghi extraoperativi: quelli non direttamente collegati all’attività caratteristica (ad esempio, partecipazioni non strategiche, immobili non utilizzati nella produzione). - Scorta liquida: eventuali eccedenze di cassa non necessarie per le operazioni.

- Le fonti (passività e patrimonio netto) vengono distinte in base al loro costo: - Mezzi propri (capitale di rischio), che non hanno un costo esplicito (ma un costo opportunità). - Debiti finanziari, con un costo esplicito rappresentato dagli interessi. - Debiti commerciali, che non generano un onere finanziario esplicito: pertanto non vengono considerati fonti, bensì come riduzione degli impieghi operativi.

15.9 Schema dello Stato Patrimoniale “economico”

Dopo la riclassificazione, si ottiene uno schema del genere:

Impieghi Operativi	
–Debiti Commerciali	
=Impieghi Operativi Netti	↔ Mezzi Propri
Impieghi Extraoperativi	Debiti Finanziari
Scorta Liquida	

In questo modo, il “Capitale Investito” risulta composto dagli Impieghi Operativi Netti, più gli Impieghi Extraoperativi, più la Scorta Liquida, mentre il “Capitale di Finanziamento” è composto da Mezzi Propri e Debiti Finanziari.

15.10 Coerenza tra Conto Economico e Stato Patrimoniale riclassificati

La coerenza tra Conto Economico riclassificato per aree gestionali e Stato Patrimoniale riclassificato in chiave economica permette di calcolare indici di redditività come: - ROE (Return On Equity) = Utile Netto / Mezzi Propri - ROI (Return On Investment) = Reddito Operativo / Impieghi Operativi Netti - ROD (Return On Debt) = Oneri Finanziari / Debiti Finanziari - ROS (Return On Sales) = Reddito Operativo / Ricavi

In questo modo è possibile attribuire il reddito prodotto alle specifiche risorse impiegate e valutare la redditività effettiva delle diverse aree della gestione, fornendo informazioni di elevato valore per il management e gli analisti esterni.

16 L’analisi di redditività

L’analisi di redditività ha come obiettivo la valutazione della capacità dell’impresa di operare in condizioni di equilibrio economico nel medio-lungo termine. Attraverso la costruzione di indicatori che mettono in relazione i risultati economici (redditi) con le risorse impiegate (capitali), è possibile comprendere se l’azienda sta generando un rendimento adeguato rispetto alle attese dei proprietari (capitale di rischio) e se risulta conveniente per i creditori e investitori.

La tecnica di analisi segue un approccio “ad albero”: a partire dalla redditività per la proprietà (ROE), si indagano le diverse componenti che contribuiscono a formarla, quali la redditività degli impieghi operativi, quella extraoperativa, l’effetto dell’indebitamento finanziario (leva finanziaria) e l’influenza dell’area straordinaria.

16.1 La redditività per la proprietà: ROE

Il ROE (Return On Equity) è definito come:

$$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Mezzi Propri}}$$

Misura il rendimento dell’investimento effettuato dai proprietari. Un ROE soddisfacente deve essere:

- Superiore ai rendimenti offerti da investimenti alternativi privi di rischio.
- Non inferiore alle attese degli investitori, considerando un premio per il rischio.

Per analizzare il ROE è possibile normalizzare l’utile (escludendo componenti straordinarie) oppure calcolare un ROE al lordo delle imposte per ridurre la variabilità dovuta alla fiscalità.

16.2 Dalla redditività per la proprietà alle componenti

Il ROE dipende da quattro macrofattori:

1. Redditività della gestione operativa (ROI).
2. Redditività della gestione extraoperativa.
3. Struttura finanziaria e costo dell’indebitamento (leva finanziaria).
4. Incidenza dell’area straordinaria.

16.3 La redditività della gestione operativa: ROI

Il ROI (Return On Investment) è:

$$ROI = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Impieghi Operativi Netti}}$$

Misura il rendimento del capitale investito nella gestione caratteristica.

Il ROI deve essere almeno pari alla somma del rendimento dei titoli privi di rischio, del premio per il rischio e del prelievo fiscale (poiché il ROI considera il reddito operativo al lordo delle imposte).

