

ECONOMIA AZIENDALE

Riassunto del libro "Economia Aziendale", M. Saita, P. Saracino, ed. Giuffrè editore, ed. 2012

INDICE

PARTE 1: PRINCIPI DI ECONOMIA AZIENDALE

1. DALLA RAGIONERIA ALL'ECONOMIA AZIENDALE

- a. LA CONTABILITÀ NEI TEMPI ANTICHI**
- b. LA CONTABILITÀ NEL MEDIOEVO E NEL RINASCIMENTO**
 - i. Fibonacci:
 - ii. Fra' Luca Pacioli
- c. LA CONTABILITÀ NELL'OTTOCENTO**
 - i. Francesco Villa
 - ii. Cerboni
- d. LA CONTABILITÀ E L'ECONOMIA AZIENDALE NEL 1900**
 - i. BESTA (SISTEMA PATRIMONIALE)
 - 1. Gestione
 - 2. Direzione
 - 3. Controllo
 - ii. ZAPPA (SISTEMA DEL REDDITO)
 - 1. Azienda
 - 2. Economia aziendale
 - a. Organizzazione
 - b. Gestione
 - c. Rilevazioni o ragioneria
 - 3. Concetto di reddito
 - 4. Sistema del reddito
- e. L'ECONOMIA AZIENDALE A FINE '900**

2. LE AZIENDE

- a. DALLA TEORIA ISTITUZIONALISTICA ALLA TEORIA DEGLI STAKEHOLDERS**
 - i. Le aziende familiari
 - ii. Le aziende pubbliche
 - iii. Le aziende di produzione o imprese
 - iv. Le aziende non profit
 - v. Le società mutualistiche (cooperative o mutua assicurazione)
 - vi. Le imprese sociali
- b. LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE RELAZIONE AL SOGGETTO GIURIDICO**
 - i. l'impresa individuale
 - ii. la società
 - iii. società di persone:
 - a. società semplice
 - b. società in nome collettivo
 - c. società in accomandita semplice

- iv. società di capitali:
 - a. società per azioni (S.p.A.)
 - b. società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)
 - c. società a responsabilità limitata (Srl)
- v. società a responsabilità limitata:
- vi. altre forme di impresa:
 - 1. associazione temporanea d'impresa:
 - 2. consorzi:
 - 3. gruppo europeo di interesse economico (geie):
- c. CLASSIFICAZIONE IN RELAZIONE ALLE DIMENSIONI AZIENDALI**
 - i. Microimpresa
 - ii. Piccola media impresa
 - iii. Grande impresa

3. LE IMPRESE

- a. LE RELAZIONI TRA L'AMBIENTE E L'IMPRESA**
 - i. macro ambiente sottosistemi ambientali:
 - ii. microambiente o ambiente istituzionale e il settore/distretto
 - iii. sistema competitivo
 - iv. sistema competitivo frammentato:
 - v. sistema competitivo di specializzazione:
 - vi. sistema competitivo di volume:
 - vii. sistema competitivo bloccato:
- b. IL SISTEMA DEGLI INTERLOCUTORI SOCIALI**
 - i. esponenti interni all'impresa
 - ii. esponenti esterni alla gestione d'impresa:
- c. IL SISTEMA IMPRESA**
 - i. sistema di input-output:
 - ii. la struttura o variabili strutturali di input:
 - 1. Le risorse chiave primarie
 - 2. risorse derivate
 - iii. l'attività: gestione strategia
 - 1. gestione operativa:
 - 2. strategia aziendale:
 - iv. i risultati economici finanziari, competitivi, sociali, qualitativi e di sviluppo:
 - 1. risultati economici finanziari:
 - 2. risultati competitivi:
 - 3. risultati sociale qualitativi:
 - 4. sviluppo
- d. I GRUPPI D'IMPRESA**
 - i. alla forma giuridica della capogruppo
 - ii. all'oggetto sociale
 - iii. all'estensione territoriale
 - iv. al grado di integrazione produttiva
 - v. all'integrazione economica:
 - 1. gruppi economici:
 - 2. gruppi finanziari, o holding finanziarie
 - 3. gruppi conglomerati o diversificati o misti

e. LE STRUTTURE FORMALI DEI GRUPPI

- i. tipologie di imprese facenti parte di un gruppo:
 - 1. capogruppo o holding o madre o controllante
 - 2. impresa controllata
 - 3. imprese collegate
 - 4. altre imprese
- ii. tipologie di partecipazione:
 - 1. partecipazioni dirette
 - 2. partecipazioni indirette
 - 3. partecipazioni reciproche

4. IL SISTEMA ECONOMICO AZIENDALE

a. LA SCIENZA ECONOMICA AZIENDALE NELL'ALBERO DELLE SCIENZE

- i. scienze individualizzate
- ii. scienze generalizzanti
 - 1. formali
 - 2. empiriche
 - a. scienze positive
 - b. scienze normative

b. I SISTEMI AZIENDALI

- i. sistema di gestione
- ii. sistema di amministrazione controllo
- iii. sistema organizzativo
- iv. sistema della qualità

c. LE ATTIVITÀ GENERATRICE DI VALORE, O FUNZIONI AZIENDALI, O PROCESSI AZIENDALI

- i. Porter
 - 1. attività primarie:
 - a. logistica in entrata
 - b. attività operativa
 - c. marketing e vendite
 - d. servizi
 - 2. attività di supporto:
 - a. approvvigionamento
 - b. sviluppo del tecnologie
 - c. sviluppo delle risorse umane
 - d. attività infrastrutturali

d. RELAZIONI FRA LA SCIENZA ECONOMICA AZIENDALE LE ALTRE SCIENZE

5. LA GESTIONE OPERATIVA

a. LE OPERAZIONI ECONOMICHE AZIENDALI

- i. Le operazioni gestione ordinaria
 - 1. finanziamenti:
 - 2. investimenti:
 - 3. trasformazione:
 - 4. disinvestimenti:
 - 5. rimborsi o remunerazioni:
- ii. operazioni di gestione straordinaria o extra gestione
 - 1. costituzione:
 - 2. liquidazione o cessazione
 - 3. trasformazione giuridica dell'azienda da una forma giuridica ad un'altra
 - 4. fusione di un'azienda con un'altra azienda
 - 5. scissione di un'azienda in più aziende
 - 6. scorporo di un ramo d'azienda

b. IL CICLO RELATIVO ALLE OPERAZIONI ECONOMICHE

- i. ciclo di gestione operativa
- ii. ciclo di gestione integrale

c. I RAGGRUPPAMENTI DI OPERAZIONI ECONOMICHE

- i. processi di operazioni
- ii. processi produttivi
 - 1. processi produttivi correnti
 - 2. processi produttivi permanenti
- iii. cicli del processo produttivo
 - 1. ciclo totale del processo produttivo
 - 2. ciclo economico tecnico
 - 3. ciclo tecnico
 - 4. ciclo monetario ciclo di cassa
- iv. La coordinazione produttiva
- v. combinazioni produttive
- vi. unità economiche particolari
- vii. esercizio amministrativo

d. ASPETTI DELLA GESTIONE AZIENDALE

- i. *aspetto monetario o gestione monetaria o gestione della liquidità*
- ii. *aspetto finanziario*
- iii. *aspetto economico o gestione economica*
 - 1. *variazioni economiche che riguardano la gestione ordinaria:*
 - a. *i costi della produzione*
 - b. *proventi da oneri finanziari*
 - c. *rettifiche di valore di attività finanziarie*
 - d. *proventi da oneri straordinari*
 - e. *imposta sul reddito d'esercizio*
- iv. *risultato di esercizio*
 - 1. *reddito di esercizio*
 - 2. *valore aggiunto*

3. *marginale operativo lordo (MOL o EBITDA)*
4. *reddito operativo (EBIT)*
5. *risultati parziali di esercizio*

e. IL REDDITO DI ESERCIZIO

- i. Le configurazioni del reddito di esercizio:
 - a. reddito economico aziendale
 - b. reddito civilistico
 - c. reddito fiscale
- ii. tipologie di componenti di reddito:
 1. il valore della produzione e costi dei fattori produttivi (costi per natura)
 2. ricavi e costi dei prodotti (costi per destinazione)
- iii. costi e ricavi attribuibili agli esercizi successivi:
 1. costi sospesi finali
 - a. risconti attivi finali
 - b. rimanenze attive finali
 2. ricavi sospesi finali
 - a. risconti passivi finali
 - b. rimanenze passive finali
- iv. costi e ricavi attribuibili agli esercizi precedenti
 1. costi presunti iniziali
 - a. ratei passivi iniziali
 - b. spese presunte iniziali
 - c. utilizzo trattamento di fine rapporto
 - d. utilizzo fondi per rischi ed oneri
 2. ricavi presunti iniziali
 - a. ratei passivi iniziali
 - b. proventi presunti iniziali
- i. costi comuni a più esercizi relativi ai fattori di produzione a lento rigiro
 1. imputazione dei fattori produttivi a lento rigiro alla reddito d'esercizio
 - a. storno costi di acquisto
 - b. quote di ammortamento
 - c. fondo ammortamento
 - d. valore residuo
 2. criteri di valutazione delle quote di ammortamento
 - a. criterio economico tecnico
 - b. rettifiche in relazione alle prospettive future
- i. costi e ricavi con manifestazioni numeraria negli esercizi successivi attribuibili all'esercizio
 1. costi presunti finali
 2. ricavi presunti finali
- i. costi e ricavi con manifestazioni numeraria nell'esercizio precedente ma attribuibili all'esercizio
 1. costi sospesi iniziali
 - a. risconti attivi iniziali

- b. rimanenze attive iniziali
- 2. ricavi sospesi iniziali
 - a. risconti passivi iniziali
 - b. rimanenze passive iniziali

f. LA RAPPRESENTAZIONE DEL CREDITO NEL CONTO ECONOMICO CIVILISTICO

- i. conto economico a valore aggiunto:
- ii. conto economico secondo i principi ias
- iii. altre configurazioni di voci del conto economico:
 - 1. compound annual grow rate (CAGR), tasso di crescita medio annuo:
 - 2. Valore aggiunto:
 - 3. margine operativo lordo (MOL o EBTDA):
 - 4. margine operativo netto o reddito operativo della gestione caratteristica (MON)

g. IL CAPITALE

- i. parti ideali del patrimonio netto:
 - 1. capitale sociale
 - 2. riserve di utili
 - 3. l'utile (perdita) dell'esercizio
 - 4. perdite portate a nuovo
 - 5. riserve di capitale
 - 6. riserve azioni proprie

h. ASPETTI QUALITATIVI DEL CAPITALE DELL'AZIENDA

- i. classificazione del capitale sotto l'aspetto monetario
 - 1. voci dell'attivo del capitale:
 - a. attivo corrente:
 - i. liquidità immediate
 - ii. liquidità differite disponibilità o scorte di magazzino
 - b. attivo immobilizzato
 - i. immobilizzazioni materiali
 - ii. immobilizzazioni materiali
 - iii. immobilizzazioni finanziarie
 - 2. voci del passivo del capitale:
 - a. passività correnti
 - b. passività consolidate o non correnti o redimibilità
 - c. patrimonio netto
- i. altre classificazione delle voci patrimoniali
 - 1. posizione finanziaria netta
 - 2. capitale investito netto
- ii. classificazione del capitale sotto l'aspetto finanziario
- iii. classificazione del capitale sotto l'aspetto economico

i. GLI ASPETTI QUANTITATIVI DEL CAPITALE

- i. criteri di valutazione basati sul costo
 - 1. valutazione costo storico:
 - a. costo storico di acquisizione per i fattori acquistati

- b. costo storico di produzione per semilavorati e prodotti finiti
 - i. costo storico medio ponderato
 - ii. costo LIFO
 - iii. costo FIFO
 - 2. criterio del valore residuo da ammortizzare
 - 3. criterio del valore nominale
 - ii. criteri di valutazione basati sul ricavo
 - 1. criterio del ricavo presunto di vendita
 - 2. criterio del valore netto di realizzo
 - 3. criterio del valore di vendita attuale (non presunto)
 - 4. criterio del valore di recupero
 - iii. criteri di valutazione basati sul valore di uso
 - 1. criterio del valore di sostituzione di rimpiazzo
 - 2. criterio del costo storico rivalutato
 - 3. criterio del valore recuperabile tramite l'uso
 - 4. criterio del valore attuale
 - 5. criterio del valore economico

j. LE CONFIGURAZIONE DEL CAPITALE D'IMPRESA

- i. configurazione di capitale:
 - 1. capitale di costituzione o di apporto:
 - 2. capitale di funzionamento o di esercizio o di bilancio:
 - 3. capitale di liquidazione o di stralcio
 - 4.** capitale di cessione o economico

k. IL CASH FLOW O FLUSSI DI CASSA

- i. il cash flow derivante dai flussi di entrate di uscita
 - 1. cash flow totale o globale
 - 2. cash flow di esercizio:
 - a. entrate ed uscite correnti
 - b. entrate ed uscite non correnti
- i. il cash flow derivante dai flussi dei fondi: i rendiconti finanziari
 - 1. tipologie di rendiconti finanziari:
 - a. rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità (cash flow statement)
 - b. rendiconto finanziario delle variazioni di capitale circolante netto (working capital statement)
 - c. rendiconto finanziario delle variazioni di risorse finanziarie totali (funds flow statement)

l. L'AUTOFINANZIAMENTO

m. LA GESTIONE FINANZIARIA

- a. l'analisi della struttura finanziaria
- b. La gestione della tesoreria

- c. la gestione delle fonti di finanziamento
- d. La gestione degli impieghi e l'analisi economico finanziaria degli investimenti

- i. Le fonti di finanziamento a titolo di capitale di rischi
 - 1. capitale sociale
 - 2. aumenti di capitale
 - 3. l'autofinanziamento
- ii. Le fonti di finanziamento titolo di capitale di debito o di terzi
 - 1. finanziamenti a medio lungo termine
 - 2. finanziamenti a breve termine
 - 3. leasing
 - 4. factoring
 - 5. l'operazione di finanziamento da altri
- iii. Le fonti di finanziamento da riduzione di capitale circolante

n. INDICI

- i. non tiene conto del valore attuale dei flussi:
 - 1. metodo del pay-back period o periodo di recupero dell'investimento iniziale
 - 2. return on investment (ROI)
- ii. tiene conto del valore attuale dei flussi:
 - 1. present net value o valore attuale netto
 - 2. discounted cash flow o flusso di cassa scontato (DCF)
 - 3. internal rate of return (IRR) o tasso interno di rendimento

o. L'EQUILIBRIO AZIENDALE: ECONOMICO, FINANZIARIO, MONETARIO

- i. elasticità degli investimenti:
 - 1. elasticità degli investimenti
 - 2. elasticità del circolante
- ii. elasticità dei finanziamenti
 - 1. elasticità del capitale permanente
 - 2. elasticità del capitale di terzi
- iii. solidità del patrimonio
- iv. indipendenza finanziaria
- v. margine di tesoreria
- vi. margine di struttura
- vii. capitale circolante netto attivo netto disponibile
- viii. indici di liquidità o acid test
- ix. indice di disponibilità o current ratio
- x. grado di indebitamento (leva finanziaria)
- xi. ROE (return on equità):
 - 1. redditività operativa espressa mediante un indice ROI
 - 2. l'indebitamento

- 3. l'incidenza sul reddito dei fenomeni di extra gestione
- xii. ROI:
 - 1. redditività sulle vendite espresso mediante un indice ROS (return on sales)
 - 2. rotazione del capitale investito
- xiii. indice di rotazione del magazzino
- xiv. indice di rotazione del capitale investito, basato sull'attivo corrente
- xv. indice di durata dei crediti
- xvi. indice di durata dei debiti

p. LA VALUTAZIONE D'AZIENDA

- i. EVA® (economic value added)
- ii. metodi indiretti o analitici
 - 1. metodo finanziario
 - 2. metodo patrimoniale
 - 3. metodo reddituale
 - 4. metodo misto patrimoniale-reddituale
- i. metodi diretti

6. CENNI SUI PRINCIPALI CAMBIAMENTI DERIVANTI DAI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI

a. IAS 1: PRESENTAZIONE DEL BILANCIO

- i. codice civile: conto economico per natura
- ii. IAS: conto economico per natura o per destinazione
- iii. codice civile: oneri proventi straordinari
- iv. IAS: nessuna evidenza nel conto economico

b. IAS 2: RIMANENZE

- i. codice civile: LIFO, FIFO, costo medio ponderato
- ii. IAS: FIFO, costo medio ponderato

c. IAS 7: RENDICONTO FINANZIARIO

- i. codice civile: rendiconto finanziario consigliato (OIC): rendiconto finanziario capitale circolante netto o rendiconto finanziario liquidità (metodo indiretto)
- ii. IAS: solo rendiconto finanziere liquidità (preferibilmente metodo diretto)

d. IAS 12: IMPOSTE SUL REDDITO

- i. codice civile: imposte anticipate differite
- ii. IAS: l'imitazione di accantonamenti per imposte differite

e. IAS 16: IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

- i. codice civile: ammortamento beni materiali
- ii. IAS: ammortamento anche con component approach

f. IAS 16-38: IMMOBILI, IMPIANTI MACCHINARI/ATTIVITÀ IMMATERIALI

- i. codice civile: valutazione al costo
 - ii. IAS: valutazione al costo o al fair value
- g. IAS 17: LEASING**
 - i. codice civile: godimento beni di terzi: leasing finanziario
 - ii. IAS: leasing finanziario: attività - ammortamento - debiti finanziari
- h. IAS 18-32-39: RICAVI/STRUMENTI FINANZIARI: ESPOSIZIONE IN BILANCIO/STRUMENTI FINANZIARI: RILEVAZIONE E RIVALUTAZIONE**
 - i. codice civile = IAS: crediti/debiti entro e oltre 12 mesi (in nota integrativa oltre cinque anni)
- i. IAS 19: BENEFICI PER I DIPENDENTI**
 - i. codice civile: valore contabile TFR
 - ii. IAS: valore attuale del TFR
- j. IAS 32: STRUMENTI FINANZIARI: ESPOSIZIONE IN BILANCIO**
 - i. codice civile: azioni proprie \leftrightarrow riserva azioni proprie
 - ii. IAS: azioni proprie in diminuzione del capitale
- k. IAS 32,39/IFRS 7: STRUMENTI FINANZIARI: ESPOSIZIONE IN BILANCIO/STRUMENTI FINANZIARI: RILEVAZIONE E RIVALUTAZIONE**
 - i. codice civile: valutazione al costo (al fair value in nota integrativa)
 - ii. IAS: valutazione al fair value
- l. IAS 36/IFRS 3: RIDUZIONE DI VALORE DELLE ATTIVITÀ/AGGREGAZIONI AZIENDALI**
 - i. codice civile: avviamento, ammortamento beni materiali a vita utile indefinita
 - ii. IAS: no ammortamenti ma svalutazioni per impairment test
- m. IAS 37: ACCANTONAMENTI, PASSIVITÀ DI ATTIVITÀ POTENZIALI**
 - i. codice civile fondi rischi ed oneri e spese future
 - ii. IAS: limitazione degli accantonamenti per passività potenziali
- n. IAS 38: ATTIVITÀ IMMATERIALI**
 - i. codice civile: immobilizzazioni immateriali: iscrivibili se previste e pluriennali
 - ii. IAS: attività immateriali solo se coerenti con i IAS 38
- o. IAS 40: INVESTIMENTI IMMOBILIARI**
 - i. codice civile: terreni fabbricati (strumentali e non)
 - ii. IAS: distinzione nello stato patrimoniale: se non strumentali \rightarrow investimenti immobiliari
- p. IFRS 2: PAGAMENTI BASATI SU AZIONI**
 - i. codice civile: costo del personale senza stock option
 - ii. IFRS: costo del personale con in più stock option
- q. IFRS 8: SETTORI OPERATIVI**
 - i. codice civile: ripartizione: crediti/debiti per area geografica, ricavi e costi (se significativi) per attività era geografica

r. IFRS: concezione base: cash gene rating unit e informativo di settore

7. GOVERNANCE

a. IL GOVERNO D'IMPRESA

- i. LA PUBLIC COMPANY
- ii. L'IMPRESA PADRONALE
- iii. L'IMPRESA CONSOCIATIVA

b. LE STRUTTURE DI GOVERNO

- i. SISTEMA TRADIZIONALE
- ii. SISTEMA MONISTICO
- iii. SISTEMA DUALISTICO

c. LA GOVERNANTE E IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

8. IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

a. IL SISTEMA AMMINISTRATIVO AZIENDALE INTEGRATO

- i. sottosistema del personale:
- ii. sottosistema del debito:
- iii. sottosistema del credito:
 - 1. sottosistema di fatturazione:
 - 2. sottosistema clienti:
- iv. sottosistema magazzino:
 - 1. sottosistema magazzino materie prime:
 - 2. sottosistema magazzino prodotti finiti:
- v. sottosistema contratti:
- vi. sottosistema immobilizzazioni:
- vii. sottosistema banche:
- viii. sottosistema input manuali:
- ix. database amministrativo:

b. LA CONTABILITÀ GENERALE

- i. il sistema patrimoniale anglosassone
- ii. il sistema del reddito

iii. IL BILANCIO D'ESERCIZIO

- 1. profilo formale legislativo
- 2. profilo sostanziale
- 3. profilo fiscale

iv. PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO

v. CONTENUTO DEL BILANCIO

vi. STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO

- 1. ordine delle voci
- 2. contenuto delle voci
- 3. confronto con il bilancio dell'anno precedente

- vii. LO SCHEMA DELLO STATO PATRIMONIALE
- viii. I CONTI D'ORDINE
- ix. LO SCHEMA DI CONTO ECONOMICO
 - 1. primo livello
 - 2. secondo livello
 - 3. terzo livello: risultato dell'esercizio
- x. LA NOTA INTEGRATIVA
- xi. LA RELAZIONE SULLA GESTIONE
 - 1. informazioni di carattere generale
 - 2. informazioni di carattere specifico

c. LA CONTABILITÀ GESTIONALE

- i. determinazione dei costi di produzione
- ii. determinazione dei costi di prodotto
- iii. la contabilità industriale, dei costi, analitica a costi consuntivi
 - a. sistema duplice misto
 - b. sistema duplice contabile
 - c. sistema unico diviso
- iv. contabilità analitica questi standard
- v. contabilità per attività o activity accounting
- vi. contabilità gestionale nel sistema amministrativo integrato
- vii. contabilità gestionale nel sistema amministrativo configurabile

d. LA CONTABILITÀ FINANZIARIA

- i. IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
 - 1. controllo antecedente
 - 2. controllo susseguente
 - a. feedback
 - b. feed forward
- ii. IL CONTROLLO STRATEGICO
 - 1. antecedente (pianificazione aziendale)
 - 2. susseguente (sistema di monitoraggio strategico)
- iii. IL CONTROLLO DEI SISTEMI DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI
 - 1. Ricavi
 - 2. costi
- iv. LA NATURA DELLE RILEVAZIONI FINANZIARIE
 - 1. i flussi finanziari nel budget
 - 2. i flussi finanziari consuntivi
 - 3. i flussi finanziari di forecasting
- v. LA DETERMINAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO
 - 1. il capitale investito per centro di responsabilità
 - a. centro d'investimento produttivo
 - b. centro d'investimento commerciale