16.4 Scomposizione del ROI in ROS e CT

Il ROI può essere scomposto in:

$$ROI = ROS \times CT$$

Dove:

$$ROS = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Vendite}} \quad \text{e} \quad CT = \frac{\text{Vendite}}{\text{Impieghi Operativi Netti}}$$

- Il ROS (Return On Sales) misura il margine operativo per euro di vendite. - Il CT (Capital Turnover) misura l’efficienza di utilizzo del capitale investito nella gestione operativa (numero di volte in cui le vendite ricoprono il capitale investito nell’esercizio).

16.5 Variabili che influenzano ROS e CT

- Il ROS dipende dai volumi di vendita, dai prezzi, dai costi variabili e fissi e dal grado di leva operativa.
- Il CT dipende dal rapporto tra vendite e investimenti in immobilizzazioni e capitale circolante netto.

16.6 Leva operativa

La leva operativa misura la sensibilità del reddito operativo alle variazioni dei volumi di vendita, in presenza di costi fissi. Un'alta leva operativa rende il reddito operativo molto sensibile alle variazioni dei volumi, mentre un'elevata incidenza di costi variabili riduce questa sensibilità ma rende più vulnerabile la redditività a variazioni di prezzi e costi.

16.7 La redditività degli impieghi extraoperativi: ROA

Considerando anche la gestione extraoperativa, si ottiene il ROA (Return On Assets):

$$ROA = \frac{\text{Reddito Operativo} + \text{Reddito Extraoperativo}}{\text{Impieghi Operativi Netti} + \text{Impieghi Extraoperativi}}$$

Il ROA è una media ponderata tra la redditività operativa (ROI) e quella extraoperativa.

16.8 La struttura finanziaria e l'effetto leva

La struttura finanziaria incide sul ROE attraverso il costo dell'indebitamento (i) e il quoziente di indebitamento finanziario ($Q = \text{Debiti Finanziari} / \text{Mezzi Propri}$).

Il legame tra ROE, ROA e leva finanziaria:

$$ROE \approx ROA + (ROA - i)Q$$

Se $(ROA - i) > 0$, la leva finanziaria è positiva e l'indebitamento accresce il ROE. Se $(ROA - i) < 0$, la leva è negativa e l'indebitamento riduce la redditività per la proprietà.

16.9 Il rischio di insolvenza

Un indicatore del rischio legato alla struttura finanziaria è il rapporto:

$$\frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Ricavi di Vendita}}$$

Valori superiori al 5-10

16.10 L'area straordinaria

Per isolare l'effetto dell'area straordinaria, si confronta il ROE effettivo con un ROE "teorico" calcolato come se la gestione straordinaria fosse nulla. La differenza indica l'incidenza dell'area straordinaria sulla redditività complessiva.

16.11 In sintesi

L'analisi di redditività parte dal ROE e approfondisce la redditività operativa (ROI), quella extraoperativa (ROA), l'effetto dell'indebitamento e l'impatto di componenti straordinarie. Attraverso questa analisi "ad albero" è possibile comprendere a fondo le cause del livello di redditività raggiunto e individuare gli interventi necessari per migliorarla.

17 L'analisi per flussi finanziari

L'analisi per flussi nasce dall'esigenza di comprendere l'andamento finanziario dell'impresa, evidenziando l'origine e l'impiego della liquidità nel corso dell'esercizio. La necessità deriva dalla non coincidenza, specie nel breve termine, tra dinamica economica (costi e ricavi) e dinamica finanziaria (entrate e uscite monetarie).

17.1 L'utilità dell'analisi per flussi

Mentre l'equilibrio economico si concentra sulla capacità dell'impresa di generare redditi positivi nel medio-lungo periodo, l'equilibrio finanziario si focalizza sulla capacità di far fronte tempestivamente ai pagamenti, rispettando le scadenze. L'analisi per flussi fornisce una visione dinamica e complementare a quella del bilancio di esercizio, tradizionalmente statico.

Il *Rendiconto Finanziario* è uno strumento che consente di:

- Individuare le cause delle variazioni delle disponibilità liquide.
- Capire in che modo la gestione reddituale, gli investimenti e i finanziamenti hanno influito sulla posizione finanziaria.