- c. centro d'investimento di struttura
- 2. il capitale investito per prodotto
- 3. il capitale investito per canale

e. IL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

- i. controllo dell'attività di produzione
- ii. il controllo della logistica
- iii. il controllo delle attività relative ai servizi
- iv. controllo degli approvvigionamenti
- v. controllo dello sviluppo delle risorse umane o personale
- vi. controllo dello sviluppo tecnologico:
- vii. controllo delle attività infrastrutturali

f. I COSTI AZIENDALI NEL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE CONTROLLO

g. COSTI DEI FATTORI PRODUTTIVI

- i. COMPONENTI ORIGINARI DI COSTO
- ii. COMPONENTI DERIVATI DI COSTO: INDIVIDUAZIONE DEI COSTI DEI FATTORI PRODUTTIVI
 - 1. costo delle materie prime
 - 2. costo del personale
 - i. natura retributiva
 - ii. fattore produttivo
 - a. manodopera diretta
 - b. manodopera in diretta
 - c. impiegati, quadri, dirigenti
 - iii. tipologie di orario di lavoro
 - iv. costo fisso variabile per manodopera diretta
 - 3. costi energetici
 - 4. lavorazione presso terzi
 - 5. ammortamenti e leasing relativi ad immobilizzazioni tecniche
 - 6. costi di trasporto prodotti finiti
 - 7. corso delle provvigioni
 - 8. costi di esercizio o costi operativi
- iii. COSTI VARIABILI, COSTI FISSI
- iv. COSTI SPECIALI E COMUNI, O DIRETTI E INDIRETTI
 - 1. costi speciali o diretti
 - 2. costi comuni o indiretti
 - a. il criterio della base unica
 - b. il criterio della base multipla
 - 3. costi dei fattori produttivi effettivi e ipotetici
 - a. costi effettivi dei fattori produttivi
 - b. costi di budget del fattore produttivo relativo al prodotto
 - c. costi standard del fattore produttivo relativo al prodotto
 - d. costi misti standard/consuntivo del fattore produttivo utilizzato
 - 4. costi figurativi

h. I COSTI PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ

- i. alternativa centro di costo/commessa
- ii. criteri per l'individuazione dei centri di costo
- iii. la struttura dei centri di costo

i. IMPUTAZIONE DEI COSTI DEI FATTORI PRODUTTIVI AI CENTRI

i. IMPUTAZIONE PER COSTI INDUSTRIALI PRIMARI

- 1. flusso diretto della contabilità generale
- 2. flusso proveniente da prelievi di magazzino
- 3. flussi provenienti da sottosistema del personale
- 4. flussi provenienti da rilevazioni extracontabili
- 5. flussi di costi imputati per quota parte
- 6. flusso di imputazione delle quote di ammortamento

ii. IMPUTAZIONE DEI COSTI INDUSTRIALI SECONDARI

- 1. la metodologia tradizionale di imputazione dei costi

j. I COSTI PER ATTIVITÀ

i. INDIVIDUAZIONE DELL'ATTIVITÀ

- 1. macro attività generatrice di valore
- 2. micro attività
- 3. micro attività multi centri

ii. LA DESTINAZIONE DEI COSTI PER ATTIVITÀ

iii. INDIVIDUAZIONE DEL COST DRIVER O GENERATORE DI COSTO

iv. METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COSTI PER ATTIVITÀ

k. I COSTI PER PROCESSO ORGANIZZATIVO

i. i procedimenti per la determinazione dei costi di produzione

- 1. procedimenti indiretti
- 2. procedimenti diretti
 - a. procedimenti per cento di responsabilità
 - b. procedimenti per commessa

l. I COSTI DI PRODOTTO

i. COSTI RELATIVI AL PROCESSO PRODUTTIVO

- 1. struttura del costo di produzione
- 2. struttura costo del venduto

ii. COSTI COMMERCIALI DI PRODOTTO

iii. COSTI FISSI DI STRUTTURA DI PRODOTTO

iv. COSTI DI PRODOTTO FIGURATIVI

m. L'UTILIZZO DELLE CONFIGURAZIONI DEI COSTI

n. L'UTILIZZO DEI COSTI FISSI VARIABILI DI PRODOTTO/CANALE: BREAK EVEN POINT

- i. LA STRUTTURA DEL BREAK EVEN POINT: COSTI VARIABILI, COSTI FISSI, RICAVI, VOLUMI

1. costi fissi
 2. costi variabili
 3. costi totali
 4. ricavi totali
- ii. METODOLOGIE DI CALCOLO DEL BREAK EVEN POINT
 - iii. RAPPRESENTAZIONE DEL BREAK EVEN POINT
 - iv. INDICI RICAVABILI DAL BREAK EVEN POINT
 1. indice profitto/volume
 2. margine di sicurezza
 3. percentuale di contribuzione marginale
 - v. L'UTILIZZO DEI COSTI DIRETTI DI PRODOTTO/CANALE PER L'ANALISI DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE
 1. limiti del direct cost o costo primo variabile
 2. limiti del tradizionale costo industriale di prodotto
 - vi. UTILIZZO DEI COSTI STANDARD PER CONTROLLARE L'EFFICIENZA DELLA GESTIONE
 - vii. UTILIZZO DEI COSTI INDUSTRIALI CONSUNTIVI PER LA VALORIZZAZIONE DEI MAGAZZINI

o. I SISTEMI INFORMATIVI

- i. STADIO INIZIALE: LA NASCITA DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI
 1. sistema di fatturazione
 2. sistema paghe e contributi
 3. contabilità generale
- ii. STADIO INTERMEDIO: LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI
 1. sistemi gestionali: magazzini produzione
 2. sistemi amministrativi: contabilità clienti, fornitori, magazzini
 3. sistemi di controllo
- iii. STADIO DI MATURITÀ NEI SISTEMI INFORMATIVI
 1. sistemi gestionali
 2. sistemi di controllo
- iv. STADIO EVOLUTO DEI SISTEMI INFORMATIVI: INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI
 1. area finanziaria
 2. area produzione
 3. area supply chain management application

9. IL SISTEMA ORGANIZZATIVO

a. L'EVOLUZIONE DEL PENSIERO ORGANIZZATIVO

b. LA TEORIA CLASSICA DELL'ORGANIZZAZIONE

- i. l'organizzazione scientifica del lavoro: taylor
- ii. la teoria della direzione amministrativa: fayol
- iii. la teoria burocratica: weber

c. LA SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

- i. sistema di gerarchia dei bisogni di maslow
- ii. sistema dei fattori igienici e fattori motivazionali di herzberg

- iii. sistemi basati sull'aspirazione di vroom
- iv. teoria di mcgregor
- v. il controllo di direzione di likert

d. TEORIE DELLA CONTINGENZA

- i. la teorie contingente ambientalista:
- ii. la teoria contingente tecnologica
- iii. teoria contingente strategica
- iv. teoria contingente dimensionale

e. LA TEORIE DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA

- i. max weber
- ii. chester barnard
- iii. herbert simon
- iv. james d. thompson
- v. alan touraine

f. LA TEORIA NEO ISTITUZIONALISTA

- i. l'economia dei costi di transazione:

g. LA SINTESI SUL PENSIERO ORGANIZZATIVO: L'ORGANIZZAZIONE IN ECONOMIA CENTRALE

- i. approccio oggettivo
- ii. approccio soggettivo
- iii. approccio interattivo

h. LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

- i. struttura elementare
- ii. struttura funzionale
- iii. struttura divisionale o multi divisionale
- iv. struttura matriarcale
- v. struttura per progetto
- vi. adhocrasia

i. I PROCESSI ORGANIZZATIVI

- i. processi primari
- ii. processi di supporto
- iii. processi di business
- iv. processi critici

10. IL SISTEMA DELLA QUALITÀ

a. DAL CONTROLLO DI QUALITÀ AL SISTEMA DELLA QUALITÀ

- i. controllo totale della qualità: Juran e Feigenbaum
- ii. assicurazione della qualità
- iii. qualità totale (Company Wide Quality Control):
- iv. la via europea e italiana la qualità:
- v. total quality management: riassorbe tutte le discipline economico aziendale

b. IL SISTEMA DELLA QUALITÀ

- i. caratteristiche qualitative legate al prodotto:
- ii. caratteristiche qualitative legate al servizio

c. LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

- i. LA QUALITÀ COME VALORE CARDINE DELL'ECCELLENZA IMPRENDITORIALE
- ii. L'IMPATTO DELLA QUALITÀ SUL PROFITTO
- iii. I CONCETTI FONDAMENTALI DELLA QUALITÀ
 - 1. qualità attesa
 - 2. qualità standard
 - 3. qualità effettiva
 - 4. qualità percepita

d. LA QUALITÀ E LE STRATEGIE AZIENDALI

- i. QUALITÀ E VANTAGGIO COMPETITIVO
- ii. LA STRATEGIA DELLA QUALITÀ
 - 1. il processo produttivo distributivo e il processo di differenziazione nella strategia della qualità
 - 2. qualità come strategia aziendale vincente
- iii. LA QUALITÀ NELL'ATTIVITÀ GENERATRICE DI VALORE
 - 1. la qualità nella logistica in entrata
 - 2. La qualità nell'attività operativa o produzione
 - 3. La qualità nella logistica in uscita
 - 4. La qualità nel marketing e nelle vendite
 - 5. La qualità nell'attività di servizi
 - 6. La qualità nell'attività di sviluppo delle tecnologie
 - 7. La qualità nell'attività di approvvigionamento
 - 8. La qualità nell'attività di gestione delle risorse umane
 - 9. La qualità nell'attività infrastrutturali

e. QUALITÀ DI ORGANIZZAZIONE

- i. LA QUALITÀ E LA DIREZIONE CENTRALE
- ii. LA QUALITÀ E LA STRUTTURA PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

f. LA QUALITÀ E IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE CONTROLLO

- i. LA MISURAZIONE DELLA QUALITÀ
- ii. I COSTI DI QUALITÀ

PARTE 1
PRINCIPI DI ECONOMIA AZIENDALE

DALLA RAGIONERIA ALL'ECONOMIA AZIENDALE

- Scienza recente
- Economia aziendale ≠ ragioneria
- **L'economia aziendale nasce dagli studi di ragioneria**, è una nuova scienza applicata all'azienda che incorpora ANCHE la ragioneria

1. LA CONTABILITÀ NEI TEMPI ANTICHI

- Il contabile nella storia:
 - Grecia --> logista
 - Egitto --> scriba
 - Roma --> rationale (da cui deriva ragioniere)
- Primi teorici: Socrate, Platone, Aristotele
- Dalle tavole fenice si arriva a quelli che diventarono i **primi veri e propri libri contabili romani quali l'adversaria (prima nota contabile), le tabulae (libri entrate e uscite)**
- Il **patrimonio espresso in unità numeraria con distinzione tra beni corporali e incorporali (debiti e crediti) nasce a Roma**

2. LA CONTABILITÀ NEL MEDIOEVO E NEL RINASCIMENTO

- Nuova ragioneria da studiosi a forte matrice matematica: Fibonacci e Fra' Luca Pacioli
- **Fibonacci: liber abaci** (1200), descrivevano i calcoli computistici da utilizzare nelle trattative commerciali. **Inizia ad utilizzare i numeri arabi**
- Fra' Luca Pacioli: Tractatus de computis et scripturis (1494), **prendono forma la partita doppia, il bilancio e l'inventario** (denominato metodo veneziano)

3. LA CONTABILITÀ NELL'OTTOCENTO

- **Francesco Villa**: metà '800, **prende forma la scienza economica dell'amministrazione aziendale**, si basava sulla **teoria dei conti a valore**, si iniziano a studiare anche la gestione e l'organizzazione dell'impresa in una visione unitaria
- **Cerboni**: ragioniere generale dello stato, fine '800, propone la teoria dei conti aperti alle persone (**logismografia**). Questa si collegava strettamente alla legislazione del nuovo stato italiano
- La **teoria personalistica** su cui si basava la **logismografia** era **caratterizzata dai conti accesi al proprietario, alle persone che prendevano in consegna i valori (consegnatari) e ai clienti, fornitori, personale, ecc. (corrispondenti)**

4. LA CONTABILITÀ E L'ECONOMIA AZIENDALE NEL 1900

- Fabio Besta e il suo allievo Gino Zappa, due impostazioni teoriche diverse
 - Fabio Besta: sistema patrimoniale
 - Gino Zappa: sistema del reddito, fonda l'economia aziendale

- **BESTA (SISTEMA PATRIMONIALE)**
 - Riteneva che i **fatti di gestione** erano talmente **eterogenei** da rendere **impossibile** l'**individuazione di principi scientifici**
 - Il **controllo economico** consentiva di **individuare leggi valide per tutte le aziende**
 - **3 momenti dell'amministrazione economica**
 - **Gestione**
 - **Direzione**
 - **Controllo**
 - **Partiva dall'attivo e dal passivo individuando le variazioni elementari** rilevate nei conti elementari
 - La **differenza tra attivo e passivo** (patrimonio netto) **era una variazione derivata** rilevata in conti derivati
 - Negli anni '80 il sistema patrimoniale è stato ripreso in Italia integrandolo con il sistema del reddito
- **ZAPPA (SISTEMA DEL REDDITO)**
 - **Concetti:**
 - **Azienda:** istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, svolge operazioni economiche coordinate rivolte alla produzione e al consumo di ricchezza
 - **Economia aziendale:** è la scienza che studia le operazioni economiche dell'azienda per individuarne leggi o principi che consentano di raggiungere i fini a cui tende l'azienda; pur nella sua unitarietà, l'economia aziendale si articola in **tre dottrine** che consentono di studiarne gli aspetti:
 - **Organizzazione: uomini e mezzi** organizzati per un'efficiente gestione aziendale
 - **Gestione: decisioni e operazioni economiche** per il raggiungimento del fine aziendale
 - **Rilevazioni o ragioneria: strumenti, operazioni e metodologie** per la rilevazione e l'interpretazione dei fatti aziendali
 - **Concetto di reddito:** differenza tra capitale a inizio e fine periodo
 - **Sistema del reddito:** sistema che avvalendosi della partita doppia, determina il reddito dell'esercizio prendendo in esame solo gli scambi monetari verso i terzi

5. L'ECONOMIA AZIENDALE A FINE '900

- Approfondimento dell'economia aziendale nella visione sistematica

LE AZIENDE

1. DALLA TEORIA ISTITUZIONALE ALLA TEORIA DEGLI STAKEHOLDERS

- **Teoria istituzionale:** si basa sulla consapevolezza che **le persone si aggregano con diverse forme e modalità nella società per perseguire determinati fini**, in seguito a corrispondenti bisogni. Le aggregazioni possono essere molteplici (es. famiglia, religione) fino alle più evolute come la forma di stato. **Quando assumono delle regole di comportamento durature e presentano una relativa autonomia si trasformano in aggregazioni istituzionali o istituti**
- **Teoria degli stakeholders:** la finalità di un'azienda è la creazione di valore per gli stakeholders (detentori di interesse). **Il concetto di valore assume connotazioni differenti** a seconda delle tipologie di aziende e della prevalenza degli stakeholders.
 - **Sei tipologie di azienda:**
 - Aziende familiari
 - Aziende pubbliche
 - Aziende di produzione o imprese
 - Aziende non profit
 - Società mutualistiche
 - Imprese sociali
 - Gli **stakeholders** sono presenti in misura differenziata nelle tipologie di azienda:
 - **Azionisti o soci di maggioranza:** prevalenti nelle imprese, nelle aziende non profit, nelle aziende cooperative. Sono soci di maggioranza lo Stato, la provincia, il comune nelle aziende pubbliche
 - **Azionisti o soci di minoranza:** presenti in tutte le tipologie di azienda tranne in alcune pubbliche amministrazioni e con una particolare interpretazione nelle aziende familiari (forse i figli)
 - **Manager o dirigenti:** presenti in tutte le aziende
 - **Lavoratori dipendenti ed autonomi:** presenti in tutte le aziende, fra questi anche le organizzazioni sindacali a vari livelli poichè rappresentanti dei dipendenti
 - **Fornitori:** presenti in tutte le aziende
 - **Finanziatori ed istituti di credito:** presenti in tutte le aziende, compresa la pubblica amministrazione
 - **Amministrazione finanziaria o Erario:** presente in tutte le aziende, compresa la pubblica amministrazione
 - **Clienti:** solo per le famiglie non è possibile individuare un cliente
 - **Concorrenti:** per le famiglie e per la una parte della pubblica amministrazione non è possibile individuare un concorrente

• **LE AZIENDE FAMILIARI**

- **Finalità di produzione:**
 - **Valori non economici** come la **reciproca assistenza**, **l'equilibrio affettivo** ed in presenza di figli, la loro educazione e il loro inserimento

- **Valori economici espressi dai consumi, dagli investimenti, dal risparmio**
- Redditi di lavoro + redditi di capitale > consumi -->risparmio
- Redditi di lavoro + redditi di capitale < consumi -->finanziamento da terzi
- **Prevalenza di consumi** (tipica azienda di consumo)
- Azienda familiare≠impresa familiare

- **LE AZIENDE PUBBLICHE**

- **Inizialmente di erogazione, ora più di produzione**, vengono definite aziende pubbliche composte (semplicemente aziende pubbliche)
- **Fine**
 - **soddisfare bisogni pubblici**
 - **creare, accrescere, distribuire valore per la collettività di riferimento**
- aziende pubbliche: stato, regioni, provincie, comuni, le aziende collegate (ASL, aziende municipalizzate, ecc.)

- **LE AZIENDE DI PRODUZIONE O IMPRESE**

- **Fine: produzione di beni e servizi da cedere sul mercato, al fine di remunerare i fattori produttivi impiegati ed il capitale investito**
- **Fine secondo la più recente teoria di valore: non è rappresentato dalla ricchezza ma dalla creazione di valore** per il sistema economico aziendale e più particolarmente per gli attori ed interlocutori sociali che operano nel contesto ambientale dell'impresa
- **Prevalgono elementi quantitativi**
- **Il termine impresa deriva dall'operare in un sistema competitivo e di mercato** e sono soggette al rischio del capitale investito dagli azionisti
- Vengono ulteriormente **classificate in base al settore**:
 - Imprese del settore primario
 - Imprese del settore secondario
 - Imprese del settore terziario
 - Imprese del settore terziario avanzato
- Negli ultimi anni vi è stato un processo di privatizzazione delle aziende e imprese pubbliche
- Quando il capitale è detenuto principalmente da istituti pubblici e la finalità è la produzione di beni e servizi di interesse nazionale si ha una l'impresa pubblica

- **LE AZIENDE NON PROFIT**

- **Detti anche enti non commerciali**
- Costituite con atto pubblico
- **Svolgono attività a favore degli associati, anche di natura commerciale purché marginali**
- **ONLUS** (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale), devono operare in certi settori
- **Particolari vantaggi fiscali alle Onlus** per i quali devono iscriversi alla direzione regionale delle entrate

- Sono considerate Onlus gli organismi di volontariato, le cooperative sociali e gli organismi non governativi riconosciuti
- Non sono considerati Onlus gli enti pubblici, le società commerciali non cooperative, i partiti, i movimenti politici, i sindacati, le associazioni di categoria
- **Posso svolgere attività commerciali connesse all'attività istituzionale purché i proventi non superino il 66% del costo dell'intera Onlus**
- **Non sono soggette a tassazione**

- **LE SOCIETÀ MUTUALISTICHE (COOPERATIVE E MUTUA ASSICURAZIONE)**

- **Fine: fornire beni e lavoro ai soci della cooperativa a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle di mercato**
- **Soci ordinari, soci sovventori** (non partecipano agli scopi mutualistici ma solo a quelli a fine di lucro)
- Regole precise per la distribuzione degli utili, le riserve dei soci
- In caso di scioglimento il patrimonio sociale deve essere devoluto a scopi di pubblica utilità
- Per la costituzione c'è un **numero minimo di soci variabile in relazione alla tipologia di attività di cooperativa**
- **Posso essere a responsabilità limitata o illimitata**

- **LE IMPRESE SOCIALI**

- Aziende di produzione sociale
- **Organizzazione privata, senza scopo di lucro che esercita in via stabile e principale una attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi diretta a realizzare finalità di interesse generale**
- si differenzia:
 - dalle imprese in quanto non **può avere scopo di lucro**
 - dagli enti non commerciali in quanto **l'attività è rappresentata da iniziative commerciali, sia pure finalizzate all'utilità sociale**
 - dalle aziende pubbliche in quanto **la maggioranza non può essere detenuta da aziende pubbliche, sia direttamente, sia attraverso la nomina di organi di amministrazione**
- divieto di ridistribuire gli utili e gli avanzi di gestione
- impossibilità per soggetti pubblici o imprese private di detenere il controllo
- elettività delle cariche sociali
- responsabilità degli amministratori
- ammissione ed esclusione dei soci
- obbligo di redazione e di pubblicità del bilancio economico e sociale
- obbligo di devoluzione del patrimonio residuo in caso di cessazione dell'impresa
- obbligo di iscrizione nel registro delle imprese
- definizione delle procedure concorsuali applicabili in caso di insolvenza

- rappresentanza in giudizio da parte degli amministratori e responsabilità limitata al patrimonio
- previsione di organi di controllo
- forme di partecipazione nell'impresa
- disciplina della trasformazione, fusione e cessione d'azienda
- funzioni e servizi permanenti di monitoraggio e di ricerca

2. LA CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE IN BASE AL SOGGETTO GIURIDICO

- imprenditore o impresa individuale che contemporaneamente è il soggetto economico e il soggetto giuridico
- La società in cui più soggetti svolgono un'attività economica; in questa ipotesi il soggetto economico ed il soggetto giuridico sono solitamente differenziati

• L'IMPRESA INDIVIDUALE

- **soggetto giuridico = persona fisica**
- **non ha autonomia patrimoniale** ed è assoggettabile alle procedure concorsuali (fallimento, concordato preventivo, ecc.)
- **soggetto a Irap e Irpef**
- **contabilità semplificata** (tenuta dei soli libri iva) nel caso il fatturato non superi i € 185.924 per le attività di servizi, o € 516.457 nel caso di attività di altro tipo
- **particolari tipi di impresa individuale:**
 - **impresa familiare** (51% capofamiglia, 49% familiari)
 - **impresa coniugale** (marito e moglie)

• LA SOCIETÀ

- **quando l'attività viene svolta da due o più persone**
- alla base contratto di società i cui elementi sono:
 - l'accordo tra due o più persone denominate soci
 - il conferimento di beni nella società da parte dei soci
- si distinguono in:
 - **società di persone:**
 - **autonomia patrimoniale imperfetta**
 - diversi tipi di società di persone:
 - **società semplice:** non può svolgere attività commerciale
 - **società in nome collettivo:** tutti i soci sono responsabili con tutto il loro patrimonio delle obbligazioni della società
 - **società in accomandita semplice:** due tipi di soci (accomandatari, responsabili con i loro patrimonio, accomandanti, rispondono limitatamente)
 - non hanno un capitale sociale minimo
 - devono avere un atto costitutivo
 - devono redigere un bilancio d'esercizio che può non essere depositato al registro delle imprese
 - soggetti ad Irap e Irpef

- contabilità semplificata (tenuta dei soli libri iva) nel caso il fatturato non superi i € 185.924 per le attività di servizi, o € 516.457 nel caso di attività di altro tipo
- **società di capitali:**
 - autonomia patrimoniale perfetta
 - a personalità giuridica
 - tre tipi:
 - società per azioni (S.p.A.)
 - società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)
 - società a responsabilità limitata (Srl)
 - capitale sociale minimo
 - obbligo di approvare un bilancio annuale e di depositarlo al registro delle imprese
 - soggetto ad irap e Irpef
- **società a responsabilità limitata:**
 - a capitale ridotto (da € 1 a € 9999,99) definita s.r.l.c.r.
 - Costituzione possibile solo per persone con età inferiore ai 35 anni
- altre forme di impresa:
 - **associazione temporanea d'impresa:**
 - più imprese, pur rimanendo autonomi, possono associarsi per affari di comune interesse
 - viene individuata una capogruppo
 - soggette alla normale tassazione
 - **consorzi:**
 - attività non temporanea ma continuativa
 - solitamente non sono persone giuridiche ma potrebbero anche assumere la forma giuridica di società di capitali
 - **gruppo europeo di interesse economico (geie):**
 - collaborazione tra imprese appartenenti a stati diversi
 - non può avere scopo di lucro
 - massimo 500 lavoratori
 - responsabilità illimitata e solidale per le obbligazioni comuni
 - tassazione diversificata per ogni paese di appartenenza

3. CLASSIFICAZIONE IN RELAZIONE ALLE DIMENSIONI AZIENDALI

- il codice civile definisce piccoli imprenditori coloro che svolgono un'attività professionale prevalentemente con il lavoro proprio o dei componenti della famiglia
- secondo altre legislazioni **le imprese vengono dimensionate in relazione al numero di dipendenti, o al capitale sociale, o al capitale netto, o al valore del magazzino, e così via**
- tre fasce dimensionali:
 - **micro impresa:**
 - <10 dipendenti
 - **piccola media impresa:**
 - >10 e <100 dipendenti
 - **grande impresa:**
 - >100 dipendenti
- il parametro usato è il fatturato che però è significativo solo all'interno di un settore
- altro parametro utilizzato è il valore aggiunto (differenza tra fatturato e acquisti da terzi)
- nelle società di servizi il numero di dipendenti è significativo

L'IMPRESA

1. LE RELAZIONI TRA L'AMBIENTE E L'IMPRESA

- **quattro sottosistemi** che interagiscono con il sistema impresa:
 - macro ambiente
 - microambiente
 - sistema competitivo
 - **sistema interlocutori sociali**
- **macro ambiente sottosistemi ambientali:**
 - per molte aziende il macro ambiente globale e il contesto di riferimento
 - **ogni macro ambiente è composto da numerosi sottosistemi ambientali** (politico, sociale, culturale, economico, eccetera)
 - il governo dell'impresa è influenzato da:
 - ambiente politico
 - ambiente economico
 - ambiente socioculturale
- **microambiente o ambiente istituzionale e il settore/distretto**
 - Fra le istituzioni che caratterizzano più da vicino l'impresa:
 - mercato dei prodotti
 - mercato delle materie prime
 - ambiente tecnologico
 - mercato finanziario
 - mercato del lavoro
 - coordinamento sindacale
 - ordinamento tributario
 - eccetera
 - **particolare tipo di microambiente in Italia è rappresentato dai settori o distretti industriali** (es. settore calzaturificio/pelletteria, tessile/abbigliamento)
- **sistema competitivo**
 - **può essere definito come l'ambiente esterno all'impresa in cui vengono inseriti i prodotti dell'impresa**
 - attori del sistema competitivo:
 - concorrenti
 - clienti
 - fornitori
 - produttori di prodotti sostitutivi ai prodotti dell'impresa
 - entranti potenziali
 - **tipologia del sistema competitivo:**
 - **due variabili fondamentali:**
 - **possibilità di differenziare prodotti nell'ambito del mercato**
 - **possibilità di mantenere nel tempo vantaggi nei confronti dei concorrenti**
 - sulla base di ciò si possono individuare **quattro tipologie di sistemi competitivi:**
 - **sistema competitivo frammentato:**
 - caratterizzato da molte imprese aventi quote di mercato molto basse
 - elevata differenziazione
 - bassa sostenibilità di vantaggi competitivi
 - **sistema competitivo di specializzazione:**
 - elevata differenziazione

- alta sostenibilità dei vantaggi competitivi
- **sistema competitivo di volume:**
 - tipico dei mercati in cui le imprese devono necessariamente avere elevati volumi produttivi per consentire un'elevata redditività
 - limitata differenziazione
 - alta sostenibilità dei vantaggi competitivi
- **sistema competitivo bloccato:**
 - caratterizzato dalla crisi della domanda e dal conseguente crollo dei volumi produttivi
 - limitata differenziazione
 - bassa sostenibilità dei vantaggi competitivi.

		sostenibilità dei vantaggi competitivi	
		bassa	alta
possibilità di differenziazione	elevate	sistema competitivo frammentato	competitivo di specializzazione
	limitate	sistema competitivo bloccato	sistema competitivo di volume