17.2 Oggetto dell'analisi per flussi

È possibile costruire rendiconti finanziari per diversi aggregati patrimoniali, ma i più significativi ai fini dell'analisi sono quelli relativi a insiemi di elementi patrimoniali di natura semplice (un solo elemento), complessa (più elementi di sezioni diverse) o composta (più elementi della medesima sezione).

Uno degli aggregati più comuni è la *liquidità*, intesa come disponibilità liquide (cassa, banca) o un insieme di attività monetarie a breve scadenza. Il rendiconto finanziario delle disponibilità liquide, detto anche *rendiconto finanziario di cassa* (o cash flow statement), mostra le cause degli incrementi e decrementi delle disponibilità liquide nell'esercizio.

17.2.1 Esempio di analisi per flussi

Supponiamo che alla fine dell'esercizio ($X+1$) le disponibilità liquide siano aumentate di 100.000 € rispetto all'inizio dell'esercizio. Dal solo Stato Patrimoniale non è possibile capire perché questa variazione sia avvenuta.

Costruendo il Rendiconto Finanziario, distinguiamo tra:

Fonti della Liquidità (che causano incrementi della cassa)

Impieghi della Liquidità (che causano decrementi della cassa)

Ad esempio:

- Fonti: Incasso ricavi di esercizio, aumento di capitale sociale, accensione di mutui.
- Impieghi: Pagamento costi di esercizio, investimenti in attivo fisso, rimborsi di mutui.

Se le fonti superano gli impieghi di 100.000 €, la differenza spiega l'aumento netto delle disponibilità liquide.

17.3 Struttura del Rendiconto Finanziario del Cash Flow

Un tipico schema di rendiconto, semplificato, potrebbe essere:

Fonti:

Gestione reddituale (Incassi - Pagamenti operativi)	X
Finanziamenti (nuovi mutui, aumenti di capitale)	Y

Impieghi:

Investimenti in immobilizzazioni	A
Rimborsi di finanziamenti	B

$$\text{Variazione netta delle liquidità:} \quad (X + Y) - (A + B)$$

L'analisi per flussi, dunque, consente di avere una visione chiara della dinamica finanziaria e del modo in cui la gestione operativa, gli investimenti e le operazioni di finanziamento hanno influenzato la liquidità nell'arco dell'esercizio. Essa è uno strumento fondamentale per la valutazione del rischio di illiquidità e per la formulazione di politiche di gestione finanziaria più efficaci.

18 Il quadro delle variazioni

Dopo aver analizzato i flussi finanziari relativi ad aggregati specifici (come le disponibilità liquide o il capitale circolante netto), occorre comprendere come le operazioni di gestione influiscano sui vari comparti patrimoniali. Ogni operazione posta in essere dall'impresa nell'esercizio genera variazioni nelle componenti dell'attivo e del passivo, nonché del patrimonio netto.

18.1 Il punto di partenza: lo Stato Patrimoniale “Finanziario”

Per analizzare le variazioni di un determinato aggregato patrimoniale, è utile partire dallo Stato Patrimoniale riclassificato in chiave finanziaria. Ad esempio, consideriamo l'analisi delle variazioni dell'Attivo Circolante Netto (ACN), dato da:

$$ACN = \text{Attivo Circolante} - \text{Passività a Breve Termine}$$

Partendo dallo schema finanziario, si possono isolare i mezzi propri, l'utile (o la perdita) d'esercizio, l'attivo fisso (AF), il passivo a medio-lungo termine (PML) e l'ACN come categorie principali.

18.2 Variazioni finanziarie e non finanziarie

Le operazioni di gestione causano variazioni in tutte le categorie patrimoniali. Tali variazioni si distinguono in:

Variazioni finanziarie: influenzano direttamente l'ACN. Un esempio è l'acquisto di un impianto pagando in contanti, che mette in relazione l'Attivo Fisso con l'ACN.

Variazioni non finanziarie: non influenzano direttamente l'ACN. Un esempio è la rivalutazione di un impianto, che collega l'Attivo Fisso con i Mezzi Propri, senza modificare l'ACN.

Per redigere il Rendiconto Finanziario dell'ACN, si procede così: 1. Identificare le operazioni che hanno investito le diverse categorie patrimoniali. 2. Escludere le variazioni non finanziarie. 3. Accertare, per differenza, le variazioni finanziarie (cioè quelle che hanno effetto sull'ACN).