2. IL SISTEMA DEGLI INTERLOCUTORI SOCIALI

- **due categorie:**
 - **esponenti interni all'impresa:** rappresentanti della proprietà o degli azionisti di controllo o del management o direzione aziendale
 - **esponenti esterni alla gestione d'impresa:**
 - lavoratori dipendenti di lavoratori autonomi
 - azionisti di minoranza
 - enti finanziatori esterni
 - lo Stato
 - i rappresentanti sindacali
 - eccetera
- **gli interlocutori sociali si attendono dall'impresa delle ricompense in termini non solo economici ma anche sociali o qualitative**
- **a sua volta l'impresa si attende contributi dagli interlocutori sociali sia economici sia qualitativi**

3. IL SISTEMA IMPRESA

- **sistema di input-output:**
 - riceve contributi dall'ambiente
 - fornisce un sistema di prodotti al sistema competitivo
- **l'impresa è a sua volta articolata in tre sottosistemi:**
 - **la struttura o variabili strutturali di input:**
 - **insieme delle risorse di cui dispone l'impresa per svolgere la sua attività**
 - **due raggruppamenti:**
 - **Le risorse chiave primarie:**
 - **risorse imprenditoriali, direzionali, finanziarie**
 - **due componenti:**
 - gli uomini capaci di creare sviluppare il business
 - i capitali per finanziare il business
 - **pertanto le risorse chiave primarie dell'impresa sono:**

- risorse imprenditoriali e manageriali
 - risorse finanziarie
- **risorse derivate:**
 - **patrimonio tecnico, industriale e commerciale:**
 - più difficilmente definibili
 - giudizio non è successo dell'impresa
 - patrimonio tecnico-industriale dell'impresa
 - patrimonio commerciale
 - quando si fa riferimento alla struttura dell'impresa si prendono in considerazione non solo i fattori produttivi materiali, ma anche quelli immateriali
- **l'attività: gestione strategia**
 - **decisioni, azioni, operatività sia a livello direzionale che esecutivo**
 - **gestione operativa:**
 - **riguarda tutte le attività svolte nell'impresa per il funzionamento della produzione, delle vendite, eccetera**
 - si basa sull'efficienza operativa
 - **strategia aziendale:**
 - **definisce gli obiettivi di fondo dell'attività aziendale** le formule imprenditoriali
 - interviene nella decisione di lungo periodo, di investimento, nei calcoli di convenienza economica dell'impresa
 - gestione strategia interagiscono continuamente nell'attività dell'impresa
- **i risultati economici finanziari, competitivi, sociali, qualitativi e di sviluppo:**
 - l'attività dell'impresa produce **la creazione di valore che può essere misurata da risultati aventi diversa natura:**
 - **risultati economici finanziari:**
 - capitale
 - reddito
 - cash flow
 - **risultati competitivi:**
 - capacità dell'impresa di imporsi nel sistema competitivo
 - rappresentato dalla quota di mercato
 - **risultati sociale qualitativi:**
 - grado di soddisfazione della clientela e degli interlocutori sociali
 - **sviluppo:**
 - risultato finale cui deve tendere l'impresa, sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi

4. I GRUPPI D'IMPRESA

- **La definizione di gruppo di impresa si basa sulle caratteristiche che legano tra loro le imprese del gruppo**
- **i gruppi possono essere di diverso tipo in relazione :**
 - **alla forma giuridica della capogruppo**
 - **all'oggetto sociale**
 - **all'estensione territoriale**
 - **al grado di integrazione produttiva**
 - **all'integrazione economica:**

- **gruppi economici:**
 - **gruppi di imprese legati da una strategia di integrazione tra le diverse attività delle singole imprese facenti parte del gruppo**
 - l'integrazione può essere a livello di catena del valore (integrazione produttiva) quando, nell'ambito delle singole società del gruppo, esiste un rapporto cliente-fornitore
 - l'integrazione può verificarsi a livello di mercato
- **gruppi finanziari, o holding finanziarie**
 - **sono gruppi di imprese legate a una capogruppo da partecipazioni finanziarie prevalentemente di maggioranza**
 - a loro volta le singole imprese possono essere fra di loro collegate con partecipazioni di minoranza
 - **manca una strategia comune**
 - La capogruppo esercita un ruolo di azionista e non di coordinamento e di controllo
- **gruppi conglomerati o diversificati o misti**
 - **operano in settori diversi** non omogenei fra loro
 - **operano un'azione di coordinamento di controllo**

5. LE STRUTTURE FORMALI DEI GRUPPI

- **i gruppi di impresa devono presentare una struttura caratterizzata da:**
 - **pluralità di imprese aventi forma giuridica di società di capitali**
 - **esistenza di partecipazioni fra le imprese del gruppo**
- esistono molti gruppi dove non esiste una partecipazione tra imprese del gruppo ma il singolo imprenditore o soci sono singoli azionisti di maggioranza di diverse società. Sia in tal caso un gruppo informale
- **tipologie di imprese facenti parte di un gruppo:**
 - **capogruppo o holding o madre o controllante:**
 - ha la maggioranza dei voti nell'impresa figlia
 - ha il diritto di nomina degli amministratori
 - esercita un'influenza dominante in virtù di particolari contratto clausole
 - **impresa controllata:**
 - società in cui un'altra società dispone della maggioranza assoluta nell'assemblea ordinaria (partecipazione diretta assoluta)
 - società sotto influenza dominante dell'alta società in virtù di particolari contratto clausole (partecipazione diretta di maggioranza relativa o basata su clausole o contratti)
 - società controllate da società a loro volta controllate da un'altra società (partecipazione indiretta di maggioranza assoluta o relativa)
 - imprese la cui maggioranza controllata da un socio, per accordi tra soci, oppure tramite società controllate, società fiduciarie, persone interposte
 - imprese sotto influenza dominante per clausole statutarie consentite dalla legge
 - imprese sotto influenza dominante provocata da vincoli contrattuali
 - **imprese collegate:**
 - società in cui un'altra società un'influenza notevole (20% dei voti, 10% se si tratta di una società per azioni quotate in borsa)
 - **altre imprese:**
 - controllo inferiore al 20% o 10%

- controllo al di sotto del 20 o del 10% in cui la direzione non è congiunta con altre società esterna al gruppo (joint-venture)
- non rientrano nel bilancio consolidato
- **tipologie di partecipazione:**
 - **partecipazioni dirette:**
 - sono le partecipazioni con quella capogruppo controlla direttamente la società controllata
 - possono essere totalitarie, di maggioranza, di minoranza
 - **partecipazioni indirette:**
 - sono le partecipazioni con quella capogruppo partecipano controllata non direttamente ma tramite la sua controllata
 - possono essere totalitarie, di maggioranza, di minoranza
 - **partecipazioni reciproche:**
 - sono partecipazioni incrociate fra la società controllata la capogruppo
 - possono essere dirette quando la società controllata detiene direttamente quote societarie o azioni delle controllate
 - possono essere dirette quando la controllata di una controllata acquisisce partecipazioni della capogruppo

IL SISTEMA ECONOMICO AZIENDALE

1. LA SCIENZA ECONOMICA AZIENDALE NELL'ALBERO DELLE SCIENZE

- Le scienze si distinguono in:
 - **scienze individualizzate**: tendono allo studio di un fenomeno singolo per capire causa di effetti
 - **scienze generalizzanti**: ricercano le leggi generali e si dividono in:
 - **formali**: senza verifica della realtà
 - **empiriche**: volte a dare soluzioni concrete alla realtà
 - Le scienze empiriche che hanno per oggetto di studio da società vengono definite scienze sociali
 - quando si prendono in esame le operazioni economiche le scienze sociali prendono nome di scienze economiche
 - economia politica: ha per oggetto la società
 - scienza economica: ha come oggetto l'azienda
- La scienza economica aziendale è: generalizzante, empirica, scienza sociale, scienza economica
- **Le scienze empiriche si dividono in:**
 - **scienze positive**: in dividono leggi su ciò che è (economia aziendale)
 - **scienze normative**: in dividono norme per ciò che si dovrebbe fare (politica aziendale)
- l'economia generale prende in esame:
 - i sistemi interni all'azienda
 - l'attività generatrice di valore interno all'impresa

2. I SISTEMI AZIENDALI

- all'interno dell'economia aziendale prendono forma i sistemi aziendali con la ripartizione di Zappa
- evolvendosi l'economia aziendale ora i sistemi aziendali individuati sono:
 - **sistema di gestione**:
 - sistema con cui viene governata l'azienda e le singole attività
 - sistema di management
 - si articola sia a livello aziendale, sia a livello delle singole attività aziendali
 - **sistema di amministrazione controllo**:
 - riguardano i flussi di informazioni e le quantità d'azienda che consentono di misurare fenomeni aziendali
 - moderna evoluzione della ragioneria tradizionale
 - spesso vengono integrati con i sistemi informativi
 - distinzione tra financial accounting (contabilità bilancio) e management accounting (controllo direzionale)
 - si articolano a livello aziendale, di attività
 - si incrociano con altri sistemi aziendali:
 - con il sistema della gestione
 - con il sistema organizzativo
 - con il sistema della qualità
 - si incrociano con le strategie e politiche aziendali
 - **sistema organizzativo**
 - riguarda il coordinamento di risorse di tecnologie
 - portico la saliva al aziendale o persino l'attività

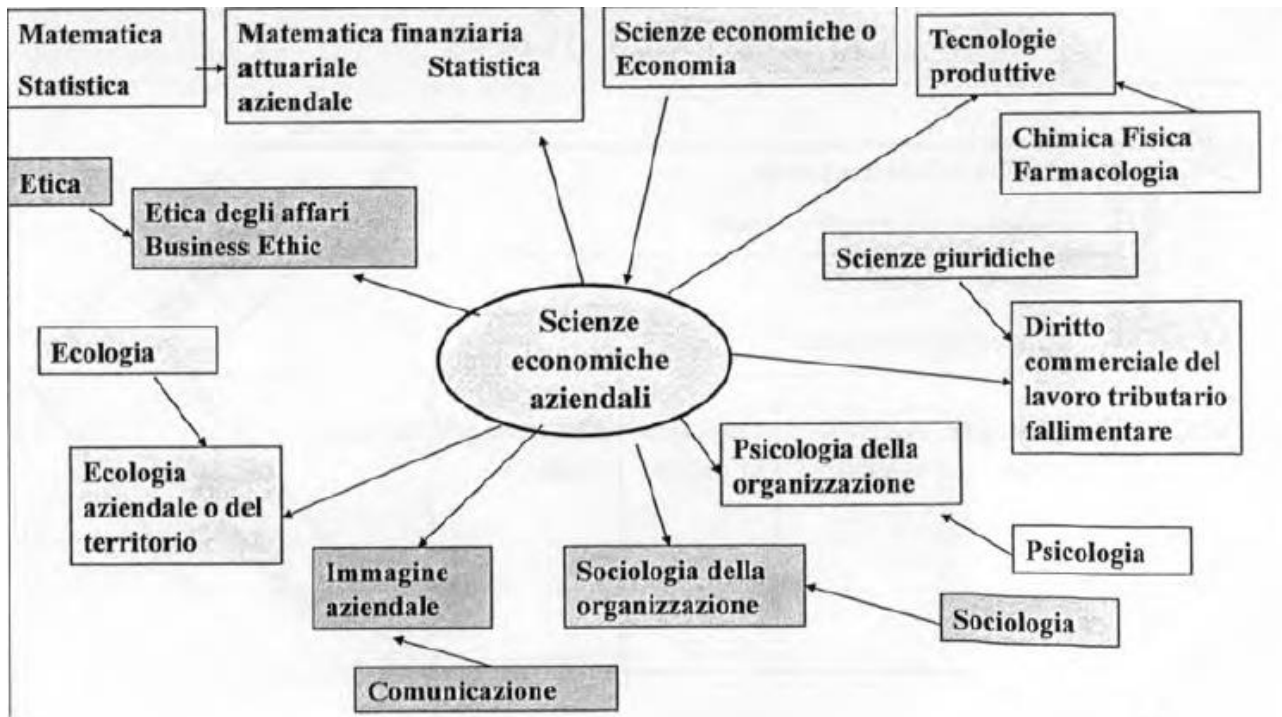
- si incrocia con altri sistemi aziendali:
 - con il sistema della qualità
 - con il sistema gestionale
 - con il sistema di amministrazione controllo
- **sistema della qualità**
 - T.Q.M: total quality management
 - interagisce su tutta l'azienda si articola per attività

3. LE ATTIVITÀ GENERATRICE DI VALORE, O FUNZIONI AZIENDALI, O PROCESSI AZIENDALI

- varie ipotesi
- **Porter: la catena del valore all'interno dell'azienda consiste nell'attività svolta dall'azienda per produrre valore, inteso come valore che i clienti sono disposti a pagare per i prodotti dell'azienda; la differenza tra il valore di costo dell'attività generatrice di valore rappresenta il margine**
- due raggruppamenti dell'attività generatrice di valore:
 - **attività primarie:**
 - sono l'attività svolta dall'azienda dal momento dell'entrata delle materie prime azienda fino all'assistenza al cliente dopo la vendita del prodotto
 - logistica in entrata
 - attività operativa
 - marketing e vendite
 - servizi
 - **attività di supporto:**
 - forniscono alle attività primarie le risorse materiali, umane, che, finanziarie, infrastrutturali necessarie per lo svolgimento dell'attività primarie
 - approvvigionamento: attività di acquisizione di fattori produttivi esterni all'azienda
 - sviluppo del tecnologie
 - sviluppo delle risorse umane
 - attività infrastrutturali



4. RELAZIONI FRA LA SCIENZA ECONOMICA AZIENDALE LE ALTRE SCIENZE



PARTE 2

I SISTEMI ECONOMICO AZIENDALI

LA GESTIONE OPERATIVA

- La gestione aziendale può essere esaminata distinguendo i seguenti aspetti:
 - **gestione sotto l'aspetto oggettivo (gestione operativa)**
 - **gestione sotto l'aspetto soggettivo**
- La gestione operativa aziendale prenderà in esame le operazioni economiche fondamentali distinte l'operazione di gestione ordinaria e straordinaria
- **tre aspetti della gestione aziendale:**
 - **monetario**
 - **finanziario**
 - **economico**
- il sistema dei valori espressi dalla gestione rappresentato dal:
 - **reddito di esercizio** che misura gli **aspetti economici** della gestione
 - **capitale** che esprime le fonti degli impieghi relativi all'**aspetto finanziario** della gestione
 - **cash flow** che misura il flusso di entrate riuscite relativo l'**aspetto monetario** da gestione aziendale

2. LE OPERAZIONI ECONOMICHE AZIENDALI

- molteplicità di fatti aziendali fra di loro intrecciati e coordinati
- Le operazioni economiche fondamentali:
 - **Le operazioni gestione ordinaria** (o continuative):
 - **finanziamenti:**
 - da parte di soci, dell'imprenditore e di terzi
 - nel capitale proprio o sociale messo a disposizione dai soci o dall'imprenditore, che rappresenta un debito dell'azienda verso i soci
 - nel capitale di terzi che dà origine dell'azienda verso terzi
 - **investimenti:**
 - acquisizione fattori produttivi di qualsiasi natura cessare lo svolgimento del processo centrale quali:
 - fattori a veloce ciclo l'utilizzo (merci nelle imprese commerciali, materie prime nelle imprese di produzione, eccetera)
 - fattori a lento ciclo di utilizzo (impianti, macchinari, immobile, eccetera)
 - fattori finanziari acquisiti dall'azienda (acquisto di partecipazioni in altre società, acquisizione di finanziamenti, eccetera)
 - due modalità di acquisizione rilevanti nella contabilità:
 - con la cessione di mezzi monetari resi disponibili da finanziamenti
 - con pagamenti successivi nei confronti dei fornitori dei fattori produttivi
 - **trasformazione:**
 - trasformano i fattori produttivi che entrano in azienda in prodotti o servizi venduti dall'azienda
 - operazioni interne, non danno origini a flussi economici finanziari con l'ambiente esterno
 - **disinvestimenti:**
 - serie di operazioni finalizzate a cedere la produzione e di servizi ottenuti
 - queste disinvestimenti possono avvenire con:
 - mezzi monetari se i clienti pagano immediatamente

- incassi successivi provenienti da crediti concessi clienti
- **rimborsi o remunerazioni:**
 - con i mezzi monetari ottenuti l'azienda può:
 - remunerare i soci pagando i dividendi sul capitale sociale
 - remunerare i fornitori di capitali di terzi
 - rimborsare debiti nei confronti di terzi, ovvero i debiti di finanziamento
 - rimborsare i soci finanziamenti, sotto forma di capitale sociale, in esubero
- **operazioni di gestione straordinaria o extra gestione**
 - soddisfano indirettamente il fine aziendale in quanto riguardano particolari momenti della vita dell'impresa
 - **costituzione:**
 - vengono messe a punto le operazioni di finanziamento volte a fornire alle imprese mezzi monetari iniziali (minimo il 25% dell'intero capitale sociale deve essere versato subito)
 - **liquidazione o cessazione**
 - **trasformazione giuridica dell'azienda da una forma giuridica ad un'altra**
 - **fusione di un'azienda con un'altra azienda**
 - **scissione di un'azienda in più aziende**
 - **scorporo di un ramo d'azienda**

3. IL CICLO RELATIVO ALLE OPERAZIONI ECONOMICHE

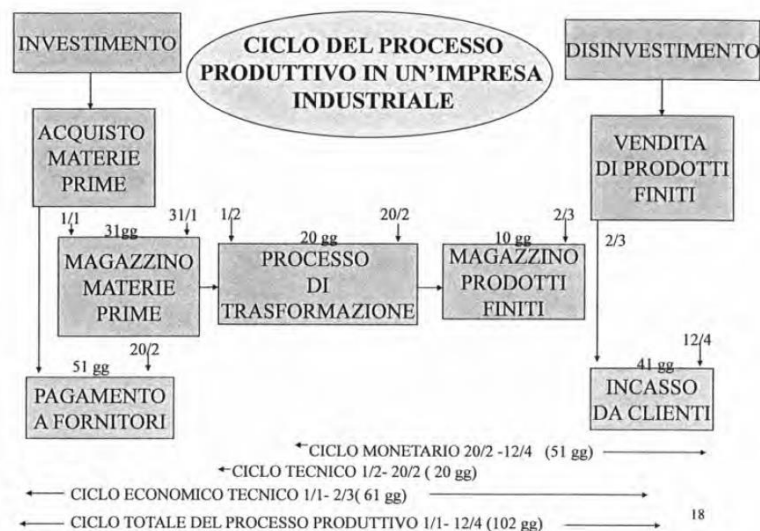
- consiste nel collegare tra loro le operazioni economiche fondamentali
- **ciclo di gestione operativa:** si prendono in considerazione solo **le operazioni che danno origine a investimenti e disinvestimenti**
- **ciclo di gestione integrale:** si prendono in considerazione le **operazioni che vanno dai finanziamenti ai rimborsi e remunerazioni escludendo la trasformazione** poiché non dà origine a variazione nel capitale
- un ciclo non è collegabile singoli fenomeni
- i cicli sono molteplici in teoria indipendenti ma nella realtà aziendale sono interconnessi
- occorre gestire la globalità dei finanziamenti

4. I RAGGRUPPAMENTI DI OPERAZIONI ECONOMICHE

- **processi di operazioni:**
 - **gruppi omogenei di operazioni** in cui l'omogeneità dell'operazione può essere individuata vari livelli (ad esempio il processo degli acquisti e quello delle vendite)
- **processi produttivi:**
 - **insieme di operazioni diverse tra loro ma concatenate e coordinate** al fine di ottenere la produzione la vendita di beni e servizi
 - possono essere distinti in:
 - **processi produttivi correnti:** prendono in considerazione fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo
 - **processi produttivi permanenti:** prendono in considerazione i fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo

- **cicli del processo produttivo:**

- **ciclo totale del processo produttivo:** inizia con la data di acquisto dei fattori produttivi e termina con la data in cui avviene l'incasso della vendita dei prodotti
- **ciclo economico tecnico:** inizia con il processo di acquisto e termina con il processo di vendita di prodotti
- **ciclo tecnico:** inizia con il prelievo da magazzino delle materie prime e termina con il versamento dei prodotti a magazzino prodotti finiti
- **ciclo monetario ciclo di cassa:** inizia con il momento in cui avvengono i pagamenti fornitori e termina con i momenti in cui avvengono gli incassi dei clienti. Indica l'intervallo di tempo per il quale l'impresa deve disporre di finanziamenti che consentano di pagare fornitori prima di aver incassato dai clienti

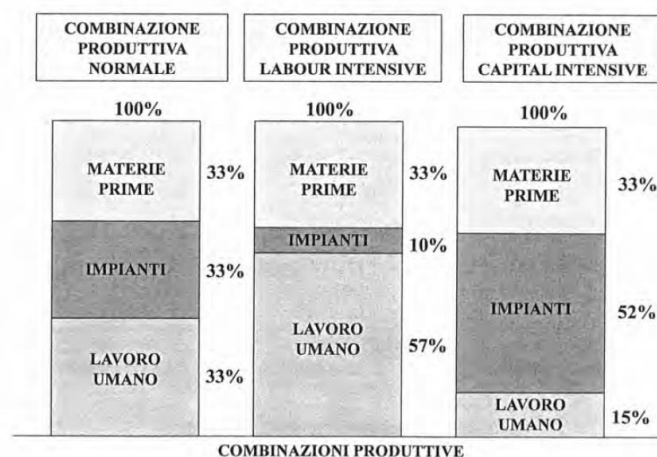


- **La coordinazione produttiva:**

- è possibile **cogliere informazioni indispensabili per una migliore gestione dell'impresa** ricercando la coordinazione produttiva, che avviene **collegando le operazioni economiche e cercando i legami e le interdipendenze economico finanziarie**

- **combinazioni produttive:**

- è data dal **rapporto fra diversi fattori produttivi impiegati nel processo di trasformazione**
- Le imprese nelle quali prevale il lavoro umano sono dette imprese "labour intensive"
- Le imprese nelle quali vi è un altro utilizzo di impianti e macchinari sono dette "capital intensive"



- **unità economiche particolari:**
 - **particolari raggruppamenti per le quali è possibile derogare al principio di globalità** delle operazioni economiche, a condizione che:
 - sia possibile distinguere le operazioni economiche di quest'unità particolare da quelle generali delle imprese
 - che tale unità particolari abbiano risultato economico rilevante
- **esercizio amministrativo:**
 - **l'insieme delle operazioni economiche che fanno parte del periodo amministrativo** viene chiamato esercizio amministrativo
 - per le società di persone e gli imprenditori individuali la scadenza dell'esercizio scade con l'anno solare
 - per le società di capitali l'esercizio può non coincidere con la scadenza dell'anno solare durando tuttavia 12 mesi
 - due deroghe possibili per la durata di 12 mesi:
 - quando la società viene costituita alcune settimane prima della scadenza dell'anno solare
 - esercizio inferiore ai 12 mesi

5. ASPETTI DELLA GESTIONE AZIENDALE

- **aspetto monetario o gestione monetaria o gestione della liquidità**
 - viene modificato in seguito alle **entrate monetarie (cash inflow)** e alle **uscite monetarie cash out flow)**
 - per misurare l'equilibrio monetario derivante dalla gestione si utilizza una quantità d'azienda denominata cash flow o flusso di cassa ottenuta contrapponendo, in un intervallo di tempo, i flussi di entrata ai flussi di uscita
 - Le operazioni economiche danno sempre origine ad entrate uscite monetarie a volte immediate a volte mediati da debiti e crediti verso terze economie
 - **flussi di entrata = flussi di uscita: equilibrio monetario**
- **aspetto finanziario**
 - Le operazioni economiche possono dare origine non ha variazioni monetarie ma ha variazioni nei rapporti di **debito e credito** dell'azienda
 - **l'aspetto finanziario della gestione può essere:**
 - **considerato unitamente all'aspetto monetario (gestione finanziaria)**
 - **considerato unitamente alla gestione patrimoniale**
 - nell'ambito del capitale è possibile distinguere il **patrimonio numerario** composto da:
 - contante in cassa
 - crediti numerari
 - debiti numerari
 - Le **variazioni numerarie** vengono distinte in:
 - variazioni numerarie certe
 - variazioni numerarie assimilate
 - variazioni numerarie presunte
 - Le variazioni numerarie incidono sul capitale e più in particolare su:
 - gli impieghi del patrimonio rappresentati da investimenti nei fattori produttivi, dai crediti, dalla liquidità di cassa

- Le fonti del patrimonio, rappresentata da debiti finanziari dalle altre passività aziendali
- **aspetto economico o gestione economica**
 - la gestione aziendale può essere studiata sotto l'aspetto economico quando **si analizzano le cause che hanno provocato le variazioni numerarie o finanziarie nelle operazioni economiche esterne di gestione ordinaria e di gestione straordinaria**
 - quando si analizza l'aspetto economico del operazioni di extra gestione **si prendono in esame le variazioni che incidono sul capitale dell'impresa**, dette variazioni di capitale
 - quando si analizza l'aspetto economico **si prendono in esame le variazioni che incidono sul reddito di esercizio**, dette variazioni reddituali
 - **La variazione monetaria o finanziaria è una variazione originaria**
 - **La variazione economiche una variazione derivata**
 - Le **variazioni economiche che riguardano la gestione ordinaria** sono misurati dalle seguenti quantità d'azienda:
 - **i costi della produzione**: i costi dei fattori produttivi che misurano l'investimento
 - **proventi da oneri finanziari**: misurano le operazioni economiche di gestione esterna
 - **rettifiche di valore di attività finanziarie**: misurano rivalutazione svalutazione di varia natura
 - **proventi da oneri straordinari**: misurano operazione tipiche dell'azienda
 - **imposta sul reddito d'esercizio**: misurano il prelievo fiscale
 - occorre raggruppare nell'esercizio i costi produttivi dei fattori produttivi correlati corrispondenti prodotti ottenuti
- **il risultato di esercizio assume denominazione diversa a seconda dei costi dei fattori produttivi considerati**
 - **reddito di esercizio**: si ottiene dalla differenza fra il valore della produzione, i costi della produzione e degli altri componenti negativi o positivi di reddito precedentemente ricordati. Se positivo l'utile può consentire la remunerazione dei capitali investiti nell'impresa o la costituzione delle riserve, se negativo misura la quota di capitale da investire
 - **valore aggiunto**: si ottiene sottraendo dal valore della produzione i costi dei fattori produttivi, imputabili all'esercizio, acquisiti all'esterno dell'impresa (materie prime, costi per servizi, costo per godimento beni di terzi, variazione rimanenze materie prime, oneri diversi di gestione). Il valore ottenuto comprende pertanto i costi dei fattori produttivi interni all'impresa. Questa quantità d'azienda viene utilizzata quando si vogliono comprare imprese che hanno una diversa incidenza del costo della materie prime
 - **margine operativo lordo (MOL o EBITDA)**: si ottiene quando dal valore della produzione si sottraggono solo i costi dei fattori produttivi non si utilizzo. Viene utilizzato nelle valutazioni d'azienda come base di riferimento su cui applicare un moltiplicatore differente a seconda del settore cui appartiene l'azienda
 - **reddito operativo (EBIT)**: rispetto alla reddito di esercizio non comprende i fatti di rilevanza:
 - finanziaria (oneri proventi finanziari)
 - patrimoniale (rettifiche di valore di attività finanziarie)
 - straordinaria (oneri proventi straordinari)
 - fiscale (imposta sul reddito d'esercizio)
 - **risultati parziali di esercizio**: risultato di singoli esercizi intesi come aree di business, prodotti, mercati, canali di vendita

- l'equilibrio economico dell'impresa si raggiunge quando l'operazione economiche consentono di ottenere un valore della produzione in grado di:
 - coprire così la produzione corrispondenti risultati della gestione finanziaria, patrimoniale, straordinaria e fiscale
 - remunerare adeguatamente capitale investito nell'impresa
- il tempo di riferimento non è l'esercizio ma il ciclo economico, ovvero la durata dell'operazione economiche di investimento disinvestimento
- il reddito di esercizio indica il contributo positivo o negativo dell'esercizio al raggiungimento dell'equilibrio economico
- il reddito di esercizio si collega all'aspetto economico della gestione, il capitale all'aspetto finanziario e il cash flow all'aspetto monetario

6. IL REDDITO DI ESERCIZIO

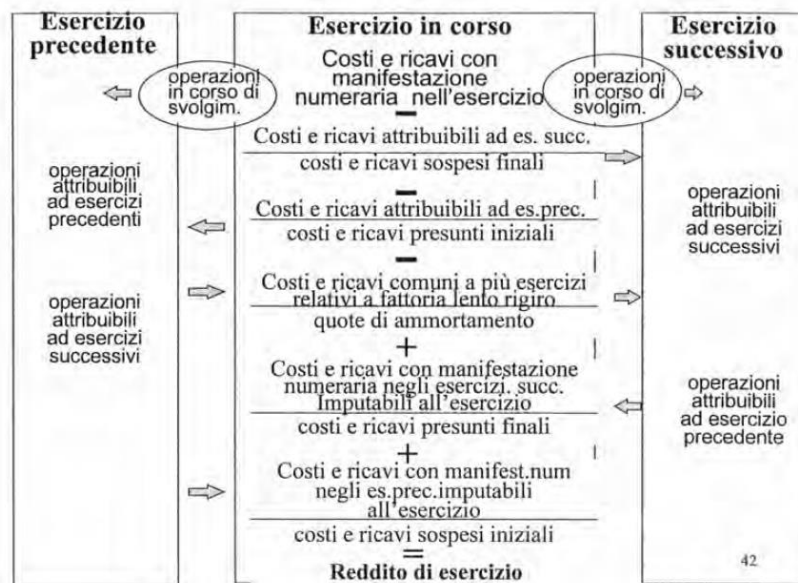
- indica il contributo positivo (ovvero utile) o negativo (ovvero perdita) al mantenimento dell'equilibrio economico della gestione
- il reddito di esercizio non è un valore certo ma una quantità astratta
- Le configurazioni del reddito di esercizio:
 - tre distinte finalità in sede di determinazione del reddito che danno origine a tre diverse configurazioni di reddito:
 - **reddito economico aziendale**: viene determinato dall'imprenditore a prescindere dai vincoli imposti dal codice civile dalla normativa fiscale. Con una visione globale dell'impresa possibile determinare quella reddito che consente il raggiungimento dell'equilibrio economico
 - **reddito civilistico**: determinato sulla base della legislazione civilistica. Il legislatore ha una visione atomistica al fine di determinare un reddito che garantisca la possibilità di tutelare gli azionisti di minoranza, le banche, i fornitori, i dipendenti
 - **reddito fiscale**: soddisfa le esigenze dell'amministrazione finanziaria e sulla cui base vengono calcolate le imposte del reddito. All'amministrazione finanziaria interessa solo la capacità contributiva dell'impresa

Configurazione di reddito	Soggetto	Visione dell'impresa	Finalità	Documento di riferimento	Normativa di riferimento
Reddito economico-aziendale	Imprenditore	Globale	equilibrio economico	bilancio gestionale	principi contabili
reddito civilistico	Terzi e minoranze	atomistica	tutela minoranze e terzi	bilancio civilistico	codice civile
reddito fiscale	amministrazione finanziaria	Atomistica	pagamento imposte	dichiarazione dei redditi	normativa fiscale (testo unico)

- il principio base che caratterizza l'individuazione dei componenti del reddito di esercizio è il **principio di competenza**

- **due fondamentali tipologie di componenti di reddito:**
 - **il valore della produzione e costi dei fattori produttivi (costi per natura)**
 - **i ricavi e i costi sono analizzati secondo la natura originaria della produzione venduta e del fattore produttivo utilizzato**
 - fanno parte del valore della produzione:
 - ricavi di vendita
 - variazione fra le rimanenze finali e le rimanenze iniziali di prodotti finiti semilavorati
 - altre componenti positive di reddito
 - fanno parte dei costi dei fattori produttivi:
 - i costi della produzione, analizzati per natura (acquisto di materie prime, costo personale, eccetera)
 - La variazione fra le rimanenze finali di iniziare delle materie prime
 - altre risultati della gestione finanziaria, patrimoniale, straordinaria e fiscale
 - **ricavi e costi dei prodotti (costi per destinazione)**
 - **non si prende in esame il fattore di produzione ovvero la natura del costo, ma il motivo per il quale è stato usato il fattore produttivo**
 - ad esempio il costo del personale può essere rilevato nei:
 - costi industriali del prodotto venduto se il personale partecipato al processo produttivo
 - costi commerciali se il personale svolto attività di vendita
 - costi amministrativi se il personale svolto un'attività di amministrazione
 - così le ricerche sviluppo del personale svolto un'attività di ricerca
 - non vengono presi in esame le variazioni di rimanenze prodotti finiti semilavorati
 - il reddito d'esercizio pertanto si ottiene contrapponendo ai ricavi dei prodotti venduti i costi per destinazione così determinati:
 - costi industriali dei prodotti venduti
 - costi commerciali
 - costi amministrativi
 - costi di direzione
 - altre risultati della gestione finanziaria, patrimoniale, straordinaria e fiscale
 - **uguaglianza fra costi per natura così per destinazione**
 - il reddito d'esercizio determinato con i costi per natura con i costi per destinazione è uguale, dal momento che cambia solo la classificazione e non il criterio di valutazione dei costi
- l'attribuzione dei componenti di reddito all'esercizio è un problema comune sia che i costi dell'esercizio vengano rilevati per natura che per destinazione
- **La base di partenza per arrivare ad individuare i costi ricavi di competenza dell'esercizio è rappresentata dai costi e ricavi con manifestazioni numeraria nell'esercizio amministrativo che tuttavia possono essere:**
 - operazioni svolte interamente all'interno dell'esercizio
 - l'operazione in corso di svolgimento la fine dell'esercizio e pertanto attribuibili in parte esercizi successivi
 - operazioni in corso di svolgimento all'inizio dell'esercizio ma attribuibili all'esercizio precedente
 - costi ricavi comune più esercizi in quanto relativi fattori di produzione al lento rigiro

- La base di partenza viene successivamente depurata delle operazioni in corso di svolgimento fine ed inizio esercizio dei costi ricavi comune più esercizi
- infine deve essere ulteriormente integrata da:
 - costi e ricavi imputabili all'esercizio ma con manifestazioni numeraria negli esercizi successivi
 - costi e ricavi imputabili all'esercizio ma con manifestazioni numeraria nell'esercizio precedente
- i costi sono considerati componenti negativi di reddito, mentre i ricavi sono considerati componenti positivi di reddito
- pertanto quando i costi e ricavi con manifestazioni numeraria nell'esercizio si sottraggono si aggiungono costi ricavi i segni positivi e negativi devono tener conto che la sottrazione di un costo e la rettifica con + (--) mentre la sottrazione di un ricavo è una rettifica con segno - (- +).



Analogamente la somma di un costo è una rettifica con segno - (+ -) e la somma di un ricavo è una rettifica con segno + (+ +)

- **costi e ricavi attribuibili agli esercizi successivi:**
 - **costi sospesi finali:** costi che si sono manifestati numerariamente nell'esercizio ma che sono attribuibili agli esercizi successivi in cui si verificherà il correlativo ricavo. Rettifica positiva
 - **risconti attivi finali:** sono costi che si sono manifestati numerariamente l'esercizio, ma non imputabili all'esercizio in corso, in quanto avranno il correlativo ricavo negli esercizi successivi (massimo due esercizi) (esempio: costi per affitti passivi trimestrali, anticipati, manifestatesi numerariamente entro il 31 dicembre, ma relativi al primo trimestre dell'esercizio successivo)
 - **rimanenze attive finali:** sono costi relativi fattori produttivi che si sono manifestati numerariamente l'esercizio che sono rinviate l'esercizio successivo in quanto i fattori produttivi:
 - non sono stati utilizzati consumati nell'ambito dell'esercizio
 - sono ancora in corso di trasformazione
 - sono stati trasformati all'interno del processo produttivo in prodotti finiti che tuttavia si trovano ancora magazzino

- in fase di prezzi crescenti è consigliabile una valutazione prudenziale non superiore al costo di acquisto dei fattori produttivi
- in fase di prezzi decrescenti è consigliabile una valutazione non superiore al presunto prezzo di realizzo
- le rimanenze finali debbono essere valutata minor valore fra il costo dell'esercizio ed il presunto ricavo opportunamente rettificato
- **ricavi sospesi finali:** sono i ricavi che si sono manifestati numerariamente nell'esercizio ma che sono attribuibili agli esercizi successivi in cui si verificheranno i relativi costi. Rettifica negativa
 - ***risconti passivi finali:*** sono ricavi che si sono manifestati numerariamente nell'esercizio ma non imputabili all'esercizio in corso, in quanto avranno il correlativo corso negli esercizi successivi (esempio: gli interessi attivi rimosse anticipatamente relative ai crediti concessi per l'esercizio successivo)
 - ***rimanenze passive finali:*** sono tipiche delle imprese di assicurazione che accantonano delle riserve dette tecniche, ovvero sospendono da ricavi per far fronte potenziali futuri costi
- **costi e ricavi attribuibili agli esercizi precedenti**
 - **costi presunti iniziali:** sono costi che si sono manifestati numerariamente nell'esercizio, ma che sono attribuibili agli esercizi precedenti in cui si è verificato il correlativo ricavo. rettifica positiva
 - ***ratei passivi iniziali:*** sono costi che si sono manifestati numerariamente nell'esercizio ma che sono imputabili all'esercizio precedente
 - ***spese presunti iniziali:*** sono costi manifestatisi numerariamente nell'esercizio ma attribuibili all'esercizio precedente, in relazione alle tipologie di prestazione (esempio: le fatture pervenute dopo la chiusura dell'esercizio precedente relative a prestazioni effettuate nell'esercizio precedente)
 - ***utilizzo trattamento di fine rapporto:*** quando il dipendente finisce il rapporto di lavoro con l'azienda, si manifestano numeraria in tedesco si relativi al trattamento di fine rapporto già precedentemente accantonati negli esercizi precedenti
 - ***utilizzo fondi per rischi ed oneri:*** quando si manifestano dei costi per i quali si era precedentemente effettuato l'accantonamento ad un fondo per rischi ed oneri, il costo non viene attribuito alla reddito d'esercizio ma viene rilevato direttamente nel fondo rischi ed oneri appositamente predisposto
 - **ricavi presunti iniziali:** sono ricavi che si sono manifestati numerariamente nell'esercizio ma che sono attribuibili agli esercizi precedenti in cui si è verificato il correlativo ricavo. Rettifica negativa
 - ***ratei passivi iniziali:*** sono ricavi manifestatisi numerariamente nell'esercizio ma attribuibili all'esercizio precedente proporzionalmente al tempo
 - ***proventi presunti iniziali:*** sono ricavi manifestatisi numerariamente nell'esercizio ma attribuibili all'esercizio precedente ancorché non proporzionalmente al tempo (esempio: eventuali premi riconosciuti da fornitore nell'esercizio su acquisti effettuati nell'esercizio precedente)
- **costi comuni a più esercizi relativi ai fattori di produzione a lento rigiro**
 - **imputazione dei fattori produttivi a lento rigiro alla reddito d'esercizio:** sono fattori acquistati dalle imprese non esercizio, in cui avviene la manifestazione numeraria, e utilizzati anche negli esercizi successivi. Occorre procedere come segue:
 - ***storno costi di acquisto:*** si rileva nei costi di acquisto e si sfornano (ovvero si fa una rilevazione opposta) fra le immobilizzazioni tecniche poste nei valori dell'attivo. Patrimoniale. Il costo di acquisizione delle mobilitazioni viene direttamente rilevato

non nell'ambito dei componenti di reddito, ma nell'ambito dei valori dell'attivo patrimoniale

- **quote di ammortamento:** quota di ammortamento del fattore produttivo corrispondente correlativi ricavi del prodotto
 - **fondo ammortamento:** somma delle quote di ammortamento
 - **valore residuo:** la differenza fra il valore di acquisto del fondo ammortamento rappresenta il valore residuo del fattore produttivo lento rigiro
 - **criteri di valutazione delle quote di ammortamento:** nella pratica le imprese utilizzano le quote di ammortamento fiscali, più correttamente consigliabile un criterio basato sul servizio reso da fattore produttivo, detto criterio economico tecnico
 - **criterio economico tecnico:** si basa sull'abilità utile del fattore produttivo lento rigiro e espressa in anni di utilizzo. La quota si ottiene dividendo il costo del fattore produttivo per gli anni di utilizzo. Questa quota annua può essere anche calcolato in misura proporzionale ai volumi di produzione
 - **rettifiche in relazione alle prospettive future:** il codice civile e i trattati internazionali non lo permettono più
- **costi e ricavi con manifestazioni numeraria negli esercizi successivi attribuibile all'esercizio**
 - alla fine dell'esercizio esistono operazioni in corso di svolgimento di correre ancora venuto la manifestazione numeraria ma che sono attribuibile all'esercizio
 - **costi presunti finali:** sono costi che si manifestano numericamente nell'esercizio successivo ma che sono imputabili all'esercizio in corso. Componente negativo di reddito
 - **ricavi presunti finali:** sono ricavi che si manifesteranno numericamente negli esercizi successivi ma che sono imputabili all'esercizio in corso. Componente positivo di reddito
 - **costi e ricavi con manifestazioni numeraria nell'esercizio precedente ma attribuibile all'esercizio**
 - all'inizio dell'esercizio esistono operazioni in corso di svolgimento di cui è già avvenuta la manifestazione numeraria nell'esercizio precedente ma che sono attribuibile all'esercizio in corso
 - **costi sospesi iniziali:** sono i costi che si sono manifestati numericamente nell'esercizio precedente ma che sono imputabili all'esercizio in corso
 - **risconti attivi iniziali:** sono costi che si sono manifestati numericamente nell'esercizio precedente, ma che sono imputabili all'esercizio in corso proporzionalmente al tempo
 - **rimanenze attive iniziali:** sono i costi relativi alle materie prime, semilavorati, merci, prodotti finiti che nell'esercizio precedente non sono stati consumati nel ciclo produttivo o che non sono stati totalmente trasformati o che non sono ancora stati venduti
 - **ricavi sospesi iniziali:** sono ricavi che si sono manifestati numericamente in che negli esercizi precedenti ma che sono attribuibile all'esercizio in corso
 - **risconti passivi iniziali:** ricavi imputabili all'esercizio proporzionale tempo
 - **rimanenze passive iniziali**

7. LA RAPPRESENTAZIONE DEL CREDITO NEL CONTO ECONOMICO CIVILISTICO

- il reddito può essere rappresentato nell'ambito di un documento, che prende nome di conto economico. Può avere più configurazioni secondo degli utilizzi aziendali:
 - **conto economico secondo i dettami del codice civile**

- **conto economico a costo del venduto, secondo i principi contabili internazionali**
- **conto economico valore aggiunto**
- **conto economico a costo industriale del venduto**
- **conto economico a valore aggiunto:**
 - utilizzato principalmente nel bilancio sociale, esprime quanta parte del valore della produzione, dopo aver coperto i costi della produzione esterni, rimane a disposizione dell'azienda per coprire costi del personale e degli altri costi di produzione interni
- **conto economico secondo i principi ias**
 - lo ias 1 non interviene specificatamente sul sistema contabile ma lascia liberi di scegliere il metodo del costo per destinazione o per natura
 - metodo del costo per natura: rileva la natura dei costi non le ripartisce in base alla destinazione
 - metodo del costo per destinazione o del venduto: riguardano di solito le strutture commerciali, le strutture centrali e l'attività di ricerca mentre il costo del venduto riguarda i costi di produzione e analizza la produzione separatamente dagli altri costi
- **altre configurazioni di voci del conto economico:**
 - **compound annual grow rate (CAGR), tasso di crescita medio annuo:**
 - viene utilizzato in tutte le previsioni alle statistiche del passato per individuare il tasso di crescita delle grandezze economiche patrimoniali aziendali. Viene ricavato come segue:

$$\left[\left(\frac{\text{ending value}}{\text{beginning value}} \right)^{\frac{1}{n}} \right] - 1$$

- **Valore aggiunto:**
 - VA = valore aggiunto
 - VdP = valore della produzione
 - CE_{dp} = costi esterni di produzione
 - Formula → **VA = VdP – CE_{dp}**
- **marginale operativo lordo (MOL o EBTDA):**
 - VA = valore aggiunto
 - CdP = costo del personale
 - ACdS = altri costi di struttura
 - Formula → **MOL = VA – CdP – ACdS**
- **marginale operativo netto o reddito operativo della gestione caratteristica (MON):**
 - formula → **MON = MOL -ammortamenti – accantonamenti**

8. IL CAPITALE

- **l'insieme di fattori produttivi finanziamenti, a disposizione di un'impresa per il raggiungimento dei fini istituzionali, viene definito patrimonio aziendale**
- **il patrimonio è un insieme di mezzi a disposizione dell'impresa, mentre il capitale è un valore attribuito a immersi in un dato istante dalla gestione**

- **il capitale di azienda così delineato può essere analizzato:**
 - **sotto il profilo giuridico, ovvero in relazione al soggetto giuridico**, e prende in tal caso nome di **capitale sociale**, inteso come valore della partecipazione dei soci alla società
 - **sotto il profilo economico aziendale, prende in tal caso il nome di patrimonio netto** dato dalla differenza positiva fra il valore dei fattori produttivi di cui dispone l'impresa (detta attività) e di valore dei debiti dell'impresa (detto passività) (**attività > passività = patrimonio netto, attività < passività = deficit netto**)
- al momento di costituzione dell'impresa di capitale sociale del patrimonio netto coincidono
- quando si cerca di individuare il processo di formazione del patrimonio netto nel tempo si analizzano le **parti ideali del patrimonio netto** che sono:
 - **capitale sociale**: rappresenta il valore nominale dell'apporto dei soci
 - **riserve di utili**: sono con la pace di utili dell'impresa che per legge, per statuto societario, per volontà dei soci non sono state distribuite
 - **l'utile (perdita) dell'esercizio**
 - **perdite portate a nuovo**
 - **riserve di capitale**: sono quote di capitale determinati da rivalutazione dei fattori produttivi consentiti dalla legge, o da contributi a titolo gratuito dallo Stato o da maggior valore attribuito alle quote della città in occasione degli aumenti di capitale, eccetera
 - **riserve azioni proprie**
- **per analizzare il patrimonio netto dell'impresa occorre prendere in esame:**
 - **gli aspetti qualitativi del capitale**, ovvero la classificazione delle attività e passività del capitale in relazione alla natura fisica, economica, finanziaria
 - **gli aspetti quantitativi del capitale**, ovvero i problemi di valutazione che si incontrano quando si devono attribuire valore agli elementi attivi e passivi del capitale
 - **Le configurazioni di capitale** derivanti dalle diverse finalità di valutazione in sede di costituzione, di finanziamento, di cessazione e di cessione dell'impresa

9. ASPETTI QUALITATIVI DEL CAPITALE DELL'AZIENDA

- al fine di rappresentare con chiarezza il patrimonio netto si utilizza un prospetto che prende nome di **stato patrimoniale**
- **il passivo è composto dal patrimonio netto**, che rappresenta una passività nei confronti dei soci o azionisti, **e dalle passività vere e proprie nei confronti dei terzi**
- **il totale dell'attivo dev'essere sempre sempre bilanciato, ovvero uguale, con il totale passivo**
- **gli aspetti con cui si classifica il capitale in economia aziendale sono quattro:**
 - **aspetto fisico tecnico**
 - **aspetto monetario**
 - **aspetto finanziario**
 - **aspetto economico**
- **sotto il profilo civilistico il capitale viene rappresentato nello stato patrimoniale**, secondo un criterio basato sulla destinazione delle poste attive dell'attivo e del passivo
- **l'ordine di esposizione per l'attivo è basato su un criterio di liquidità crescente**
- **per il passivo seguito il criterio dell'esigibilità crescente**
- **classificazione del capitale sotto l'aspetto monetario**
 - si cerca di evidenziare la capacità degli elementi del capitale di dare origine nel prelievo medio termine alle entrate ed uscite monetarie
 - **gli elementi attivi del capitale vengono classificati secondo un criterio della liquidità decrescente**

- gli **elementi passivi e le parti ideali del patrimonio netto** vengono classificati secondo il **criterio di esigibilità decrescente**
 - è possibile raggruppare le **voci dell'attivo del capitale** in:
 - **attivo corrente**:
 - liquidità immediate
 - liquidità differite disponibilità o scorte di magazzino
 - **attivo immobilizzato**
 - immobilizzazioni materiali
 - immobilizzazioni materiali
 - immobilizzazioni finanziarie
 - è possibile raggruppare le voci del passivo del capitale in:
 - **passività correnti**
 - **passività consolidate o non correnti o redimibilità**
 - **patrimonio netto**
 - Le fonti di finanziamento possono essere ulteriormente divise in:
 - fonti di finanziamento entro 12 mesi e fonti permanenti
 - capitale di terzi e capitale proprio
- **altre classificazione delle voci patrimoniali**
 - **posizione finanziaria netta**: fornisce una misura dell'indebitamento finanziario netto, cioè dall'ammontare dei debiti di natura finanziaria contratti dall'azienda da cui vengono dedotte le disponibilità finanziarie. È rappresentato da:
 - debiti finanziari a breve termine
 - + debiti finanziari a medio lungo termine
 - + debiti verso imprese controllate, collegate, controllanti
 - -depositi bancari postali
 - -assegni
 - -drenare valore in cassa
 - **capitale investito netto**: è ottenuto da
 - immobilizzazioni nette
 - capitale circolante netto
 - **classificazione del capitale sotto l'aspetto finanziario**
 - **utilizza**, per quanto riguarda gli elementi dell'attivo del passivo, i **medesimi criteri di liquidità e di esigibilità già analizzati per il capitale interpretato sotto l'aspetto monetario**
 - **l'attivo rappresenta gli investimenti attuati nella passata gestione dell'impresa**, ovvero in altre parole gli impieghi di capitale
 - **il passivo rappresenta finanziamenti ricevuti dall'impresa nella passata gestione**, ovvero in altre parole le fonti del capitale
 - se dall'attivo si sottraggono le liquidità immediate si ottiene il fabbisogno di capitale, il passivo in questo caso rappresenta la copertura di tale fabbisogno
 - guardando ai futuri esercizi si può rilevare che:
 - gli impieghi al netto delle liquidità immediate rappresentano i futuri smobilizzi dell'impresa
 - Le fonti rappresentano i futuri rimborsi
 - **classificazione del capitale sotto l'aspetto economico**
 - **Le attività rappresentano i costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi**
 - **Le passività rappresentano i vincoli che gravano sull'attività**
 - viene rilevato congiuntamente alla reddito di esercizio nell'ambito del sistema del reddito

- il reddito di esercizio è ottenibile sinteticamente dalla differenza fra patrimonio netto all'inizio dell'esercizio patrimonio netto finale nell'ipotesi che non siano intervenuti nell'esercizio variazioni di capitale