18.3 Esempi di variazioni finanziarie

Considerando le principali categorie patrimoniali (AF, ACN, MP, U, PML), le variazioni finanziarie che influenzano l'ACN possono essere: - Acquisti o vendite di immobilizzazioni pagati/incassati in contanti (AF-ACN). - Aumenti o riduzioni di capitale sociale con versamento/rimborso di mezzi monetari (ACN-MP). - Costi e ricavi a manifestazione monetaria immediata (ACN-U). - Accensioni o rimborsi di debiti finanziari a medio-lungo termine (PML) con effetto monetario sull'ACN (ACN-PML).

18.4 Esempi di variazioni non finanziarie

Al contrario, le variazioni non finanziarie: - Rivalutazioni/svalutazioni di immobilizzazioni (AF-MP). - Costi o ricavi “non monetari” (come ammortamenti, accantonamenti, plus/minusvalenze) che collegano l’Area Reddittuale (U) ad AF o MP, senza passare dall’ACN. - Operazioni tra fonti non legate direttamente all’ACN, come conversioni di debiti in capitale (MP-PML) o riservizzazioni di utili (MP-U).

18.5 Schema delle variazioni

Raggruppando tutte le possibili relazioni tra le categorie patrimoniali considerate (AF, ACN, MP, U, PML), si ottiene un quadro sintetico delle variazioni, distinguendo tra variazioni di natura reddituale o patrimoniale, finanziaria o non finanziaria.

In generale: - Le variazioni finanziarie legate all’ACN derivano dall’interazione di questo aggregato con l’Utente (U), i Mezzi Propri (MP), l’Attivo Fisso (AF) e le Passività a medio-lungo termine (PML). - Le variazioni non finanziarie si realizzano tra categorie che non influenzano direttamente l’ACN, come AF-MP o U-MP.

18.6 Conclusioni

Il quadro delle variazioni è uno strumento di analisi che, partendo da una riclassificazione delle voci patrimoniali, consente di distinguere tra operazioni che hanno un impatto diretto sulla posizione finanziaria dell’azienda (variazioni finanziarie) e operazioni che non lo hanno (variazioni non finanziarie). Questa distinzione è fondamentale per costruire rendiconti finanziari e per comprendere a fondo la dinamica della gestione finanziaria e reddituale dell’impresa.

19 Il rendiconto finanziario dell’attivo circolante netto

Il rendiconto finanziario dell’ACN (Attivo Circolante Netto) è un prospetto che mostra come le operazioni di gestione, svoltesi durante l’esercizio, abbiano influito sulle componenti del capitale circolante (attivo corrente e passivo corrente). L’ACN è una delle grandezze più significative per comprendere la dinamica finanziaria a breve termine.

19.1 Ipotesi di sola presenza di variazioni finanziario-reddituali

In un primo caso semplificato, si suppone che tutte le variazioni patrimoniali siano di natura finanziario-reddituale, ovvero che i costi e i ricavi siano tutti “monetari” (con contropartita nell’ACN) e che non vi siano variazioni non finanziarie o patrimoniali. In questa situazione, l’aumento o la diminuzione dell’ACN coincide con la differenza tra ricavi e costi monetari.

Se l’utile di esercizio fosse interamente composto da componenti monetarie, allora:

$$\Delta ACN = \text{Ricavi Monetari} - \text{Costi Monetari} = \text{Utile Netto}$$

19.2 Presenza di variazioni non finanziario-reddituali

In un caso più realistico, all’interno del Conto Economico compaiono anche costi e ricavi non monetari (ad esempio, ammortamenti, accantonamenti a fondi rischi e TFR), i quali non hanno una contropartita nell’ACN ma si manifestano in altre categorie patrimoniali. In tal caso:

$$\Delta ACN = \text{Utile Netto} + \text{Costi Non Monetari} - \text{Ricavi Non Monetari}$$

L’ACN, in altre parole, è influenzato solo dalla parte monetaria del risultato economico. I costi e ricavi non monetari devono essere esclusi dal rendiconto finanziario per individuare il flusso effettivo di risorse a breve termine.