10. GLI ASPETTI QUANTITATIVI DEL CAPITALE

- i criteri di valutazione più generali sono tre:
 - criteri basati sul valore di acquisizione o valore di costo
 - criteri basati per le attività sul valore di cessione o valore di ricavo per le passività sul valore di estinzione
 - criteri basati sul valore d'uso
- criteri di valutazione basati sul costo
 - si suppone che il bene soggetto valutazione abbia un valore pari al costo di acquisizione del passato o al costo di acquisizione attuale o al costo normale
 - valutazione costo storico:
 - **costo storico di acquisizione per i fattori acquistati**: costo di acquisto/quantità acquistata = prezzo unitario o costo storico unitario
 - **costo storico di produzione per semilavorati e prodotti finiti**: costo dei fattori produttivi utilizzati/prodotti ottenuti = costo unitario di prodotto/semilavorato
 - **questa valutazione viene utilizzato soprattutto per le disponibilità ovvero per i magazzini**
 - **nel caso di differenti costi storici**:
 - **costo storico medio ponderato**: media di tutti gli acquisti o di tutta la produzione
 - **costo LIFO**: si valutano le rimanenze al costo più vecchio
 - **costo FIFO**: si valutano le rimanenze al costo più recente
 - criterio del valore residuo da ammortizzare:
 - concettualmente uguale al criterio del costo storico, ma viene utilizzato per fattori produttivi a lento rigiro
 - il costo di acquisizione viene rettificato dai fondi di ammortamento accantonate nel corso dell'esercizio
 - si ottiene un valore residuo in cui si ipotizza che il fondo di ammortamento equivalga alla perdita di valore subita in seguito all'utilizzo del fattore produttivo
 - criterio del valore nominale:
 - si applica ai beni di natura monetaria e finanziaria per i quali la valutazione è valore con cui si è avuta manifestazione numeraria
- criteri di valutazione basati sul ricavo
 - si suppone che il bene abbia un valore pari a quello che si otterrebbe vendendo il bene
 - criterio del ricavo presunto di vendita
 - criterio del valore netto di realizzo
 - criterio del valore di vendita attuale (non presunto)
 - criterio del valore di recupero
- criteri di valutazione basati sul valore di uso
 - consentono di valutare beni non nell'ipotesi già viste di acquisto di vendita ma nell'ipotesi che continuano ad essere utilizzati nell'impresa
 - criterio del valore di sostituzione di rimpiazzo
 - criterio del costo storico rivalutato:

- la rivalutazione viene effettuato utilizzando:
 - l'indice dei prezzi dello specifico fattore produttivo
 - un indice generale dei prezzi
 - indici previsti da legislazioni speciali
- **criterio del valore recuperabile tramite l'uso**
- **criterio del valore attuale**
- **criterio del valore economico:**
 - è il valore prodotto dall'impianto macchinario determinato sulla base dei margini derivanti dalla vendita della produzione effettuata dal macchinario

11. LE CONFIGURAZIONE DEL CAPITALE D'IMPRESA

- Il capitale d'impresa è una quantità astratta, ovvero non è un valore certo, reale, inoppugnabile, ma assume diversi valori e utilizza differenti criteri di valutazione seconda delle finalità per le quali viene determinato
- Le configurazione di capitali più frequentemente utilizzate sono:
 - **capitale di costituzione o di apporto:**
 - coincide con il capitale sociale
 - nello stato patrimoniale il capitale sociale viene iscritto nel patrimonio netto a fronte di un eguale valore iscritto nell'attività
 - il valore iscritto nell'attività può essere:
 - denaro contante conto corrente bancario
 - crediti verso soci
 - i problemi sorgono con dei soci apportano alla società i cosiddetti conferimenti in natura. In questi casi occorre valutare gli apporti tenendo conto del valore che tali beni hanno:
 - in relazione al valore attribuito agli apporti dagli altri soci
 - in relazione al valore economico che i singoli apporti daranno specificatamente all'impresa
 - così si può anche verificare che:
 - uno stesso impianto abbia giustamente un diverso valore di apporto seconda dell'impresa cui viene portato
 - un impianto con elevata produttività venga valutato a valori più bassi, in quanto l'impresa non è in grado di sfruttare al massimo la capacità produttiva
 - **capitale di funzionamento o di esercizio o di bilancio:**
 - è il capitale determinato nell'ipotesi dell'impresa in continuo funzionamento presente e futuro
 - riflette i risultati della gestione passata e costituisce le premesse per la gestione futura
 - vengono utilizzati quei criteri che consentono di determinare il valore dell'attività recuperabile nell'ambito della gestione ed il valore delle passività da estinguere nell'ambito della gestione
 - i criteri sono:
 - per l'attività e le passività monetarie, il valore nominale
 - per le rimanenze di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, il minore valore fra il costo storico del prezzo di presunto realizzo
 - per le immobilizzazione lento rigiro, il costo storico al netto dei fondi di ammortamento

- **capitale di liquidazione o di stralcio**
 - è la configurazione determinata al momento di scioglimento dell'impresa
 - non vengono considerati (stralciati) valori che non sono liquidabili quali ad esempio:
 - per l'attività ai costi pluriennali di varia natura non ancora ammortizzati
 - per le passività i fondi rischi d'onere che con la misura dell'impresa non ci saranno sicuramente
- **capitale di cessione o economico**
 - è il capitale dell'impresa che viene determinato quando l'impresa viene ceduto in parte o totalmente terzi
 - non coincide per forza con il capitale alla quale sarà ceduta l'azienda
 - negli ultimi anni la valutazione se basata sul cash flow
 - più recentemente si sono presi in esame altri criteri di valutazione basati sul differenziale tra il costo del capitale dell'azienda ed il rendimento di capitale (EVA)

12. IL CASH FLOW O FLUSSI DI CASSA

- il cash flow è risultato della gestione monetaria dell'impresa
- si può pervenire al cash flow con due metodologie distinte a seconda che si prende in esame:
 - flussi di entrata e di uscita provenienti dalla gestione monetaria
 - flussi dei fondi (funds flow) ovvero variazioni intercorse tra l'esercizio di successivo nelle fonti e degli impieghi del capitale classificato sotto l'aspetto finanziario
- il cash flow derivante dai flussi di entrate di uscita
 - **cash flow totale o globale**: si riferisce all'intera vita dell'impresa, pertanto coincide alla fine della vita dell'impresa con il reddito totale globale
 - **cash flow di esercizio**: è rappresentato dalle entrate ed alle uscite che si sono verificate nell'ambito dell'esercizio. Si distinguono le entrate e le uscite della gestione corrente e non corrente
 - **entrate ed uscite correnti**: danno origine al cash flow o saldo di cassa corrente, che misura il flusso di cassa derivato dalla vendita dei prodotti dall'acquisizione del fattore produttivo veloce rigiro
 - Le entrate correnti sono derivate sia da ricavi con manifestazione numeraria sia dai crediti commerciali incassati
 - La relazione che lega ricavi con manifestazione numeraria (sia certa sia assimilata) con i crediti all'inizio fine esercizio con le entrate, può essere sintetizzato:
 - $Ec = entrate\ correnti$
 - $Rc = ricavi\ con\ manifestazione\ numeraria\ certa$
 - $Ra = ricavi\ con\ manifestazione\ numeraria\ seminata$
 - $R = ricavi\ numerari\ (certi + assimilati)$
 - $I = incassi\ da\ crediti\ commerciali$
 - $Cri = crediti\ commerciali\ ad\ inizio\ esercizio$
 - $Crf = crediti\ commerciali\ a\ fine\ esercizio$
 - si avrà: $Ec = Rc + I$
 - $I = Ra + Cri - Crf$
 - gli incassi dei crediti commerciali si possono individuare da ricavi con manifestazione numeraria seminata sommate crediti commerciali iniziali, dedotti i crediti commerciali finali
 - $Ec = Rc + Ra + Cri - Crf$
 - $Ec = R + Cri - Crf$

- pertanto le entrate sono tenuto da ricavi a cui si somma dei crediti d'inizio esercizio si ritrae con i crediti a fine esercizio
 - **entrate ed uscite non correnti**: riguardano investimenti disinvestimenti in fattori produttivi a lento rigiro, estinzione l'accensione dei finanziamenti di varia natura
 - qualora si voglia rilevare il cash flow, occorre mettere a punto specifici sistemi di cash management che non solo riprendono direttamente flussi di entrata momento dell'incasso i flussi di uscita momento del pagamento, ma prevedono anche flussi di entrate relative ricavi o alle future vendite e i flussi di uscita relativi costole future spese
- **il cash flow derivante dai flussi dei fondi: i rendiconti finanziari**
 - **nelle imprese industriali si preferisce pervenire al cash flow partendo dal credito di esercizio**, opportunamente rettificato e dalle variazioni intervenute nell'esercizio delle fonti degli impieghi, ottenendo in tal modo un rendiconto finanziario
 - Le rettifiche relative al reddito d'esercizio riguardano tutte le poste non monetarie che sono confluite nel reddito quali, ad esempio, le quote di ammortamento relative alle immobilizzazioni, le quote del fondo sotto c'è crediti, eccetera
 - successivamente si prende in esame le variazioni che hanno modificato i fondi ovvero gli impieghi delle fonti di finanziamento nel corso di un esercizio
 - **tre tipologie di rendiconti finanziari**:
 - **rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità (cash flow statement)**
 - i fondi presi in esame rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità riguardano la disponibilità liquide
 - **rendiconto finanziario delle variazioni di capitale circolante netto (working capital statement)**
 - i fondi presi in esame nel rendiconto finanziario delle variazioni di capitale circolante netto riguardano le attività le passività correnti
 - **rendiconto finanziario delle variazioni di risorse finanziarie totali (funds flow statement)**
 - i fondi presi in esame rendiconto finanziario delle variazioni di risorse finanziarie totali riguardano il totale delle voci dello stato patrimoniale, ivi compresi i cosiddetti “no funds transaction” ovvero con movimenti che non comportano variazioni monetarie
 - le variazioni nell'esercizio dell'attivo dell'impresa vengono inserite fra le fonti se sono in diminuzione, fra gli impieghi se sono in aumento
 - al contrario le variazioni relative ai singoli elementi del passivo del patrimonio netto vengono iscritti fra le fonti se sono in aumento, fra gli impieghi se sono diminuzione

13. L'AUTOFINANZIAMENTO

- **si intende la capacità dell'impresa di finanziare nuovi investimenti senza ricorrere a fonti di finanziamento esterne all'impresa**
- la quantità di autofinanziamento presente un certo momento di vita dell'azienda può essere determinata sommando:
 - riserve di utili presenti nel patrimonio netto
 - fondi di ammortamento
 - fondi trattamento di fine rapporto
 - fondi rischi dollari
- l'autofinanziamento dell'esercizio misurato dal cash flow operativo lordo dell'esercizio che formato da:

- \pm reddito di esercizio
 - + quota di ammortamento
 - + quota di fondo trattamento fine rapporto
 - + quota di rischi ed oneri
 - = cash flow operativo lordo
- Le quote accantonate non rappresentano un autofinanziamento consolidato nel tempo, ma l'autofinanziamento di breve periodo in quanto nel medio lungo termine occorrerà reinvestire le quote ammortizzate per rinnovare gli impianti, liquidare le spese future, pagare rischi che si verificheranno
- pertanto **l'autofinanziamento di medio lungo periodo è rappresentato unicamente dalla quota di reddito di esercizio non distribuito sotto forma di dividendo** (autofinanziamento netto)

14. LA GESTIONE FINANZIARIA

- con il termine “financial” si intende sempre di più comprendere non solo gli aspetti prettamente finanziari relativi alle fonti di finanziamento e alla determinazione del cash flow, ma anche gli aspetti economici patrimoniali, riassorbendo pertanto sia reddito, sia il capitale, sia la valutazione di azienda, sia le operazioni straordinarie d'azienda
- **nella realtà operativa italiana quattro punti fondamentali:**
 - **l'analisi della struttura finanziaria**: ricavabile dalla riclassificazione del capitale sotto l'aspetto monetario
 - **La gestione della tesoreria**: comprende la rilevazione, previsione e gestione dei flussi di entrata e di uscita
 - **la gestione delle fonti di finanziamento**
 - **La gestione degli impieghi e l'analisi economico finanziaria degli investimenti** negli obiettivi assegnati alla responsabile della gestione finanziaria possono essere sintetizzati nella capacità di reperire fonti di finanziamento per far fronte agli impieghi aziendali, mantenendo:
 - un equilibrio finanziario
 - un equilibrio nel finanziamento la terzi
 - un equilibrio nella gestione della tesoreria
- **Le fonti di finanziamento possono essere distinte in finanziamenti al titolo di capitale proprio e in finanziamenti al titolo di capitale di debito**

a. Le fonti di finanziamento a titolo di capitale di rischio

- riguardano i finanziamenti che derivano dagli azionisti
- si possono distinguere a tal fine il capitale sociale e di relativi aumenti e l'autofinanziamento
- **capitale sociale**
 - è il capitale nominale avversato inizialmente successivamente dai soci, può essere conferito in denaro e in natura
 - il capitale sociale nelle società di persone e nelle s.r.l. Era presentato a quote sociali, nelle S.p.A. e in accomandita è rappresentato da azioni nominative che possono essere:
 - azioni ordinarie
 - azioni privilegiate dove il privilegio consiste in una priorità nella ripartizione degli utili e nel rimborso il capitale. Non hanno diritto di voto nelle assemblee ordinarie

- azioni di risparmio non convertibili (rnc) simili alle azioni privilegiate con più privilegi nella ripartizione degli utili ma non possono mai votare
- altri tipi di azioni

- **aumenti di capitale**

- aumenti di capitale sociale a pagamento (sovrapprezzo emissione azioni)
- aumenti di capitale sociale con offerta pubblica di sottoscrizione ai risparmiatori (Ops) solo per le società quotate in borsa
- aumenti di capitale sociale da obbligazioni convertibili: da obbligazioni sottoscritte da terzi a azioni in una certa data e a un certo prezzo
- aumenti di capitale sociale da conversione di debiti: un creditore converte il debito in quote di capitale sociale

- altre forme di aumento di capitale sociale non comportano un aumento di liquidità ma una semplice riallocazione di alcune poste dell'autofinanziamento nell'ambito del capitale sociale

- aumenti di capitale sociale gratuiti: passaggio dalla parte disponibile delle riserve capitale sociale
- aumenti di capitale sociale da distribuzione di utili in azioni
- aumento di capitale sociale riservati dipendenti: riallocazione TFR o stock option gratuito
- aumento di capitale sociale mediante conferimento di beni
- aumento di capitale sociale in sede di fusione

- **l'autofinanziamento**

- riguarda le fonti presenti un certo momento di vita dell'azienda che possono essere determinata sommando
 - riserve di utili presenti nel patrimonio netto
 - fondi di ammortamento
 - fondi trattamento di fine rapporto
 - fondi rischi dollari
- l'autofinanziamento ottenuto dal cash flow operativi generati dalle imprese non distribuiti sotto forma di dividendi

b. Le fonti di finanziamento titolo di capitale di debito o di terzi

- **finanziamenti a medio lungo termine**

- durata minima di 3-5 anni e non prevedono pertanto l'obbligo di rientro di tale termine
- hanno costi finanziari minori
- i più utilizzati:
 - prestiti obbligazionari: emissione di titoli con vincolo di credito che prevedono una scadenza fissa per il rimborso ed il pagamento degli interessi
 - Mutui e sovvenzioni: prestiti di durata variabile per i quali è prevista una modalità di rimborso di pagamento degli interessi nel corso degli anni secondo un piano definito di ammortamento
 - Altri

- **finanziamenti a breve termine**

- sono operazioni effettuate dalle banche usualmente connesse con il finanziamento del capitale circolante
- Le tipiche:
 - lo sconto di cambiali
 - incasso salvo buon fine di ricevute bancarie
 - apertura di credito in conto corrente

- anticipi sul fattore
- anticipazione in conto corrente
- riporto, ovvero anticipazione garantita da titoli
- **leasing**
 - per l'acquisizione di immobilizzazioni
 - può presentare vantaggi fiscali anche se solitamente a un costo finanziario sollevato
- **factoring**
 - forma di finanziamento per i crediti commerciali
 - il factoring prevede la cessione di un credito commerciale di una specifica società di factoring a fronte di un costo finanziario più elevato rispetto la banca
 - La cessione avviene pro solvendo o pro soluto
- **l'operazione di finanziamento da altri**
 - la cambiale finanziaria: titolo di credito sottoscritto da terzi di valore non inferiore a € 51.646 e di durata compresa tra i tre 12 mesi
 - i finanziamenti in suo gruppo
 - i finanziamenti da soci
- c. **Le fonti di finanziamento da riduzione di capitale circolante**
 - ridurre l'impiego di capitale circolante rappresentato da crediti e magazzini

15. INDICI

- nell'ambito degli impieghi la gestione finanziaria si concentra in particolar modo sul controllo degli investimenti in immobilizzazioni materiali utilizzando i calcoli di convenienza economica
- **per poter decidere fra diverse alternative di investimento è necessario predisporre flussi di cassa che traggono origine da ogni singolo investimento**
- **al flusso di cassa relativo all'investimento vengono applicati alcuni metodi o indici per la valutazione degli investimenti**
- di questi **un gruppo non tiene conto del valore attuale dei flussi:**
 - **metodo del pay-back period o periodo di recupero dell'investimento iniziale**: migliora il tempo intercorrente tra il momento dell'investimento e il momento del recupero ottenuto tramite flussi di cassa positivi
 - **return on investment (ROI)**: rappresenta la redditività
- **un gruppo tiene conto del valore attuale dei flussi:**
 - **present net value o valore attuale netto**: si ottiene attualizzando le entrate future con un tasso pari all'interesse utilizzato in azienda per investimenti a medio termine
 - **discounted cash flow o flusso di cassa scontato (DCF)**: è il tasso di sconto che applicata al flusso di cassa, rende valore attuale dei flussi di cassa pari all'investimento iniziale
 - **internal rate of return (IRR) o tasso interno di rendimento**: il tasso che rende uguale a zero il flusso attualizzato delle uscite e di flusso attualizzato delle entrate
- **metodo del pay-back period o periodo di recupero dell'investimento iniziale**
 - è utile sapere entro quanti anni o mesi i flussi di cassa originati da ricavi netti da risparmi di costi depurati eguagliano i flussi di uscita sostenute per l'investimento
 - U = flussi di uscita iniziale dell'investimento
 - E = flussi di entrata medi annui causati da ricavi o minori costi
 - P = numero di anni di recupero dell'investimento
 - $P = E/U$
 - più complesso il calcolo nell'ipotesi che il flusso di uscita dell'investimento e di flusso di entrate avvenga con modalità diverse nel corso degli anni (massimo tre)

- necessità di dare dall'effetto provocato dalle imposte sia gli esborsi sia i ricavi netti sia i minori costi

- **return on investment (ROI)**

- consente di misurare rendimento economico di investimento di confrontarlo con la redditività che le imprese si aspetta dagli investimenti
- deve essere mediamente pari al 20%
- U = flussi di uscita
E = flussi di entrata medi annui
ROI = tasso di redditività annuo dell'investimento
ROI = E/U

- **present net value o valore attuale netto**

- il ROI non tiene conto della svalutazione della moneta del tempo
- per correggere questo diverso valore della moneta si utilizzano vari metodi di cui quello più frequente è il valore attuale netto (VAN)
- presuppone:

- di analizzare i flussi di entrata e di uscita provocati dall'investimento con la formula di attualizzazione:

F = flusso di cassa (entrate-uscite)

i = tasso di redditività

n = anni relativi flussi di cassa

$$\frac{F}{(i + 1)^n}$$

- di utilizzare come tasso di redditività il tasso medio corrispondente gli investimenti effettuati dall'impresa

- di sottrarre alla somma di flusso attualizzato l'uscita iniziale dell'investimento

F = flusso di cassa (entrate-uscite)

i = tasso di redditività

n = anni relativi flussi di cassa

I₀ = uscite per investimento iniziale

$$\sum_{n=1}^t \frac{F}{(i + 1)^n} - I_0$$

- il valore attuale netto può essere:
 - positivo se la redditività dell'investimento superiore alla redditività media
 - pari a zero se la redditività dell'investimento e quella media coincidono
 - negativo se la redditività dell'investimento inferiore al tasso medio
- al fine di confrontare vari investimenti viene utilizzato un indice di profittabilità (profitability index) che porta numeratore flussi di cassa teorizzati e al denominatore

l'investimento iniziale

$$\text{indice di profittabilità} = \frac{\text{flussi di cassa attualizzati}}{\text{investimento iniziale}}$$

- **discounted cash flow o flusso di cassa scontato (DCF)**

- è un tasso di sconto che applicate flussi di cassa dell'investimento consente di eguagliare l'investimento iniziale le somme di flussi scontati
- a differenza del VAN consente di determinare il tasso di redditività dell'investimento
- a differenza del ROI utilizza i flussi di cassa attualizzati

$$\sum_{n=1}^t \frac{F}{(i+1)^n} = I_0$$

- **internal rate of return (IRR) o tasso interno di rendimento**

- è il tasso di rendimento che rende pari a zero la somma dei flussi di cassa attualizzati e la somma degli investimenti attualizzati
- rispetto al D.C.F. si attualizzando anche gli investimenti che vengono effettuati in tempi diversi
- viene utilizzato quando gli investimenti si prolungano nel tempo

$$\sum_{n=1}^n \frac{Fn}{(i+1)^n} = \sum_{n=1}^n \frac{In}{(i+1)^n}$$

16. L'EQUILIBRIO AZIENDALE: ECONOMICO, FINANZIARIO, MONETARIO

- si può affermare che l'azienda è in equilibrio qualora vi sia contemporaneamente un equilibrio economico, finanziario e monetario
- per analizzare la struttura finanziaria patrimoniale dell'impresa occorre individuare, mediante indici, la composizione percentuale tra le diverse voci degli impieghi e delle fonti di finanziamento

Impieghi		Fonti		
attivo corrente	liquidità immediate	passività correnti	fonti entro 12 mesi	capitale di terzi
	liquidità di ferite			
	Disponibilità	passività non correnti	fonti permanenti	
attivo immobilizzato	attivo immobilizzato	patrimonio netto		capitale proprio

- **elasticità degli investimenti:**

- indica in quale misura gli investimenti effettuati in immobilizzazioni e in attivo corrente percentualmente incidano sugli impieghi o il capitale investito

$$\text{elasticità degli investimenti} = \frac{\text{attivo immobilizzato}}{\text{impieghi o capitale investito}}$$

$$\text{elasticità del circolante} = \frac{\text{attivo corrente}}{\text{impieghi o capitale investito}}$$

- **elasticità dei finanziamenti**

- indica in quale misura le singole fonti di finanziamento percentualmente incidano sul totale delle fonti di finanziamento
- elasticità del capitale permanente (capitale proprio + passivo non corrente)

$$\frac{\text{capitale permanente}}{\text{totale fonti di finanziamento}}$$

- elasticità del capitale di terzi (passivo corrente + passivo non corrente)

$$\frac{\text{capitale di terzi}}{\text{totale fonti di finanziamento}}$$

- **solidità del patrimonio**

- indica in quale misura si siano formate riserve nel patrimonio netto che rendano più rilevante patrimonio aziendale rispetto al capitale sociale
- minore è l'incidenza del capitale sociale sul patrimonio netto maggiore è la solidità del patrimonio aziendale

$$\text{indice solidità del patrimonio} = \frac{\text{capitale sociale}}{\text{patrimonio netto}}$$

- **indipendenza finanziaria**

- indica in quale misura il patrimonio netto incida percentualmente sul totale delle fonti di finanziamento
- maggiore è l'incidenza del patrimonio netto, maggiore è l'indipendenza finanziaria

$$\text{indice di indipendenza finanziaria} = \frac{\text{patrimonio netto}}{\text{totale fonti di finanziamento}}$$

- **l'analisi della situazione finanziaria consente di esprimere un giudizio sulla capacità dell'impresa di sopperire con le fonti di finanziamento alle esigenze degli impieghi**

- un'impresa, pur in presenza di un equilibrio economico, può avere una situazione finanziaria squilibrata

- **l'analisi della situazione finanziaria viene effettuata mediante margini o indici finanziari**

- l'analisi mediante margini finanziari ottenuta confrontando classi di impiego con classi di fonti di finanziamento dello stato patrimoniale riclassificato

- **marginale di tesoreria**

- liquidità (immediata e differita) – passività corrente
- immagine tesoreria in evidenza la capacità dell'impresa di fare fronte con i propri mezzi dei debiti a breve termine eventualmente di disporre di ulteriore liquidità per far investimenti

- condizione di equilibrio del capitale: patrimonio netto = passività corrente
- **marginale di struttura**
 - patrimonio netto – immobilizzazioni
 - evidenze in quale misura il patrimonio netto dell'impresa finanzia le immobilizzazioni al netto dei fondi di ammortamento
 - condizione di equilibrio del capitale: patrimonio netto > immobilizzazioni
- **capitale circolante netto attivo netto disponibile**
 - attività correnti – passività correnti
 - indica in quale misura l'impresa è in grado di far fronte nel breve termine a nuovi investimenti dopo aver pagato le passività correnti
 - condizione di equilibrio del capitale = liquidità + disponibilità passività correnti
- **gli analisti finanziari preferiscono utilizzare invece dei margini che operano su valori assoluti, alcuni indici che misurano gli stessi equilibri economici in termini percentuali**
 - **indici di liquidità o acid test**

$$\text{acid test} = \frac{\text{liquidità (immediate e differite)}}{\text{passività correnti}}$$
 - corrisponde al margine di tesoreria
 - **indice di disponibilità o current ratio**

$$\text{current ratio} = \frac{\text{attivo corrente (liquidità + disponibilità)}}{\text{passivo corrente}}$$
 - corrisponde al capitale circolante netto
 - **grado di indebitamento (leva finanziaria)**

$$\text{leverage} = \frac{\text{totale attivo}}{\text{patrimonio netto}}$$
 - rispetto al margine di struttura prende in esame non solo le immobilizzazioni ma il totale dell'attivo
- **per misurare la percentuale di redditività aziendale ed accertare l'esistenza di un equilibrio aziendale occorre determinare un indice, definito ROE (return on equity) che deriva dal rapporto tra risultato netto il patrimonio netto**
- **il ROE può essere ottenuto moltiplicando tre indici che misurano:**
 - **redditività operativa espressa mediante un indice ROI (return on investment)** ottenuto dal rapporto tra reddito operativo e gli impieghi (total attivo)
 - **l'indebitamento** espresso mediante un indice ottenuto dal rapporto tra gli impieghi ed il patrimonio netto
 - **l'incidenza sul reddito dei fenomeni di extra gestione** espressa mediante un indice ottenuto dal rapporto tra reddito netto e il reddito operativo
- **il ROI può essere scomposto in due indici:**
 - **redditività sulle vendite espresso mediante un indice ROS (return on sales)** ottenuto dal rapporto tra reddito operativo e i ricavi di vendita
 - **rotazione del capitale investito** espresso mediante un indice ottenuto dal rapporto tra ricavi di vendita e il totale attivo
- **l'indice di rotazione del capitale investito è strettamente collegato ai seguenti indici:**

- indice di rotazione del magazzino

$$\frac{\text{consumi}}{(R.I. + R.F.)/2}$$
- indice di rotazione del capitale investito, basato sull'attivo corrente

$$\frac{\text{ricavi di vendita}}{\text{attivo corrente}}$$
- indice di durata dei crediti

$$\frac{(\text{crediti iniziali} + \text{crediti finali})/2}{\text{ricavi di vendita}/365}$$
- indice di durata dei debiti

$$\frac{(\text{debiti iniziali} + \text{debiti finali})/2}{\text{ricavi vendita}/365}$$

17. LA VALUTAZIONE D'AZIENDA

- effettuato da un esperto esterno
- **il valore risultante dalla valutazione non è necessariamente il prezzo di cessione dell'impresa** che invece è legato al diverso peso contrattuale degli acquirenti dei venditori
- **i metodi di valutazione possono essere distinti in due macro categorie:**
 - **metodi indiretti o analitici**, basati su metodologie di calcolo
 - **metodi diretti**, basati su valutazioni provenienti da parametri di indicatori presenti sul mercato finanziario
- nella discussione se sia migliore il reddito d'esercizio (metodo reddituale) o il cash flow (metodo finanziario), si è inserita una nuova misurazione della performance definita **EVA® (economic value added)** che sintetizza in parte i vantaggi del metodo reddituale del metodo finanziario
- **l' EVA® è ottenuto dalla differenza tra il rendimento o reddito dell'azienda** (determinato sulla base del valore reale di mercato) **ed il costo del capitale investito nell'azienda**

b. metodi indiretti o analitici

- i metodi indiretti o analitici sono così definiti in quanto si perviene a determinare il valore dell'impresa utilizzando metodologie di calcolo reddituale, finanziari, patrimoniali molto dettagliate
- vengono utilizzate particolarmente per dimostrare il valore dell'impresa
- **quattro tipologie:**
 - metodo finanziario
 - metodo patrimoniale
 - metodo reddituale
 - metodo misto patrimoniale-reddituale

c. metodi diretti

- La valutazione basata su metodi diretti ovvero parametri di indicatori presenti nel mercato finanziario, è molto frequente nella valutazione di prima prossima azione dell'impresa
- se vedeva un primo orientamento sul valore dell'azienda
- i parametri sono molto differenziati a seconda delle tipologie di aziende del settore di appartenenza
- alcuni parametri:
 - quotazione di borsa

- percentuale del fatturato
- price/earnings (P/E)
- moltiplicatore un multiplo del margine operativo
- moltiplicatore multiplo del margine operativo lordo
- aziende di credito
- imprese di assicurazione
- quotidiani
- aziende del settore media

CENNI SUI PRINCIPALI CAMBIAMENTI DERIVANTI DAI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI

- IAS = International Accounting System
- IFRS = International Financial Reporting System
- **IAS 1: PRESENTAZIONE DEL BILANCIO**
 - codice civile: conto economico per natura
 - IAS: conto economico per natura o per destinazione
- lo schema per destinazione viene usato dalle aziende industriali per il sistema di reporting
- in Italia si usa molto il conto economico per natura poiché non rivela i punti di forza alla concorrenza
 - codice civile: oneri proventi straordinari
 - IAS: nessuna evidenza nel conto economico
- il codice civile prevede nel conto economico la voce E) proventi e oneri straordinari per componenti positive negative di reddito. Secondo gli IAS non si scrivono nel conto economico, si perde nei caratteri della gestione straordinaria
- previste informazioni aggiuntive nelle note esplicative o separate evidenze nel conto economico per:
 - svalutazione ripristini di valore di rimanenze, immobili, impianti e macchinari
 - dimissioni di immobili, impianti e macchinari
 - ristrutturazioni di attività
 - cessione di partecipazioni
 - attività operative cessate
 - definizione di contenziosi storni di accantonamenti
- La modifica del principio contabile deve essere applicata retroattivamente e non influisce sul risultato dell'esercizio ma sui saldi di apertura patrimoniali
- **IAS 2: RIMANENZE**
 - codice civile: LIFO, FIFO, costo medio ponderato
 - IAS: FIFO, costo medio ponderato
- **IAS 7: RENDICONTO FINANZIARIO**
 - codice civile: rendiconto finanziario consigliato (OIC): rendiconto finanziario capitale circolante netto o rendiconto finanziario liquidità (metodo indiretto)
 - IAS: solo rendiconto finanziere liquidità (preferibilmente metodo diretto)
- rendiconto finanziario della liquidità = cash flow statement
- il rendiconto finanziario della liquidità è un documento del bilancio richiesto dallo IAS 1 ma non dal codice civile
- il rendiconto finanziario della liquidità ha una maggiore immediatezza formativa
- l'incapacità o la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa dagli investimenti sono informazioni fondamentali

- **IAS 12: IMPOSTE SUL REDDITO**

- codice civile: imposte anticipate differite
- IAS: l'imitazione di accantonamenti per imposte differite

- lo IAS 12 richiede la rilevazione delle passività fiscali differite per tutte le differenze temporanee imponibili (differenza che influenzeranno la base imponibile fiscale di esercizi futuri in quanto comporteranno maggiori imposte da pagare alla realizzazione o l'estinzione del valore contabile dell'attività della passività) derivanti dalla rilevazione iniziale dell'avviamento di un'attività o passività che non rappresentano aggregazione aziendale e non influenza nelle risultato di esercizio, né reddito imponibile dell'anno.
- L'iscrizione iniziale di un'attività o di una passività deve causare un disallineamento tra reddito imponibile fiscale dell'esercizio tale da indurre l'iscrizione di una passività attuale e non probabile
- Le attività fiscali differite devono essere rilevate per tutte le differenze temporanee deducibili, se è probabile che tali differenze temporanee saranno riassorbite nella determinazione di imponibili fiscali futuri
- Le passività per imposte differite passive devono essere iscritte quali obbligazioni attuali, mentre le attività per imposte anticipate possono essere anche solo probabili

- **IAS 16: IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI**

- codice civile: ammortamento beni materiali
- IAS: ammortamento anche con component approach

- se una parte di un immobile un valore significativo rispetto al valore totale è un'abitudine diversa dall'immobile completo, allora richiede un ammortamento separato

- **IAS 16-38: IMMOBILI, IMPIANTI MACCHINARI/ATTIVITÀ IMMATERIALI**

- codice civile: valutazione al costo
- IAS: valutazione al costo o al fair value

- possibilità di utilizzare in fase di rivalutazione successiva alla prima iscrizione, in alternativa al costo, la valutazione con il metodo della rideterminazione del valore, ovvero una valutazione al fair value (valore equo)
- consente di aumentare il valore patrimoniale dell'azienda in quanto:
 - vengono valutate al valore corrente che le poste dell'attivo
 - viene incrementato il patrimonio netto aziendale mediante l'iscrizione di riserve di rivalutazione indisponibili
- il valore iscritto, sebbene non conseguito, rappresenta la potenziale plusvalenza che si sarebbe realizzato nell'esercizio se l'attività oggetto di rivalutazione fosse stata ceduta

- **IAS 17: LEASING**

- codice civile: godimento beni di terzi: leasing finanziario
- IAS: leasing finanziario: attività - ammortamento - debiti finanziari

- secondo il codice civile i canoni di leasing vanno segnate alla voce B) 8 del conto economico ma non si può iscrivere le pene tra l'attività poiché non si hanno diritti sui beni altrui
- lo IAS prescrive l'iscrizione del bene tra le attività non correnti e l'iscrizione del debito nei confronti della società di leasing tra i debiti non correnti

- **IAS 18-32-39: RICAVI/STRUMENTI FINANZIARI: ESPOSIZIONE IN BILANCIO/STRUMENTI FINANZIARI: RILEVAZIONE** rivalutazione
 - codice civile = IAS: crediti/debiti entro e oltre 12 mesi (in nota integrativa oltre cinque anni)
- nello stato patrimoniale separata indicazione di debiti/crediti entro e oltre 12 mesi come se dovessero essere pagati/incassati entro la fine dell'esercizio
- **IAS 19: BENEFICI PER I DIPENDENTI**
 - codice civile: valore contabile TFR
 - IAS: valore attuale del TFR
- il codice civile prevede come calcolare la rivalutazione del fondo esistente all'inizio dell'esercizio e prescrive che il fondo sia iscritto nel passivo dello stato patrimoniale civilistico
- la riforma del de 1007 ha ridotto il numero di aziende che devono gestire internamente il TFR in quanto le aziende:
 - con più di 50 dipendenti devono versare mensilmente le indennità maturate dai dipendenti al fondo di tesoreria dell'Inps, salvo diversa scelta del dipendente
 - con meno di 50 dipendenti continuano a gestire internamente il TFR, salvo facoltà dei dipendenti di optare per un fondo pensione esterno l'azienda
- in base allo IAS 19 è necessario iscrivere in bilancio il valore attuale del debito che si prevede di corrispondere al dipendente al termine del rapporto di lavoro
- è necessario procedere ad una stima mediante calcoli attuariali di carattere demografico e finanziario:
 - dall'ammontare di quanto sarà corrisposto al dipendente
 - di quanto sarà corrisposta l'indennità, con stime anche di carattere demografico (probabilità di sopravvivenza, inabilità al lavoro, eccetera)
 - chi quanto vale alla data di presentazione del bilancio (valore attuale) il beneficio che sarà corrisposto al dipendente al termine del rapporto di lavoro
- **IAS 32: STRUMENTI FINANZIARI: ESPOSIZIONE IN BILANCIO**
 - codice civile: azioni proprie \leftrightarrow riserva azioni proprie
 - IAS: azioni proprie in diminuzione del capitale
- in Italia l'acquisizione di azioni proprie deve essere effettuata da parte dell'azienda nel rispetto dei limiti quantitativi e qualitativi
- Le azioni proprie devono essere scritte nell'attivo dello stato patrimoniale la specifica voce o tra le immobilizzazioni finanziarie, o nell'ambito dell'attivo circolante relazione alla funzione economica dell'elemento dell'attivo. Corrispondentemente deve essere rilevata portare in porto una riserva azioni proprie nell'ambito del patrimonio netto, rendendo indisponibili utile riserve che vengono pertanto vincolate per il periodo di possesso di azioni proprie
- secondo lo IAS le azioni proprie devono essere portate in diminuzione del capitale ovvero la situazione patrimoniale aziendale deve evidenziare il capitale a disposizione dell'azienda per svolgere la propria attività ed effettivamente sottoscritto e versato dagli investitori
- iscrizione delle azioni proprio nel patrimonio netto con segno negativo, a riduzione dello stesso, in quanto il codice civile richiede che il capitale scritto nella situazione patrimoniale dell'azienda e segnalati in tutta la corrispondenza aziendale sia il capitale sottoscritto dai soci ancorché non versato
- alle azioni proprie non possono essere assegnati dividendi che devono essere attribuiti proporzionalmente alle azioni in circolazione

- il rapporto tra utile dell'esercizio patrimonio netto che emerge dal bilancio IAS-IFRS costituisce il corretto ROE delle azioni in circolazione
 - codice civile: crediti verso soci per versamenti ancora dovuti e così l'impianto (se per aumenti di capitale)
 - in diminuzione del capitale
- non è possibile iscrivere crediti verso soci per versamenti ancora dovuti
- anche costi sostenuti per aumenti di capitale devono essere portati in diminuzione del medesimo e non iscritti come consente il codice civile tra le immobilizzazioni materiali
- **IAS 32,39/IFRS 7: STRUMENTI FINANZIARI: ESPOSIZIONE IN BILANCIO/STRUMENTI FINANZIARI: RILEVAZIONE E RIVALUTAZIONE**
 - codice civile: valutazione al costo (al fair value in nota integrativa)
 - IAS: valutazione al fair value
- quattro categorie di strumenti finanziari:
 - strumenti finanziari detenuti per negoziazione (trading) di strumenti finanziari derivati
 - strumenti finanziari detenuti su una scadenza (held to mature)
 - strumenti finanziari disponibili per la vendita (available for sale)
 - finanziamenti crediti (loans and receivables)
- il fair value rappresenta il criterio cardine di valutazione in particolare per:
 - i strumenti detenuti per trading per gli strumenti finanziari derivati, in entrambi i casi valutati a fair value to profit and loss (FVTPL) ovvero la variazione del fair value deve essere rilevata nel conto economico
 - i strumenti finanziari disponibili per la vendita, la cui variazione del fair value deve essere rilevata tagliate componenti del conto economico complessivo ed iscritta in una riserva di patrimonio netto indisponibile
- maggiore è la quota di investimento effettuato dall'azienda di strumenti finanziari delle tipologie valutabili a fair value rispetto alla struttura patrimoniale complessiva, maggiore è la variabilità della situazione patrimoniale e del risultato economico alla mutabilità del fair value
- **IAS 36/IFRS 3: RIDUZIONE DI VALORE DELLE ATTIVITÀ/AGGREGAZIONI AZIENDALI**
 - codice civile: avviamento, ammortamento beni materiali a vita utile indefinita
 - IAS: no ammortamenti ma svalutazioni per impairment test
- non si devono iscrivere le quote di ammortamento di beni materiali di vita utile indefinita (marchi, testate editoriali, eccetera). Bisogna evidenziare le svalutazioni anche se non durevoli delle attività in quanto il valore contabile iscritto nello stato patrimoniale non deve essere superiore al valore recuperabile
- **IAS 37: ACCANTONAMENTI, PASSIVITÀ DI ATTIVITÀ POTENZIALI**
 - codice civile fondi rischi ed oneri e spese future
 - IAS: limitazione degli accantonamenti per passività potenziali
- un accantonamento rappresenta una possibilità ipotetica che può essere rilevata in bilancio solo se:
 - eventi pregressi hanno determinato il sorgere dell'attuale obbligazione, legale implicita
 - sussiste la probabilità dell'impiego di risorse per adempiere all'obbligazione
 - è possibile quantificare in modo attendibile l'ammontare dell'obbligazione
- ne deriva che se l'obbligazione risulta potenziale tale obbligazione non è un'obbligazione attuale e non deve essere iscritta a bilancio

- **IAS 38: ATTIVITÀ IMMATERIALI**

- codice civile: immobilizzazioni immateriali: iscrivibili se previste e pluriennali
- IAS: attività immateriali solo se coerenti con i IAS 38

- limitazione dell'iscrizione di attività immateriali rispetto alla normativa civilistica italiana, escludendo ad esempio i costi di ricerca, pubblicità e costi di impianto e di ampliamento in quanto non quantificabile con ragionevole certezza l'ammontare dei benefici economici futuri

- **IAS 40: INVESTIMENTI IMMOBILIARI**

- codice civile: terreni fabbricati (strumentali e non)
- IAS: distinzione nello stato patrimoniale: se non strumentali → investimenti immobiliari

- l'immobile strumentale deve essere distintamente indicato nello stato patrimoniale rispetto ad un immobile non strumentale che rientra negli investimenti immobiliari la cui valutazione può essere effettuata o al costo o al fair value

- **IFRS 2: PAGAMENTI BASATI SU AZIONI**

- codice civile: costo del personale senza stock option
- IFRS: costo del personale con in più stock option

- iscrizione delle stock option come costo del personale se assegnate a dipendenti dell'azienda, in alternativa come incremento del costo di una partecipazione, nel caso in cui l'assegnazione delle opzioni sia favore di dipendenti di una partecipata nell'ambito di un piano di stock option di gruppo
- Le stock option aumento del costo del personale e devono essere scritte in una riserva per stock option

- **IFRS 8: SETTORI OPERATIVI**

- codice civile: ripartizione: crediti/debiti per area geografica, ricavi e costi (se significativi) per attività era geografica
- IFRS: concezione base: cash gene rating unit e informativo di settore

- in posizione di fornire informazioni tipiche del controllo di gestione fornite nel bilancio individuale separato di società quotate o che emettono strumenti finanziari
- una parte delle aziende considerate settore operativo se:
 - svolge un'attività che genera ricavi e costi
 - i risultati sono monitorati
 - sono disponibili informazioni contabili separate
- e deve rappresentare:
 - almeno il 10% dei ricavi di tutti i settori operativi, o
 - almeno il 10% del maggiore tra il valore assoluto dell'utile totale dei settori inutile e della perdita totale dei settori in perdita, o
 - almeno al 10% dell'attività di tutti i settori operativi
- possibilità di raggruppare settori operativi omogenei per natura del prodotto servizi

GOVERNANCE

2. IL GOVERNO D'IMPRESA

- specifiche leggi di corporate governance in cui si tende a regolamentare i rapporti fra gli esponenti di maggioranza, le minoranze, gli organi di governo dell'impresa (consiglio di amministrazione) e gli organi di controllo dell'impresa
- Le modalità di governo dell'impresa dipendono dalla composizione della compagine azionaria e del grado di stabilità
- tre modelli di corporate governance:
 - la public company
 - l'impresa padronale
 - l'impresa consociativa

a. LA PUBLIC COMPANY

- la public company è il modello di governance più frequente nei paesi anglosassoni
- pluralità di piccoli azionisti o di investitori istituzionali
- nessun azionista di maggioranza o di riferimento
- il soggetto economico, ovvero il gruppo di comando, è rappresentato dal management
- Le finalità dell'impresa risentano dell'obiettivo di creare valore economico finanziario
- necessariamente quotate in borsa
- elevata informativa trasparenza
- i valori fondamentali sono rivolte ad obiettivi a breve termine
- elevata capacità finanziaria in quanto possono fare leva su aumenti di capitale sottoscritti dagli azionisti

b. L'IMPRESA PADRONALE

- fortemente caratterizzata dall'imprenditore, che non è solo perde l'azione dell'impresa ma è anche il manager operativo
- il soggetto economico all'imprenditore azionista di maggioranza e manager
- molte non sono quotate in borsa, quelle quotate non sono scalabili
- il valore fondamentale è rappresentato dall'utile distribuibile
- il potenziale finanziario è solitamente basso in quanto si dovrebbe attingere o all'autofinanziamento o al finanziamento da parte dell'imprenditore proprietario

c. L'IMPRESA CONSOCIATIVA

- è caratterizzata da un nucleo di azionisti di riferimento, ciascuno dei quali non ha una posizione di dominanza, e da portatori di interessi dell'impresa
- il soggetto economico rappresentato da banche, management e, nel caso tedesco, da raggruppamenti di lavoratori presenti nei consigli di sorveglianza
- società quotate, la circolazione dell'azione limitata solo agli azionisti non di riferimento
- di valore fondamentale è rappresentato dalla continuità, dalla crescita occupazionale ed alla sopravvivenza dell'azienda nel tempo
- il potenziale finanziario è elevato in quanto gli azionisti di riferimento sono in grado di contribuire agli aumenti di capitale necessari

Tipo di corporate governance	caratteristica	soggetto economico	quotata	Fine	potenziale finanziario
public company	pluralità dei piccoli azionisti o di investitori istituzionali, nessun azionista di maggioranza o di riferimento	Management	Si	obiettivi a breve termine	elevato
Padronale	imprenditore e manager	imprenditore azionista di maggioranza	poche, non scalabili	utile distribuibile	Basso
impresa consociativa	nucleo azionisti di riferimento e portatori di interessi dell'impresa	banche management e consigli di sorveglianza	Si	continuità, crescita occupazionale, sopravvivenza	elevato

3. LE STRUTTURE DI GOVERNO

- sistemi di governo differenziati:
 - sistema tradizionale
 - sistema monistico
 - sistema dualistico

a. SISTEMA TRADIZIONALE

- prevedono un organo di gestione rappresentato da un consiglio di amministrazione o da un amministratore unico a cui spetta la gestione dell'impresa salvo limiti dello statuto
- nel collegio sindacale organo di controllo con una serie di limitazioni relative all'incompatibilità, è possibile avere un solo sindaco
- lo statuto è redatto dai soci che determinano il compenso del consiglio di amministrazione
- i compensi dei singoli amministratori sono determinati all'interno del consiglio di amministrazione
- previsti numerosi comitati composti dagli stessi amministratori. Non hanno rilievo decisionale ma funzione propedeutica decisione del consiglio di amministrazione

b. SISTEMA MONISTICO

- la governance spetta al consiglio di amministrazione che gestisce direttamente l'impresa e all'interno del consiglio di amministrazione viene creato un comitato per il controllo della gestione

c. SISTEMA DUALISTICO

- due organi:
 - consiglio di sorveglianza
 - consiglio di gestione
- il consiglio di sorveglianza nominato dall'assemblea degli azionisti
- il consiglio di gestione nominato dal consiglio di sorveglianza

- il consiglio di sorveglianza espressione della proprietà dell'azienda
- i costi di gestione espressione del management aziendale
- viene utilizzato laddove si voglia distinguere in modo netto la proprietà dei soci e il potere degli organi di gestione

Struttura di governance	Organo di governance
Sistema tradizionale	consiglio di amministrazione o un amministratore unico a cui spetta la gestione dell'impresa
Sistema monistico	consiglio di amministrazione
Sistema dualistico	consiglio di sorveglianza consiglio di gestione

4. LA GOVERNANTE E IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

- aspetto fondamentale della governante è la modalità con cui viene realizzato sistema di controllo interno
- l'ambito del sistema aziendale di controllo interno è sviluppato:
 - a livello di corporate governance dal consiglio di amministrazione e/o dal comitato di controllo interno
 - ad un primo livello dalla responsabile dell'internal auditing che svolge attività di revisione e valutazione del sistema di controllo interno, o dall'organismo di vigilanza e compliance, che verifica il rispetto di norme e regolamenti
 - ad un secondo livello dal controller che verifica la coerenza tra obiettivi risultati e dal risk manager che è responsabile della gestione operativa del rischio
 - ad un terzo livello dal management operativo che supporta gli organi di primo e secondo livello

LIVELLO DI CORPORATE GOVERNANTE	PRIMO LIVELLO	FINE	SECONDO LIVELLO	FINE	TERZO LIVELLO	FINE
consiglio di amministrazione	Responsabile internal auditing	revisione e valutazione del sistema di controllo interno	controller	verifica la coerenza tra obiettivi risultati	management operativo	supporta gli organi di primo e secondo livello
comitato di controllo interno	organismo di vigilanza e compliance	verifica il rispetto di norme e regolamenti	risk manager	responsabile della gestione operativa del rischio		

IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

- **tre sistemi:**
 - **il Sistema informativo:** consenta la quantificazione dei fenomeni aziendali mediante dati che si trasformano in flussi informativi
 - **il sistema amministrativo:** consenta la rilevazione delle informazioni consuntive e produce output amministrativi consuntivi
 - **il sistema di programmazione e controllo:** produce due tipologie di output:
 - il sistema di previsioni aziendali (budget e piani)
 - il sistema di reporting
- i tre sistemi sono strettamente intercorrelati fra di loro

1. IL SISTEMA AMMINISTRATIVO AZIENDALE INTEGRATO

- sistema caratterizzato da input e output:
 - **input: costituiti da numerosi sottosistemi che alimentano il database amministrativo e producono output specifici per utilizzi gestionali**
 - **output: flussi di uscita dal database amministrativo che alimentano la contabilità generale**
- **i sottosistemi formativi producono il flusso di informazioni di documenti.** Raggruppamenti fondamentali:
 - informazioni che producono documenti per la gestione e per il fisco
 - informazioni di natura statistica che vengono utilizzate nel sistema di reporting
 - Le informazioni che alimentano a loro volta altre sottosistemi
 - informazioni di natura contabile, che alimentano il database del sistema amministrativo integrato e possono essere:
 - comune alla contabilità generale e gestionale
 - solo di natura civilistica
 - sono di natura gestionale
 - di natura finanziaria (sistema di flussi di cassa)
- **le informazioni vengono transcodate nel sistema di codifica richiesto dal sistema amministrativo è rappresentato dalla “chiave contabile”**
- tutte le informazioni che consentono di transcodificare le informazioni sono contenute nelle anagrafiche dei sottosistemi
- i sottosistemi informativi dipendono dalle caratteristiche dell'impresa e dal livello di automazione raggiunto
- **sottosistemi più frequentemente utilizzati:**
 - **sottosistema del personale:**
 - dal sottosistema paghe e contributi vengono automaticamente forniti gli input di prima nota a:
 - conti comuni, stipendi, salari, contributi e conti accesi da debiti verso dipendenti, quota trattamento di fine rapporto, liquidazione
 - conti gestionali accese conti consuntivi per categoria
 - conti gestionali accese costi standard per mansione
 - flussi di uscita per stipendi ai dipendenti, per contributi enti previdenziali, per liquidazioni
 - provvede anche all'elaborazione degli output fiscali e degli output specifici del sistema retributivo