19.3 Presenza di variazioni finanziario-patrimoniali

Oltre alle variazioni finanziario-redditali, possono verificarsi variazioni finanziario-patrimoniali che collegano l'ACN ad altre categorie patrimoniali (AF, MP, PML). Ad esempio: - $ACN \leftrightarrow AF$: acquisto o vendita di immobilizzazioni con regolamento monetario. - $ACN \leftrightarrow MP$: aumenti di capitale con versamento, o riduzioni con rimborso. - $ACN \leftrightarrow PML$: accensioni o rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine.

In questo caso, il rendiconto finanziario risulta più articolato, poiché occorre tenere conto delle operazioni che coinvolgono aree non reddituali, operando le dovute esclusioni (per le variazioni non finanziarie) e compensazioni (nel caso di operazioni opposte che si bilanciano).

19.4 Costruzione del rendiconto finanziario

La costruzione del rendiconto finanziario dell'ACN avviene tramite un foglio di lavoro strutturato in più coppie di colonne: 1. **Prime colonne:** confronto tra Stato Patrimoniale iniziale e finale riclassificato. 2. **Seconda coppia di colonne:** determinazione delle variazioni complessive (costi, ricavi, variazioni di AF, MP, PML, U). 3. **Terza coppia di colonne:** esclusione delle variazioni non finanziarie (come ammortamenti, accantonamenti, rivalutazioni). 4. **Quarta coppia di colonne:** identificazione delle variazioni finanziarie residue dell'ACN, ovvero quelle effettivamente rilevanti per il flusso di risorse a breve termine.

Se necessario, ulteriori coppie di colonne vengono utilizzate per riconciliare operazioni compensative tra loro (ad es. accensione e rimborso di finanziamenti nello stesso esercizio).

19.5 Utilità del rendiconto finanziario dell'ACN

Il rendiconto finanziario dell'ACN permette di: - Comprendere come la gestione operativa e finanziaria abbia influenzato le disponibilità a breve. - Individuare i fattori che hanno generato incrementi o decrementi di capitale circolante netto. - Valutare la capacità dell'impresa di far fronte ai pagamenti a breve termine, isolando gli effetti dei costi e ricavi non monetari e delle variazioni patrimoniali non correlate con l'ACN.

Grazie a questo strumento, l'impresa può esprimere giudizi sulla propria liquidità e identificare le leve da utilizzare per migliorare l'equilibrio finanziario a breve, medio e lungo termine. Inoltre, l'analisi del rendiconto finanziario consente simulazioni su come la gestione avrebbe potuto essere diversa (gestione alternativa) o come potrà essere in futuro (gestione prospettica), in base a strategie ed obiettivi definiti dal management.

19.6 Esempio di Rendiconto Finanziario di Liquidità

Nel rendiconto finanziario di liquidità, l'obiettivo è mostrare come l'impresa abbia ottenuto (fonti) e impiegato (impieghi) i mezzi monetari durante l'esercizio, con particolare attenzione ai movimenti di cassa e disponibilità liquide.

Di seguito è riportato un esempio di Rendiconto Finanziario di Liquidità.

RENDICONTO FINANZIARIO (€/000)

Fonti

A) Gestione Patrimoniale • Mezzi propri: Aumento capitale sociale 2.000,00

- Passività a m/l termine: Nuovi finanziamenti bancari 1.000,00
- Attivo circolante: Incasso di crediti pregressi 2.030,00

Totale fonti da gestione patrimoniale = 5.030,00

Impieghi

A) Gestione Reddittuale • Ricavi monetari: - Vendita prodotti 11.270,00 - Altri ricavi complementari 240,00 - Proventi finanziari 60,00

Totale ricavi monetari = 11.570,00

- Costi monetari: - Spese per materie 2.600,00 - Spese di personale 4.150,00 - Spese operative 4.800,00 - Oneri finanziari 600,00 - Oneri tributari 70,00

Totale costi monetari = 12.220,00

Saldo Gestione Reddittuale = Ricavi monetari (11.570,00) - Costi monetari (12.220,00) = -650,00

B) Gestione Patrimoniale • Attivo fisso: Acquisto immobilizzazioni 1.970,00

- Mezzi propri: Pagamento dividendi 150,00

- Passività a m/l termine: - Rimborso finanziamenti bancari 300,00 - Rimborso finanziamenti diversi 200,00 - Pagamento indennità TFR 230,00 Totale rimborsi su passività a m/l termine = 730,00

- Passività correnti: - Pagamento debiti pregressi 880,00 - Pagamento di imposte 50,00 Totale impieghi da passività correnti = 930,00

Totale impieghi gestione patrimoniale = 1.970,00 (AF) + 150,00 (MP) + 730,00 (PML) + 930,00 (PB) = 3.780,00

Riepilogo:

Fonti da gestione patrimoniale = 5.030,00

Saldo gestione reddittuale = -650,00

Impieghi da gestione patrimoniale = 3.780,00

Aumento della liquidità = Fonti da gestione patrimoniale - (Impieghi gestione patrimoniale + Saldo gestione reddittuale)

= 5.030,00 - (3.780,00 + (-650,00)) = 5.030,00 - 3.130,00 = 1.900,00

Tuttavia, dal rendiconto fornito risulta un aumento di 600,00. Ciò significa che la differenza tra ricavi monetari e costi monetari (gestione reddittuale) e la somma delle fonti e impieghi patrimoniali determina un incremento finale della liquidità di 600,00.

In sintesi, il rendiconto finanziario di liquidità evidenzia:

- Origine dei mezzi liquidi (aumenti di capitale, accensione di nuovi finanziamenti, incassi di crediti). - Utilizzo dei mezzi liquidi (acquisto di immobilizzazioni, pagamento dividendi, rimborso finanziamenti, regolamento di debiti e imposte).

L'esempio mostra come, nel complesso, l'impresa abbia incrementato la propria liquidità di 600.000 € nell'esercizio considerato.

20 Il Rendiconto Finanziario di Liquidità

Il rendiconto finanziario di liquidità segue le stesse logiche del rendiconto dell'ACN, ma con riferimento a un aggregato diverso: la liquidità immediata (cassa, conti correnti bancari attivi, titoli a pronto smobilizzo) al netto di eventuali conti correnti passivi. L'obiettivo è evidenziare le variazioni della liquidità intervenute nell'esercizio, distinguendo tra fonti (provenienze di liquidità) e impieghi (destinazioni della liquidità).

Il procedimento di redazione del rendiconto è analogo a quello dell'ACN: 1. Identificare tutte le variazioni patrimoniali e reddittuali. 2. Escludere le variazioni non finanziarie. 3. Isolare le variazioni finanziarie riguardanti la liquidità.

L'esempio sottostante illustra un caso completo.

RENDICONTO FINANZIARIO (€/000)

Fonti

A) Gestione patrimoniale • Mezzi Propri: Aumento capitale sociale € 2.000,00

- Passività a m/l termine: Nuovi finanziamenti bancari € 1.000,00
- Attivo circolante: Incasso di crediti pregressi € 2.030,00

Totale fonti da gestione patrimoniale = € 5.030,00

Impieghi

A) Gestione reddituale Ricavi monetari:

- Vendita prodotti € 11.270,00
- Altri ricavi complementari € 240,00
- Proventi finanziari € 60,00

Totale ricavi monetari = € 11.570,00

Costi monetari:

- Spese per materie € 2.600,00
- Spese di personale € 4.150,00
- Spese operative € 4.800,00
- Oneri finanziari € 600,00
- Oneri tributari € 70,00

Totale costi monetari = € 12.220,00

Saldo gestione reddituale = Ricavi monetari (11.570,00) - Costi monetari (12.220,00) = -650,00

B) Gestione patrimoniale • Attivo fisso: Acquisto immobilizzazioni € 1.970,00

- Mezzi propri: Pagamento dividendi € 150,00
- Passività a m/l termine: - Rimborso finanziamenti bancari € 300,00 - Rimborso finanziamenti diversi € 200,00 - Pagamento indennità TFR € 230,00
Totale rimborsi passività a m/l termine = € 730,00
- Passività correnti: - Pagamento debiti pregressi € 880,00 - Pagamento di imposte € 50,00
Totale impieghi da passività correnti = € 930,00