- **sottosistema del debito:**
 - raccolto il flusso informativo relativo al processo che va dal momento della richiesta d'acquisto al momento finale di pagamento ai fornitori
 - fasi:
 - emissione della richiesta d'acquisto da parte del centro utilizzatore (codice, quantità, tempi, l'eventuale codice di commessa)
 - emissione dell'ordine da parte dell'ufficio acquisti
 - l'inserimento della bolla d'accompagnamento della merce di eseguito lavoro da parte del responsabile del magazzino
 - l'inserimento degli estremi della fattura da parte la contabilità fornitori
 - scadenziamento del pagamento alla data prevista con autorizzazione del pagamento da parte del responsabile della tesoreria
 - emissione automatica dei documenti di pagamento da parte degli uffici finanziari
 - nel sistema amministrativo vengono automaticamente trasferiti:
 - le prime note relative alle fatture contabilizzate
 - Le prime note relative agli ordini di cui è pervenuta la bolla di consegna una nota di eseguito lavoro ma non la fattura
- **sottosistema del credito:**
 - raccoglie il flusso informativo relativo al processo che va dall'ordine all'incasso del credito
 - due sottosistemi integrati:
 - sottosistema di fatturazione:
 - il flusso di prima nota nasce dal sistema degli ordini clienti
 - da sistema degli ordini derivano le date di prevista consegna, il codice dei prodotti, le quantità, il centro di profitto cui corrisponde la vendita, l'area strategica d'affari, il codice cliente, le condizioni di pagamento, davanti all'appoggio, eccetera
 - al momento della consegna della merce si passa dal sottosistema degli ordini a sottosistema della fatturazione che mette le fatture
 - sottosistema clienti:
 - emessa la fattura le informazioni passano a sottosistema clienti che emette documenti per l'incasso, contabilizza le posizioni del singolo cliente, prevede un sistema di solleciti automatici, riceve la sottosistema banche gli incassi pareggiano in tal modo le partite aperte
- **sottosistema magazzino:**
 - due articolazioni:
 - **sottosistema magazzino materie prime:**
 - il magazzino materie prime interfaccia il sottosistema del debito
 - al sistema amministrativo trasmette:
 - Le prime note gestionali relative ai movimenti di entrata di uscita dal magazzino
 - La prima nota civilistica relativa alle rimanenze finali valorizzata costò consuntivo LIFO o FIFO
 - **sottosistema magazzino prodotti finiti:**
 - fornisce al sottosistema di fatturazione attiva le quantità uscite con la relativa bolla di accompagnamento
 - al sistema amministrativo trasmette:

- le prime note gestionali relative alla produzione versata magazzino
 - Le prime note gestionali relative alle quantità di prodotto uscite
 - Le prime auto gestionali relative alle entrate ed uscite da magazzino per diverse causali
 - Le prime note civilistiche relative alle rimanenze finali di magazzino valorizzate a costo consuntivo LIFO o FIFO
- **sottosistema contratti:**
 - molte prestazioni e costi per godimento beni di terzi sono sottoposte ad un contratto annuale o pluriennale che prevede il pagamento a scadenze differenziate ma la cui competenza deve essere rilevata mensilmente nel sistema gestionale
 - il sistema trasferisce:
 - al sottosistema del debito le informazioni per la contabilizzazione e il pagamento delle prestazioni
 - al sistema amministrativo automaticamente le prime note gestionali per alimentare i ratei o risconti gestionali
- **sottosistema immobilizzazioni:**
 - riceve le informazioni da sottosistema del debito relative ai cespiti¹ acquistati da sottosistema della produzione relative alla produzione interna
 - è strutturato per matricola e per cento di responsabilità
 - produce flussi informativi verso il sistema amministrativo, mediante:
 - prime note comuni relative ai costi originari
 - prime note civilistiche relative agli ammortamenti e ai fondi ammortamenti civilistici
 - prime note gestionali relative agli ammortamenti e ai fondi ammortamenti gestionali, con relativo centro di responsabilità
- **sottosistema banche:**
 - la rilevazione avviene per singolo conto e per data valuta
 - produce prime note verso il sistema amministrativo:
 - relative alle contabili pervenute con scarico delle contropartite
 - relative a costi interessi bancari con il corrispondente centro di responsabilità
- **sottosistema input manuali:**
 - in alcuni casi può essere opportuno non automatizzare informazioni non ripetitive (esempio: costituzione, aumento di capitale)
 - produce prime note per il sistema amministrativo integrato
- **database amministrativo:**
 - i flussi amministrativi provenienti da sottosistemi amministrativi prima di entrare nel database amministrativo vengono codificati in relazione ai molteplici utilizzi amministrativi con cui vengono utilizzate le informazioni

2. LA CONTABILITÀ GENERALE

- i sistemi di contabilità generale utilizzati a livello internazionale sono due:
 - il sistema patrimoniale anglosassone:

¹ Il cespite (fixed asset in inglese), è il termine usato per indicare i valori materiali e immateriali a utilità pluriennale facenti capo ad una proprietà

- Besta
 - prende in esame sia gli scambi monetari con i terzi, sia gli scambi all'interno dell'impresa, pervenendo ad una struttura di conto economico detta a ricavi, costo del venduto, costo che funzioni
- **il sistema del reddito:**
 - Zappa
 - fornisce informazioni in partita doppia relative agli scambi monetari tra le imprese terzi
- **la contabilità generale è l'insieme delle rilevazioni contabili sistematiche che utilizzano in metodo della partita doppia e che sono finalizzate a determinare il reddito di esercizio, analizzando le variazioni subito dal patrimonio numerario**
- il patrimonio numerario è determinato da:
 - valori attivi certi
 - valori attivi e passivi assimilati
 - valori attivi e passivi presunti
- **Le cause che possono provocare una variazione nel patrimonio numerario possono essere relative alla gestione ordinaria o alla gestione straordinaria**
- quando si vogliono rilevare le cause della gestione ordinaria che hanno portato da una variazione del patrimonio numerario si procede la rilevazione dei costi e dei ricavi mediante:
 - variazione di esercizio
 - variazioni pluriennali
 - variazione di crediti e debiti non numerari
 - variazioni alle unità economiche particolari
- alla fine dell'esercizio si procede alla cosiddetta **operazione di chiusura d'esercizio** che si sviluppano nelle seguenti fasi:
 - inventario fisico del magazzino materie prime, semilavorati, prodotti finiti
 - scrittura di completamento relative a fenomeni di rilevare nell'ambito dell'esercizio ma con l'ammontare noto solo pochi giorni dopo la chiusura dell'esercizio
 - scritture di integrazione con cui vengono imputati all'esercizio costi ricavi che avranno manifestazione numeraria negli esercizi successivi
 - scritture di rettifica, con cui si rinvia le future esercizi costi ricavi che hanno avuto manifestazione numeraria nell'esercizio
 - scritture di ammortamento
- **dopo si proceda da lavorare il bilancio di verifica** che rappresenta la struttura tecnico contabile di supporto al bilancio di esercizio
- **dopo l'approvazione del bilancio da parte dell'assemblea dei soci si procede alle seguenti operazioni finali:**
 - **scritture riepilogative**
 - **scritture relative al risultato economico**
 - **scritture a stato patrimoniale di chiusura**

a. IL BILANCIO D'ESERCIZIO

- il bilancio d'esercizio per essere definito in modi diversi a seconda dei diversi profili:
 - **profilo formale legislativo:** documento che deve essere redatto dagli amministratori della società alla fine dell'esercizio deve essere approvato dall'assemblea dei soci entro quattro mesi

- **profilo sostanziale:** rappresenta la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della società presentato ai soci e ai terzi
- **profilo fiscale:** punto di partenza per la dichiarazione dei redditi

i. principi di redazione del bilancio

- chiaro
- vero
- corretto
- si devono seguire principi di:
 - prudenza
 - continuazione attività
 - iscrizione degli utili realizzati
 - principi di competenza temporale
 - valutazione separata di elementi eterogenei
 - continuità dei criteri di valutazione

ii. contenuto del bilancio

- si differenziano a seconda delle caratteristiche della società
- imprese con bilanci in forma normale:
 - hanno superato per due anni consecutivi almeno due dei limiti relativi all'attivo (4.7 mld), ai ricavi (9 mld) e dal numero di dipendenti (50) stabiliti dalla legge
 - devono redigere il bilancio con conto economico, stato patrimoniale, note integrative e relazioni sulla gestione
- imprese di medie dimensioni:
 - non hanno superato per due anni consecutivi almeno due dei limiti relativi all'attivo (4.7 mld), ai ricavi (9 mld) e dal numero di dipendenti (50) stabiliti dalla legge
 - possono redigere il bilancio abbreviato con conto economico, stato patrimoniale abbreviato, la nota integrativa abbreviata e non è richiesta la relazione sulla gestione

iii. struttura dello stato patrimoniale e del conto economico

1. ordine delle voci

- l'ordine delle voci deve essere rispettato
- attivo dello stato patrimoniale: liquidità crescente
- passivo dello stato patrimoniale: esigibilità crescente

2. contenuto delle voci

- si possono raggruppare più voci solo se l'importo rilevante o per chiarezza
- si possono ulteriormente suddividere le voci con i numeri arabi mantenendo sempre totale
- si possono aggiungere altre voci se non già comprese si possono adattare le voci in base all'attività esercitata
- è vietato il compenso di partito frapposto dell'attivo del passivo

3. confronto con il bilancio dell'anno precedente

iv. lo schema dello stato patrimoniale

v. i conti d'ordine

- due tipologie:
 - quelli specificatamente previsti che devono essere obbligatoriamente iscritti in calce al bilancio

- altri conti d'ordine, non obbligatori

vi. lo schema di conto economico

- rileva il risultato economico dell'esercizio
- la forma del conto economico di tipo scalare: si parte dal valore della produzione raggiunto dall'impresa nell'esercizio si scalano i costi della produzione
- con questo schema si riesce rappresentare meglio il processo di formazione del reddito che si articola diversi livelli:
 - **primo livello: reddito operativo** (differenza fra valore della produzione e costi la produzione)
 - **secondo livello: risultato determinato sottraendo al reddito operativo la differenza tra i proventi oneri finanziari**
 - **terzo livello: risultato dell'esercizio** (ottenuto sottraendo al risultato precedente le imposte sul reddito dell'esercizio)

vii. la nota integrativa

- una delle tre componenti del bilancio assieme allo stato patrimoniale e al conto economico

viii. La relazione sulla gestione

- deve contenere due gruppi di informazioni:
 - **informazioni di carattere generale:** riguardano l'andamento del resto nel suo complesso e dei singoli settori anche attraverso imprese controllate
 - **informazioni di carattere specifico:** relative all'attività di ricerca e sviluppo, rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti imprese sottoposte al controllo di quest'ultime
- gli altri output civilistici della contabilità generale possono essere sviluppati durante il corso dell'esercizio solo in sede di chiusura dell'esercizio
- durante l'esercizio ben elaborato il libro giornale in cui vengono stampate le scritture contabili in ordine cronologico
- anche gli output fiscali prodotti dalla contabilità generale possono essere sviluppati durante il corso dell'esercizio oppure a fine anno

3. LA CONTABILITÀ GESTIONALE

- evoluzione dei sistemi amministrativi
 - determinazione dei costi di produzione
 - per pervenire alla determinazione del reddito d'esercizio si svilupparono studi d'applicazione aziendale sui costi di produzione di natura extracontabile
 - determinazione dei costi di prodotto
 - i costi di produzione non consentivano di determinare con buona profumazione prezzi di vendita 15 svilupparono ulteriormente studi sui costi complessivi economici tecnici
 - la contabilità industriale, dei costi, analitica a costi consuntivi
 - in un primo tempo contabilità industriale rivolta unicamente a rilevare i costi di produzione
 - in un secondo tempo contabilità dei costi rivolta a rilevare costi aziendali
 - in un terzo tempo contabilità analitica rivolta ad analizzare per centro di responsabilità sui costi se ricavi
 - la configurazione dei costi di produzione utilizzato può essere:
 - a direct costing ovvero costi primi variabili
 - a costi industriali ovvero costi variabile costi fissi industriali

- **tre tipologie di sistema contabile denominate:**
 - **sistema duplice misto**, la contabilità generale è sviluppata in partita doppia e la contabilità analitica è sviluppata extra contabilmente
 - **sistema duplice contabile** dove la contabilità analitica si sviluppa in partita doppia collegando sui conti di reddito
 - **sistema unico diviso** che distingue la contabilità della sede dalla contabilità degli stabilimenti
- contabilità analitica questi standard
 - successiva evoluzione rappresentata dall'esigenza di controllare l'efficienza della gestione e di confrontare il consuntivo con il budget strutturato a costi standard
 - consente di determinare:
 - variazione di prezzo dei fattori produttivi
 - variazioni di efficienza e mix a livello di centri produttivi
 - conto economico costo standard del venduto
 - può essere sviluppata:
 - per cento di responsabilità
 - a costi industriali
 - con il sistema duplice contabile
- contabilità per attività o activity accounting
- contabilità gestionale nel sistema amministrativo integrato
 - caratteristiche di continuità con la contabilità analitica riguardano la configurazione di costo utilizzabili:
 - costi standard
 - così per cento di responsabilità, per commessa
 - costi per attività
 - costi industriali
 - Le caratteristiche evolutive riguardano:
 - forte integrazione con i sottosistemi
 - forte integrazione con gli aspetti economici finanziari patrimoniali
 - forte integrazione fra la natura di un fenomeno, la responsabilità, la destinazione e dalla commessa
 - forte sviluppo delle dimensioni di analisi sia del capitale investito sia del margine operativo prodotte per canale
- contabilità gestionale nel sistema amministrativo configurabile
 - vengono individuati:
 - numerosi temi dei conti con codifica di conti prodotti canali
 - codifica dell'evento
 - in un'impresa multinazionale pertanto possibile intervenendo sull'evento fenomeno amministrativo alimentare:
 - un sistema amministrativo tipico della singola consociata estera
 - un sistema amministrativo secondo sistema del reddito
 - un sistema amministrativo secondo il sistema patrimoniale anglosassone per il sistema gestionale di consociata e di gruppo
 - un sistema di contabilità finanziaria
 - ogni sistema amministrativo al suo interno può sviluppare una serie di informazioni contenenti:
 - le informazioni contabili in diverse divise
 - l'informazione statistiche
 - il budget economico finanziario patrimoniale

- il sistema di reporting

4. LA CONTABILITÀ FINANZIARIA

- **si intende la rilevazione in uno schema contabile delle entrate (incassi) dell'uscita (pagamenti)**
- non esiste nelle imprese private, fondamentale nelle aziende pubbliche
- solo recentemente nelle aziende pubbliche stata imposta la contabilità economica ovvero una contabilità che rileva i costi ricavi con i conseguenti rapporti di debito credito fra imprese terzi
- **il sistema contabile nelle imprese industriali può essere definito con il termine contabilità economica in quanto rileva i costi, i ricavi, i debiti e i crediti sia che si riguardino rapporti fra impresa e terzi sia essi riguardino anche gli scambi all'interno dell'impresa**
- solo alcune recenti esperienze hanno consentito di inserire nella medesima prima nota in cui vengono rilevate le variazioni numerari anche i codici finanziari relativi alla variazione reddituale preesistente. Nella contabilità il pagamento avviene con una rilevazione che riguarda la banca la categoria di corrispondente ma nel momento in cui si rileva l'uscita alla natura reddituale che era inserita una precedente rilevazione va persa. Per superare questa banca inserita nella prima nota di natura numeraria il codice finanziario corrispondente
- questo dettaglio consente di distinguere un sistema integrato di contabilità finanziaria da un più rozzo sistema di rilevazione extra contabile di informazioni relative ai flussi di entrata e uscita
- l'azienda pubblica sente l'esigenza di attuare una controversia economica al fine di pervenire ad una contabilità economica analitica ovvero al controllo dei costi
- nelle imprese private si assiste la tendenza posso però la rilevazione dei flussi di cassa

5. IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

- **si distingue in relazione al tempo in:**
 - **controllo antecedente** ovvero prima che si verifichi il fatto (programmazione e pianificazione)
 - **controllo susseguente** o consuntivo ovvero dopo che si è verificato il fatto e si divide in:
 - controllo rivolto all'indietro (feedback)
 - controllo rivolto al futuro (feed forward)
- **Le tipologie di controllo richiedono differenti sistemi di controllo quali:**
 - budget e piani per il controllo antecedente
 - sistema di contabilità analitico gestionale per il controllo consuntivo
 - sistema di reporting con analisi per varianti per il controllo consuntivo feedback
 - sistema di forecasting o preconsuntivo per il controllo consuntivo feed forward

CONTROLLO IN RELAZIONE AL TEMPO	SISTEMA DI CONTROLLO
Antecedente	Budget e piani
Consuntivo (Feedback)	Sistema di contabilità analitico gestionale + sistema di reporting
Consuntivo (Feed forward)	Sistema di contabilità analitico gestionale + sistema di forecasting

- per le imprese che lavorano su commessa la previsione delle vendite a volte impossibile. È più agevole la formulazione di forecasting sulla base del portafoglio ordini
- per le aziende pubbliche è molto complesso impostare una contabilità gestionale all'analitica
- per le piccole imprese i costi di attuazione e gestione del sistema integrato di controllo possono essere troppo elevati

- **il sistema di controllo deve essere esaminato distinguendo:**
 - il controllo delle strategie aziendali
 - il controllo dei sistemi aziendali e delle attività generatrice di valore
 - il controllo nelle molteplici tipologie di imprese
- **IL CONTROLLO STRATEGICO**
 - propone di pianificare la strategie di verificare a consuntivo se le attività aziendali creano valore
 - **due tipologie di controllo:**
 - **antecedente (pianificazione aziendale)**
 - **sussequente (sistema di monitoraggio strategico)**
- **IL CONTROLLO DEI SISTEMI DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI**
 - quando incrocia i sistemi organizzativi, sistema di gestione e sistema della qualità dà origine ai sistemi di:
 - controllo organizzativo
 - controllo qualità
 - controllo di gestione
 - il controllo quando incrocia l'attività generatrice di valore o funzioni aziendali dà origine ai sistemi di:
 - controllo della produzione
 - controllo della logistica in entrata e in uscita
 - controllo delle vendite o marketing
 - controllo dell'attività di servizio
 - controllo delle risorse umane
 - controllo degli approvvigionamenti
 - controllo dello sviluppo tecnologico
 - controllo delle attività infrastrutturali
- prevalentemente utilizzato nelle imprese il controllo di gestione
- a seconda degli aspetti della gestione considerati si può distinguere in:
 - controllo economico della gestione espresso dei costi del ricavi
 - controllo monetario della gestione espresso dei flussi finanziari
 - controllo patrimoniale della gestione espresso dal capitale investito
- il controllo di gestione si articola per attività generatrice di valore o funzioni di cui le più frequenti sono:
 - controllo di gestione (economico finanziò patrimoniale) della produzione
 - controllo di gestione (economico finanziò patrimoniale) dell'attività di vendita e marketing
 - controllo di gestione (economico finanziò patrimoniale) delle infrastrutture
 - eccetera

DOMANDE E RISPOSTE SUL CONTROLLO DI GESTIONE	
DOMANDE	RISPOSTE
Chi?	centri di responsabilità
Dove?	Canale mercato
che cosa?	Brand prodotto
Quale?	Attività
Perché?	Commessa
Natura?	piano dei conti

- Le rilevazioni di controllo di gestione riguardano:
 - le componenti economiche (costi ricavi)

- le componenti patrimoniali (attività passività)
- i flussi finanziari (entrate uscite)
- la struttura tecnico contabile di queste rilevazione profondamente differenziata seconda che siano rivolte:
 - controllo antecedente
 - controllo consuntivo
- **Le rilevazioni economiche del controllo di gestione riguardano sostanzialmente la struttura dei ricavi e dei costi**
 - **Ricavi**
 - la determinazione dei ricavi non presenta problemi in quanto sono facilmente determinabile le destinazioni
 - più importante soffermarsi sulle strutture dei ricavi al fine di consentire il controllo. Due ipotesi:
 - si prevedono a budget e si rilevano a consuntivo
 - si possono distintamente prevedere e rilevare consuntivo:
 - i ricavi teorici
 - gli sconti
 - La seconda ipotesi consente di:
 - distinguere fenomeni relativi a variazioni nei prezzi di listino
 - distinguere le variazioni relative alle differenti percentuali di sconto
 - distinguere con maggior chiarezza le variazioni di volumi di venduto
 - **costi**
 - rilievo fondamentale assume la rilevazione a budget e a consuntivo nei costi aziendali al fine di rilevare l'efficienza della gestione e la redditività dei prodotti, canali, mercati
 - il budget dei ricavi dei costi presenta una struttura molto sintetica
 - è difficile 30 terroristi ma formulare previsioni con lo stesso grado di analiticità delle rilevazioni consultive
- **LA NATURA DELLE RILEVAZIONI FINANZIARIE**
 - negli ultimi anni ha assunto rilievo il controllo finanziario ovvero il controllo dei flussi di entrate d'uscita che solitamente viene analizzato livello aziendale o a livello di area strategica di affari
 - **i flussi finanziari nel budget**
 - nel budget dei flussi di entrata e uscita, detto budget di tesoreria, i flussi di cassa vengono distinti in correnti non correnti
 - i flussi correnti sono relativi alla gestione ordinaria e vengono determinati secondo le seguenti regole:
 - scadenziamento per mese dei crediti iniziali dei debiti finali
 - scadenziamento in relazione alle condizioni di incasso dei flussi di entrata sulla base dei ricavi mensili previsti a budget maggiorati di IVA
 - scadenziamento in relazione alle condizioni di pagamento dei flussi di uscita sulla base degli acquisti
 - i flussi finanziari non correnti vengono determinati scadenziando mese per mese le entrate ed uscite provenienti da facili gestione straordinaria
 - BPi = budget patrimoniale iniziale
BT = budget di tesoreria
BE = budget economico
BPf = budget patrimoniale finale

$$BP_i + BE = BT + BP_f$$

$$BP_f = BP_i + BE - BT$$

- Ad esempio
crediti finali = crediti iniziali + ricavi (+IVA) – incassi
debiti finali = debiti iniziali + acquisti – pagamenti

- **i flussi finanziari consuntivi**

- devono essere determinati con il medesimo livello dei flussi finanziari di budget per consentire di rilevare gli scostamenti e le varianti di natura finanziaria
- non esistono nella contabilità generale che rileva unicamente il saldo dei conti in banca e cassa
- i movimenti di entrata e uscita vengono evidenziati all'interno dei conti di banche in relazione non alle contropartite economiche (acquisti, costi di personale, eccetera) ma alle contropartite numerari che li hanno originati (effetti attivi, effetti passivi, fornitori, eccetera)
- a consuntivo occorre predisporre una contabilità analitica finanziaria che rilevi i flussi consuntivi delle entrate e uscite con la causale e economica che li ha originati

- **i flussi finanziari di forecasting**

- consentono di effettuare una gestione anticipata della tesoreria e sono ottenuti rilevando ad una certa data:
- i flussi provenienti dallo scadenziamento dei crediti e debiti
- i flussi provenienti dallo scadenziamento degli ordini clienti e fornitori
- i flussi provenienti da costi e ricavi previsti non entrati nel sistema ordini clienti e fornitori
- il forecasting è quindi una proiezione finanziaria:
- a breve periodo (solo scadenziamento clienti e fornitori) con elementi di certezza
- a medio periodo (fino a 11 mesi) con elementi meno attendibile

- **LA DETERMINAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO**

- il vero problema consiste nel controllare non soltanto i margini di contribuzione, ma la redditività dei centri di responsabilità, dei prodotti, dei canali, delle divisioni, delle aree strategiche di affari
- La redditività nasce dall'incidenza percentuale del margine di contribuzione rispetto al capitale investito (ROI)
- **pertanto a budget, a consuntivo, nel forecasting occorre determinare il capitale investito per:**
 - **centro di responsabilità**
 - **per prodotto**
 - **per canale**

- **il capitale investito per centro di responsabilità**

- i centri di responsabilità quando raccolgono l'attività passiva prendono il nome di centri d'investimento
- **almeno 3 centri d'investimento:**
 - **centro d'investimento produttivo** (capitale circolante e capitale fisso investito nella produzione)
 - **centro d'investimento commerciale** (capitale circolante e capitale fisso investito nell'attività commerciale o distributiva)
 - **centro d'investimento di struttura** (raccolge tutti i rimanenti valori dell'attivo del passivo)