Totale impieghi gestione patrimoniale = € 1.970,00 (AF) + € 150,00 (MP) + € 730,00 (PML) + € 930,00 (PB) = € 3.780,00

Riepilogo:

Fonti da gestione patrimoniale = € 5.030,00 Saldo gestione reddituale = - € 650,00 Impieghi da gestione patrimoniale = € 3.780,00

Aumento della liquidità = Fonti da gestione patrimoniale - (Impieghi gestione patrimoniale + Saldo gestione reddituale)

= € 5.030,00 - (3.780,00 + (-650,00)) = € 5.030,00 - € 3.130,00 = € 1.900,00

Nel caso specifico, tenendo conto delle regolazioni dovute alle differenze tra costi/ricavi monetari e non, e delle compensazioni tra diverse voci, il rendiconto finale mostra un aumento della liquidità di € 600,00, come riportato nel prospetto di sintesi.

In definitiva, il rendiconto finanziario di liquidità permette di individuare le cause dell'incremento o decremento della disponibilità monetaria, fornendo indicazioni preziose per la gestione finanziaria aziendale.

21 Pianificazione, programmazione e controllo finanziario

La pianificazione e il controllo finanziario sono strettamente integrati con il più ampio processo di pianificazione e controllo aziendale. L'analisi economica delle decisioni di investimento fornisce una base per comprendere i flussi finanziari futuri derivanti dai singoli progetti. Tuttavia, per avere una visione completa e globale, è necessario unire i piani relativi a diversi progetti e funzioni, ottenendo così una visione d'insieme della dinamica finanziaria dell'impresa.

21.1 Pianificazione finanziaria pluriennale

La pianificazione finanziaria di medio-lungo periodo (piano finanziario pluriennale) serve a prevedere la dinamica dei fabbisogni finanziari e dei mezzi di copertura, nonché delle uscite e delle entrate monetarie che caratterizzeranno la gestione futura dell'impresa. In altre parole, si tratta di determinare in anticipo se le strategie di business e i progetti di investimento siano attuabili non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello finanziario.

La pianificazione finanziaria a lungo termine considera sia:

- I flussi finanziari operativi, derivanti dall'attività caratteristica dell'impresa.
- I flussi finanziari non operativi, connessi ad attività extra-core (ad esempio, proventi o oneri atipici, investimenti in attività non direttamente legate al business principale).

21.2 Obiettivi della pianificazione finanziaria pluriennale

Lo scopo principale della pianificazione finanziaria di lungo termine è:

1. **Verificare la fattibilità finanziaria** delle strategie e dei progetti di investimento previsti nel piano strategico. Ciò significa assicurarsi che ci siano le risorse finanziarie necessarie per sostenere gli investimenti futuri.
2. **Contenere il rischio finanziario**, garantendo un equilibrio tra fonti e impieghi finanziari, in modo da evitare una struttura finanziaria eccessivamente squilibrata, ad esempio con un indebitamento superiore alla capacità di rimborso.
3. Fornire una base per la **programmazione finanziaria annuale** (budget finanziario) e per il **controllo finanziario** (reporting finanziario), che permettono di monitorare nel breve termine gli scostamenti tra i risultati previsti e quelli effettivi, e di adottare azioni correttive tempestive.

21.3 Il processo di pianificazione e controllo finanziario nel contesto aziendale

Il processo di pianificazione e controllo finanziario si integra con quello aziendale nel suo complesso:

- **Pianificazione strategica** (piano strategico) → **Piano finanziario pluriennale**
- **Programmazione annuale** (budget) → **Budget finanziario**
- **Controllo concomitante e susseguente** (reporting) → **Controllo finanziario (reporting finanziario)**

Questo approccio assicura che le decisioni di lungo periodo siano supportate da una valutazione delle conseguenze finanziarie, che la gestione a breve termine sia coerente con le linee strategiche stabilite, e che il controllo continuo dei flussi finanziari permetta di mantenere l'impresa in equilibrio sotto il profilo della liquidità e della solvibilità.

22 Il budget finanziario

Il budget finanziario fa parte integrante del budget globale dell'impresa (insieme al budget economico e al budget patrimoniale) e ha come obiettivo quello di valutare e programmare i flussi finanziari futuri, assicurando la copertura dei fabbisogni e la corretta gestione della liquidità.

22.1 Il ruolo del budget finanziario

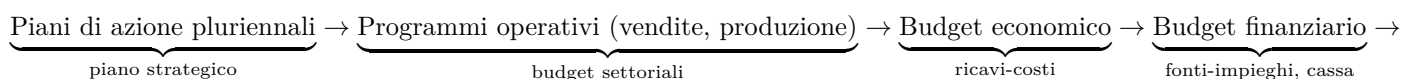
Attraverso il budget finanziario, la direzione può:

1. Valutare le conseguenze finanziarie dei programmi di gestione definiti nel budget operativo ed economico.
2. Decidere se avviare effettivamente i programmi previsti o se modificarli, qualora la struttura finanziaria o la capacità di reperire mezzi risultasse insufficiente.
3. Stabilire la composizione ottimale tra fonti interne (autofinanziamento) ed esterne (capitale di rischio, capitale di credito).

22.2 Collocazione del budget finanziario nel processo di budgeting

Il budget finanziario si costruisce una volta definiti i piani d'azione pluriennali (dal piano strategico) e i programmi settoriali relativi a vendite, produzione, funzioni generali, nonché gli investimenti operativi (capitale fisso e capitale circolante).

Lo schema del processo:



22.3 Investimenti operativi e loro riflessi sul budget finanziario

Gli investimenti operativi comprendono:

- Investimenti in capitale fisso (immobilizzazioni): fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature, software, ecc.
- Investimenti in capitale circolante: incrementi di scorte, crediti commerciali, ecc.

Questi investimenti generano fabbisogni di capitale che devono essere coperti con fonti finanziarie appropriate, determinando l'inclusione di tali dati nel budget finanziario globale.

22.4 Strumenti del budget finanziario

Per costruire il budget finanziario si utilizzano almeno due strumenti fondamentali:

1. **Budget delle Fonti e degli Impieghi:** fornisce una visione d'insieme delle esigenze finanziarie annuali, evidenziando se l'impresa può far fronte con mezzi propri ai fabbisogni derivanti dai programmi operativi o se necessita di fonti esterne.
2. **Budget di Cassa (o di Tesoreria):** dettaglia, in periodi infrannuali (ad es. mensili), l'alternarsi di incassi e pagamenti, consentendo di individuare potenziali squilibri di liquidità all'interno dell'esercizio.

22.5 Il budget delle fonti e degli impieghi

Nel budget delle fonti e degli impieghi si considerano:

- ****Impieghi****: investimenti in capitale fisso e circolante, rimborsi di debiti, rimborsi di capitale di rischio.
- ****Fonti****: autofinanziamento (utile e costi non monetari), aumenti di capitale, accensione di debiti finanziari, disinvestimenti.

Il risultato è un prospetto fonti-impieghi in cui le due sezioni devono eguagliarsi, a conferma della copertura finanziaria dei fabbisogni.

22.6 Il budget di tesoreria

Il budget di tesoreria analizza l'andamento della cassa mese per mese (o con altra periodicità breve), tenendo conto delle previsioni di incassi e pagamenti. Un formato tipico prevede la struttura:

	Gen	Feb	Mar	...	Totale
Saldo iniziale di cassa					
Entrate (vendite, affitti, interessi, ...)					
Uscite (acquisti, stipendi, oneri, ...)					
Saldo mensile					
Saldo progressivo					

22.7 Il budget patrimoniale

Una volta definiti i budget economici e finanziari, si può redigere il budget patrimoniale, che è uno stato patrimoniale preventivo alla fine del periodo di budget. Esso consente di verificare la coerenza complessiva della struttura patrimoniale con i programmi operativi ed economico-finanziari.

22.8 Conclusioni

Il budget finanziario è uno strumento chiave per garantire la fattibilità finanziaria dei programmi operativi annuali, consentendo alla direzione di apportare eventuali modifiche prima di procedere con l'attuazione. Integrato con il budget delle fonti e degli impieghi, il budget di tesoreria e il budget patrimoniale, assicura una visione completa e coerente dell'equilibrio finanziario dell'impresa, riducendo il rischio di squilibri e garantendo la sostenibilità delle strategie a medio-lungo termine.