- **il capitale investito per prodotto**

- è più difficilmente individuabile in quanto alcune voci patrimoniali sono facilmente attribuibile al prodotto mentre altri chiedono sistema di rilevazione più sofisticato
- voci relative capitale circolante al capitale fisso:
- magazzini prodotti finiti
- magazzini semilavorate materie prime
- crediti commerciali
- immobilizzazioni immateriali
- immobilizzazioni materiali
- il capitale investito per canale
 - facilmente individuabile per gli investimenti legati ad un cliente
 - difficilmente rilevabile per investimenti legati alla pluralità di clienti
- CENTRI DI RESPONSABILITÀ
 - riflettono la struttura organizzativa dell'impresa
 - nell'ambito del controllo di gestione i centri di responsabilità possono assumere le seguenti tipologie:
 - **centri di spesa:** sono centri di cui è difficile determinare l'output e misurare pertanto l'efficienza
 - **centri di costo:** sono centri nei quali è possibile determinare l'output e quindi misurare l'efficienza
 - **centri di ricavo:** sono centri in cui confluiscono ricavi
 - **centri di profitto:** sono centri che raccolgono sui costi sui ricavi
 - **centro d'investimento:** sono centri che raccolgono l'attività di passività
 - **centri finanziari:** sono centri in cui confluiscono i flussi finanziari
 - **centri contabili:** sono centri fittizi di comodo in cui confluiscono conti che non hanno rilevanza economico finanziaria
- COMMESSE
 - utilizzate per diverse finalità:
 - per le rilevazioni dei costi di prodotti/servizi elaborati su commessa
 - per capire meglio per quale motivo sono stati sostenuti costi
 - per rilevare la produzione interna di impianti macchinari
 - per rilevare costi relativi alla manutenzione ordinaria e straordinaria
 - Le rilevazioni per commesse sono sostanzialmente di natura consuntivo
 - possono essere anche di natura preventiva inserita nel budget
- ATTIVITÀ
 - può essere opportuno rilevare costi di attività specifiche svolte nell'ambito di 1+ centri di responsabilità e di imputarle ai singoli prodotti o canali
- PRODOTTI RAGGRUPPAMENTI DI PRODOTTO O MARCHI
 - solitamente livello di prodotto si imputano solo costi ricavi, da escludere invece la rilevazione dei flussi di entrate e di uscita
- CANALI/MERCATI
 - La redditività dei canali commerciali è diversa a seconda che le reti di vendita siano dirette (venditori, filiali, eccetera) o indirette (grossisti, concessionari, rivenditori)

6. IL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

1. controllo dell'attività di marketing e vendite

- caratteristiche:
 - budget, consuntivo e analisi per varianti dei ricavi, del costo del venduto e da costi commerciali variabili e dei costi fissi analizzati per micro attività
 - budget a consuntivo degli investimenti commerciali quale te senti le campagne pubblicitarie, fiere e mostre, ecc.
 - budget è consuntivo del capitale circolante commerciale e del capitale fisso
 - budget, consuntivo e analisi per varianti per prodotto e aggregazione di prodotto
 - budget è consuntivo e analisi per varianti per canale di vendita, mercato, eccetera

2. controllo dell'attività di produzione

- può diversificarsi a seconda del settore in cui opera l'impresa e all'interno del settore seconda delle tipologie di processo produttivo
- caratteristiche:
 - determinazione dei costi standard del prodotto/servizio
 - rilevazione dei costi consuntivi per commessa
 - il budget consuntivo e l'analisi per varianti dei costi variabili industriali e dei costi fissi industriali
 - il budget, consuntivo e l'analisi per varianti deve essere articolata per i singoli centri di responsabilità produttivi
 - budget è consuntivo del capitale circolante e del capitale fisso
 - budget è consuntivo della produzione interna relativa di impianti macchinari, rilevati per commesse

3. il controllo della logistica

- riguarda il processo integrato dell'approvvigionamento al servizio al cliente o unicamente la logistica in entrata e in uscita
- il controllo della logistica prende in esame i trasporti è magazzino in entrata e in uscita
- il controllo della logistica presenta le seguenti caratteristiche:
 - determinazione dei costi standard dei trasporti in entrate in uscita
 - budget, rilevazioni consultive e analisi delle varianti relative ai costi di trasporto
 - budget è consuntivo del magazzino materie prime, semilavorati, prodotti finiti

4. il controllo delle attività relative ai servizi

- il controllo dei servizi assume particolare rilevanza nelle imprese che svolgono attività di servizio di tipo istituzionale per il consumatore
- caratteristiche:
 - budget degli interventi presso il cliente presso l'officina di riparazione distinti in interventi di garanzia, interventi a pagamento
 - budget dei ricavi, costi di personale, rimborsi spese, ammortamenti, eccetera
 - rilevazione consuntivo dei costi ricavi, con analisi delle varianti

5. controllo degli approvvigionamenti

- importanza rilevante nelle imprese con elevati costi di materie prime e con una politica di decentramento produttivo con lavorazione presso terzi
- caratteristiche:
 - determinazione del prezzo standard delle materie e delle lavorazioni presso terzi
 - budget degli acquisti, rilevazione dei costi consuntivi e analisi delle varianti
 - budget se debiti verso fornitori e controllo consuntivo della durata media dei pagamenti

- budget degli acquisti di immobilizzazioni materiali, rilevazione consuntive e analisi delle varianti

6. controllo dello sviluppo delle risorse umane o personale

- si focalizza sul costo del personale e sul costo della formazione
- caratteristiche:
 - determinazione del costo standard orario e straordinaria della manodopera e del costo standard mensile di impiegati, quadri e dirigenti
 - determinazione del budget del costo del personale, rilevazione consuntiva e analisi delle varianti
 - determinazione dei flussi di uscita previste a budget relativi al costo del personale
 - nell'ambito della formazione budget dei corsi di formazione, rilevazioni consuntive per commesse dei singoli costi, analisi delle varianti

7. controllo dello sviluppo tecnologico:

- tipiche caratteristiche di un sistema di controllo per progetto o commessa:
 - creazione nell'ambito del progetto delle cosiddette “work break down structure” ovvero nell'articolazione dei progetti molteplici sottoprogetti collegati fra di loro secondo una struttura piramidale
 - formulazione del budget dei costi di personale, materiale di ricerca, ammortamenti apparecchiature, consulenze esterne eccetera per singolo sottoprogetto
 - rilevazione dei costi per singolo sottoprogetto con controllo dello stato di avanzamento del progetto
 - analisi per varianti fra il budget del consuntivo a parità di stato d'avanzamento dei singoli sottoprogetti e del progetto
 - proiezione sistematica dei costi al finire del progetto e conseguenzialmente del costo finale del progetto

8. controllo delle attività infrastrutturali

- riguarda le strutture centrali dell'impresa organizzate per centri di responsabilità precedentemente non analizzati quali la direzione amministrativa contro la finanza, la direzione generale, la direzione organizzazione e personale, eccetera
- il controllo solitamente effettuato confrontando il budget dei singoli centri con i costi rilevati a consuntivo
- impossibile valutare risultati
- la crescente rilevanza di questi costi spinto ad analizzare le micro attività svolte all'interno dei singoli centri di responsabilità per attribuirle con specifici indicatori di costo ad altri centri

7. I COSTI AZIENDALI NEL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE CONTROLLO

- il processo di formazione dei costi è sempre avuto grande rilievo negli studi economico aziendali
- storicamente il costo di prodotto veniva determinato per due finalità fondamentali che prescindevano dal controllo di gestione:
 - valorizzazione dei magazzini semilavorati prodotti finiti
 - determinazione del prezzo di vendita
- nel sistema di controllo di gestione si sono aggiunte ulteriori finalità che si possono sintetizzare in due categorie fondamentali:
 - controllo dell'efficienza economica dalla gestione
 - utilizzo dei costi per le decisioni aziendali

- il processo di formazione si divide in:
 - costi dei fattori produttivi
 - così per cento di responsabilità
 - così per attività
 - così per processo commesse
 - costo del prodotto

COSTI DEI FATTORI PRODUTTIVI

- occorre distinguere componenti originari e componenti derivati di costo
 - **componenti originari di costo**
 - l'origine dei costi proviene dalle variazioni numeraria certe, assimilate e presunte nell'ambito della contabilità generale, sotto forma di componenti negativi di reddito
 - i componenti originari di costo possono essere distinti in:
 - costi numerari precedentemente ricordati
 - costi stimati provenienti da apporti di soci
 - costi nominali provenienti da produzione interna o da impianti in economia
 - in relazione al periodo di utilizzazione:
 - costi di esercizio
 - costi pluriennali
 - **componenti derivati di costo: individuazione dei costi dei fattori produttivi**
 - alcuni componenti originari di costo non possono essere utilizzati nell'ambito del controllo di gestione in quanto poco si prestano al calcolo dei costi di produzione
 - occorre pertanto trasformare i componenti originari in costi dei fattori produttivi distinguendo le seguenti componenti di costo:
 - costo delle materie prime
 - costo del personale
 - costo energetico o utilities
 - costo delle lavorazioni presso terzi
 - ammortamenti e leasing
 - costo del trasporto prodotti finiti
 - costo delle provvigioni
 - altre costi di esercizio o operativi
 - costo delle materie prime
 - è quello relativo alla materia prima consumata
 - costo del personale
 - può essere rilevato per:
 - *natura retributiva*
 - rilevato solitamente per categoria e distinto nelle seguenti voci retributive:
 - retribuzione
 - 13^a mensilità
 - 14^a mensilità o premi di produzione
 - Incentivi
 - Contributi
 - quota TFR

- *fattore produttivo*
 - tre categorie di costo del personale
 - manodopera diretta: operai, impiegati, variabilità del costo al variare dei volumi di produzione e rilevato su base oraria
 - manodopera in diretta: supporto al processo produttivo
 - impiegati, quadri, dirigenti: non è rilevato su base oraria ma su base mensile
 - *tipologie di orario di lavoro*
 - costo ordinario
 - Corso straordinario
 - *costo fisso variabile per manodopera diretta*
 - componente variabile: retribuzione oraria
 - componente fissa: 13^a, 14^o premi di produzione, quota TFR
 - lo straordinario riduce il costo orario di manodopera poiché non presenta una componente fissa
- *costi energetici*
 - componenti fisse componente variabile
 - *lavorazione presso terzi*
 - alcune fasi del processo produttivo vengono decentrate presso fornitori esterni che possono:
 - effettuare lavorazioni su materie prime o parti fornite dall'impresa
 - effettuare la lavorazione comprensiva di materie prime fornite direttamente
 - la produzione da terzi può essere utilizzata anche quando vi sono problemi di sovraccarico di produzione
 - *ammortamenti e leasing relativi ad immobilizzazioni tecniche*
 - si deve tener conto della prevedibile vita utile
 - si deve ripartire la quota di ammortamento annuale in quota oraria sulla base delle ore di funzionamento macchina prevedibili
 - si deve attribuire la quota di ammortamento prodotti sulla base delle ore macchine utilizzate per il prodotto
 - *costi di trasporto prodotti finiti*
 - possono essere inseriti fra le prestazioni di terzi se i trasporti sono esterne all'impresa
 - *corso delle provvigioni*
 - il costo può essere:
 - variabile in relazione al fatturato, all'incassato o al costo del venduto
 - in parte fisso (minimo garantito) in parte variabile
 - *costi di esercizio o costi operativi*
 - tutti gli altri costi leggendari che non sono stati precedentemente citati
 - solitamente sono fissi

- **COSTI VARIABILI, COSTI FISSI**

- i costi dei fattori produttivi possono essere distinti in tre fondamentali raggruppamenti:
 - costi variabili al variare dei volumi o prodotti venduti
 - costi fissi
 - costi semi variabili
- questa distinzione presenta i seguenti limiti:
 - è valida nel breve periodo
 - La variabilità è legata ai volumi di produzione, di vendita, di attività
 - nel lungo periodo, ovvero nei piani strategici, tutti i costi possono variare pertanto non esistono costi fissi
 - i costi semi variabili nel breve periodo vengono locate fra i costi variabili o fra i costi fissi
 - i costi variabili sono relativamente pochi

- **COSTI SPECIALI E COMUNI, O DIRETTI E INDIRETTI**

- costi speciali o diretti
 - possono essere imputati in modo specifico ovvero con specifici criteri ad un centro di responsabilità, ad un prodotto, ad un canale, ad un'attività, ad una commessa
 - i soli costi sicuramente specifici per prodotto sono costi di materie prime e di manodopera diretta
 - molti costi non sono specifici per prodotto ma sono specifici di centro
 - molti costi specifici di centro possono essere specifici di attività svolta nel centro
- costi comuni o indiretti
 - costi non attribuibili direttamente ai centri di responsabilità e/o a prodotti e/o ad attività e/o a canali di vendita
 - i costi comuni tuttavia con delle forzature possono essere ugualmente ribaltati sui centri di responsabilità, prodotti, attività, commesse, canali con molteplici criteri
 - La tecnica di ribaltamento dei costi comuni si prodotta utilizza:
 - il criterio della base unica: tutti i costi comuni vengono ripartiti sui prodotti in base ad un unico parametro
 - il criterio della base multipla: le singole componenti di costi comuni vengono ripartite su prodotto con corrispondenti specifici parametri
- costi dei fattori produttivi effettivi e ipotetici
 - i costi dei fattori produttivi possono avere una diversa natura in relazione alla ipotesi Tar o alla realtà dei valori considerati
 - distinguendo il costo del fattore produttivo relativo al prodotto e il costo del fattore produttivo utilizzato si possono individuare le seguenti configurazioni:
 - costi effettivi dei fattori produttivi
 - sostenuti effettivamente a consuntivo e vengono anche definiti i costi consuntivi
 - costi di budget del fattore produttivo relativo al prodotto
 - sono costi dei fattori produttivi ipotetici che si prevedono in sede di formulazione del budget
 - costi standard del fattore produttivo relativo al prodotto
 - sono costi composti dalle quantità effettive di prodotto valorizzate con le quantità standard di manodopera diretta per il costo orario standard
 - costi misti standard/consuntivo del fattore produttivo utilizzato

- sono costi composti da quantità di fattore produttivo effettivamente utilizzata costi unitari standard
- potrebbero essere utilizzati anche:
 - costi standard ottimali
 - costi standard ideali
- costi figurativi
 - sono costi che realtà non si sostengono ma si ipotizzano di sostenere per valutare la dimensione economica di un fenomeno

I COSTI PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ

- centri di responsabilità è fondamentale e consente:
 - di pervenire tramite centri di produzione alla determinazione del costo di prodotto
 - di pervenire tramite centri commerciali alla determinazione dei costi commerciali che non esistono come natura di costo
 - di pervenire tramite centri di ricerca e sviluppo alla determinazione del costo di ricerche sviluppo
 - di prevenire costi delle singole funzioni aziendali
- ALTERNATIVA CENTRO DI COSTO/COMMESSA
- tre alternative:
 - rilevazione percento produttivo dei soli costi di trasformazione quali manodopera diretta, ammortamenti e altre spese industriali
 - rilevazione dei costi specifici o diretti per commessa produttiva senza transitare percento di costo quali materie prime, manodopera diretta, ammortamenti
 - rilevazione di tutti costi percento di costo contemporaneamente anche per commessa
- CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CENTRI DI COSTO
- il criterio fondamentale è quello della responsabilizzazione per cui ove si individui un responsabile operativo occorre allocare un centro di responsabilità relativo ai costi dei fattori produttivi
- questo centro di responsabilità viene definito:
 - centro di spesa se il centro non produce una output ben definito ovvero livello di costi è indipendente dalla output
 - centro di costo 600 produce una output definito
- ulteriori criteri:
 - possibilità di individuare una output del processo produttivo
 - omogeneità delle fasi di lavorazione e delle attività svolte
 - omogeneità delle tecnologie impiegate
 - rilevanza dei costi allocati nei singoli centri
 - comodità di allocare costi per raggruppare dei fenomeni che annacquerebbero altri centri
- ai fini della responsabilizzazione nel centro di costo devono essere locati soli costi controllabili da responsabile del centro ove le costi su cui alle deviazioni può intervenire
- LA STRUTTURA DEI CENTRI DI COSTO
- struttura di tipo gerarchico piramidale
- il piano dei centri produttivi si articola in tre distinte tipologie di centri produttivi:
 - centri di struttura della produzione, tipici centri di spesa in cui vengono svolte le funzioni di direzione, coordinazione e controllo della produzione
 - fase di lavorazione in cui prende forma prodotto finito
 - fase di fine linea in cui ha termine il processo produttivo al prodotto finito

IMPUTAZIONE DEI COSTI DEI FATTORI PRODUTTIVI AI CENTRI

- l'imputazione dei costi dei fattori produttivi ai centri è condizionata dal sistema di contabilità gestionale utilizzato
- distinzione tra:
 - costi industriali primari
 - costi industriali secondari

IMPUTAZIONE PER COSTI INDUSTRIALI PRIMARI

- sono costi imputati con diversi criteri dal sistema contabile ai centri di produzione, centri di struttura della produzione, centri di servizi di produzione
- i criteri utilizzati dipendono dalla natura di costo da tipologie di sistemi contabili utilizzati

FLUSSO DIRETTO DELLA CONTABILITÀ GENERALE

- dell'ordine fornitore nella successiva fattura viene indicato il centro di costo destinatario è automaticamente questi costi vengono imputati dal sistema contabile al centro di costo

FLUSSO PROVENIENTE DA PRELIEVI DI MAGAZZINO

- fanno eccezione alla regola precedente le materie prime e materiali acquistati per il magazzino
- vengono imputate centri produttivi sulla base delle bolle di prelievo da magazzino

FLUSSI PROVENIENTI DA SOTTOSISTEMA DEL PERSONALE

- da sottosistema del personale provengono i flussi relativi al costo del personale per singolo centro di costo
- questo flusso viene integrato con un flusso di rilevazione delle ore di personale cedute da un centro di costo ad un altro centro di costo

FLUSSI PROVENIENTI DA RILEVAZIONI EXTRACONTABILI

- alcuni costi industriali possono essere imputati al di fuori del sistema contabile al fine di ripartire costi che in contabilità non sono specificatamente attribuiti ad un centro di responsabilità
- tra questi:
 - la forza motrice
 - teleriscaldamento
 - spese di illuminazione
 - affitti
 - spese telefoniche

FLUSSI DI COSTI IMPUTATI PER QUOTA PARTE

- sono costi sostenuti dall'impresa per diversi centri di costo, di cui non è conveniente la rilevazione analitica per cento di costo che se possibile
- si utilizza pertanto una percentuale di ripartizione

FLUSSO DI IMPUTAZIONE DELLE QUOTE DI AMMORTAMENTO

- il flusso delle quote di ammortamento per cento di costo proviene direttamente da sottosistema dei cespiti in cui sono rilevati per singolo cespite il centro di appartenenza le quote di ammortamento annuali e mensili

IMPUTAZIONE DEI COSTI INDUSTRIALI SECONDARI

- occorre imputare anche così dei servizi quali la manutenzione, le utilities prodotta da centri, eccetera
- i costi dei servizi imputate centri sono detti costi secondari in quanto ribaltati sui centri seconda battuta
- ribaltati sulla base delle prestazioni effettuate valorizzate:
 - sulla base dei costi orari consuntivi del centro di servizio
 - sulla base dei costi standard del centro di servizio
 - sulla base di tariffe a prezzi di mercato
- LA METODOLOGIA TRADIZIONALE DI IMPUTAZIONE DEI COSTI
- La tradizionale metodologie di rilevazione dei costi di prodotto prevede una rilevazione dei costi dei fattori produttivi per centro di costo e una successiva imputazione dei costi dei singoli centri ai costi di prodotto con le seguenti modalità:
 - imputazione dei costi di materie prime e ha prodotto sulla base dei consumi di materie prime
 - imputazione dei costi di manodopera diretta sulla base delle ore di manodopera diretta rilevata per il prodotto
 - imputazione dei costi energetici al prodotto sulla base delle ore macchina per prodotto dei consumi energetici però la macchina
 - imputazione delle quote di ammortamento al prodotto sulla base della quota oraria di ammortamento delle ore macchina utilizzate
 - imputazione dei costi primari indiretti di centro dei costi secondari relativi servizi le strutture della produzione al centro

I COSTI PER ATTIVITÀ

- questa metodologia di calcolo del costo di prodotto tramite centri di costo è entrata in crisi in questi ultimi anni per i seguenti motivi:
 - i costi diretti dei fattori produttivi tradizionali sono otto controllati dall'automazione e dalle tecnologie produttive
 - i costi indiretti sia produttivi, sia commerciali, sia di strutture aziendali sono cresciuti nel tempo in misura tale da essere più rilevanti dei costi diretti
 - l'impresa tende sempre più ad essere gestita con una visione strategica per macro attività generatrice di valore, per micro attività all'interno dei centri di responsabilità e per processi che raccolgono attività fra di loro collegate
 - analizzando le micro attività all'interno di un centro di costo si può rilevare che costi solitamente definiti indiretti incidono in misura diversa su singoli prodotti
 - la ripartizione dei costi indiretti con la chiave di ribaltamento distribuisce in modo uniforme i costi indiretti senza tener conto della maggior attività richiesta da alcuni prodotti rispetto ad altri
 - le decisioni strategiche di make or buy e di continuare a produrlo di smettere un prodotto si basano su un calcolo di redditività, che può essere inficiato da errori nell'attribuzione dei costi indiretti
- se pertanto pervenuto un sistema di determinazione dei costi per attività (activity based cost, ABC) che integra il tradizionale sistema di costi per centro di responsabilità
- punti chiave:
 - individuazione dell'attività
 - determinazione dei costi per attività
 - individuazione dei cost driver
 - metodologia di calcolo dei costi per attività

- **INDIVIDUAZIONE DELL'ATTIVITÀ**

- l'attività rappresenta l'elemento nuovo nell'analisi economica aziendale collegato a:
 - lo schema di Porter relativo all'attività generatrice di valore che consentono di pervenire ad un vantaggio competitivo
 - alla gestione per attività come nuovo modo di gestire l'impresa
 - ai costi per attività come metodologia per la determinazione dei costi
 - alla contabilità per attività come sistema contabile gestionale di rilevazione per attività
- a rendere più complessa l'individuazione delle attività e la coesistenza contemporanea dell'attività con:
 - i centri di responsabilità che raggruppano frazioni omogenee per funzione
 - i processi aziendali che raggruppano frazionamenti le medesime finalità o motivazione
- tipologie di attività:
 - **MACRO ATTIVITÀ GENERATRICE DI VALORE**
 - classica attività individuate da Porter con la sua distinzione delle attività logistiche in entrata e uscita, tradizionalmente allocate nella funzione produzione e nella funzione commerciale
 - queste macro attività possono essere ottenute aggregando centri di responsabilità che svolgono le stesse attività
 - **MICRO ATTIVITÀ**
 - occorre disaggregare il più possibile le attività raggruppando operazione elementare omogenee all'interno dei singoli centri di responsabilità
 - all'interno di un solo centro di responsabilità possono verificarsi:
 - una sola attività (centro e attività coincidono)
 - due o più attività
 - le micro attività possono essere pertanto individuate all'interno dei centri di responsabilità schematizzate come segue:
 - attività che raccolgono i costi indiretti dei centri di produzione
 - attività all'interno dei centri di servizi ausiliari quali il controllo qualità, la manutenzione, le attrezzature, le prove, la produzione energetica
 - attività all'interno dei centri struttura della produzione
 - attività nell'ambito dei centri commerciali
 - attività nell'ambito dei centri di struttura aziendale quali la direzione amministrativa, alla direzione sistemi informativi, la direzione del personale, la direzione generale
 - **MICRO ATTIVITÀ MULTI CENTRI**
 - medesime attività collocate in centri diversi

- **LA DESTINAZIONE DEI COSTI PER ATTIVITÀ**

- occorre stabilire per quale motivo vengono rilevati costi per attività
- a seconda della destinazione i criteri di ripartizione dei costi possono essere differenti
- La destinazione è legata a due dimensioni fondamentali:
 - cosa avendo
 - come, dove e a chi vendo
- i costi dell'attività sono loro volta diretti indiretti in relazione alla destinazione presa in esame

- **INDIVIDUAZIONE DEL COST DRIVER O GENERATORE DI COSTO**

- non è centrale sono provocate da scelte di fondo effettuate in sede di formulazione della strategia e politica aziendale
- Le decisioni che impattano su costo aziendale vengono definite determinanti di costo

- La determinante di costo il motivo per cui si sono assunte decisioni strategiche che hanno provocato il costo
- il generatore di costo è il parametro che genera un differente fabbisogno di attività relativa un prodotto/canale
- l'individuazione del cost driver è l'elemento di maggiore rilievo per percepire la reale novità del sistema di costi per attività
- alcuni cost driver collegati alle rispettive attività:
 - attività svolta all'interno dei centri di produzione
 - attività svolta all'interno dei centri di servizio
 - attività di struttura della produzione
 - attività di natura commerciale
 - attività di strutture aziendali
- **METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COSTI PER ATTIVITÀ**
- la definizione di cost driver come unità di misura del fabbisogno di attività rende necessario:
 - collegare cost driver alle singole attività e alle destinazioni
 - determinare un costo per transazione dividendo il costo per attività per il numero di transazioni
 - individuare il fabbisogno di unità di attività dirette per singolo prodotto
 - moltiplicare fabbisogni di attività per prodotto per il costo unitario di attività ottenendo in tal modo il costo diretto dell'attività per prodotto
 - Cax = costo attività del prodotto x
 - P = parametro (numero componenti approvvigionamenti)
 - Fx = fabbisogno di unità di attività
 - Ca = costo dell'attività a
$$Cax = \frac{Ca}{P} \cdot Fx$$
- **I COSTI PER PROCESSO ORGANIZZATIVO**
- i costi per processo prendono in esame un insieme di attività aventi natura diversa ed appartenenti ai centri di responsabilità diversi che sono collegati fra loro da un comune obiettivo che rappresenta il filo conduttore del processo
- si possono individuare:
 - processi che ripercorrono sistemi aziendali come il processo di pianificazione controllo o il processo inerente sistema qualità
 - processi che ricalcano attività generatrice di valore
 - processi che raggruppano insieme diverse attività allocate nell'ambito dei diversi centri
 - presuppone un'attività di affidamento cliente
 - nasce con la fatturazione
 - richiede un'attività di controllo dalla recuperatore del credito
 - povere interconnessioni con l'avviamento l'istallazione prodotto
 - termina con l'attività in caso svolte nell'ambito dei centri amministrativi
- **I PROCEDIMENTI PER LA DETERMINAZIONE DEI COSTI DI PRODUZIONE**
- si distinguono in procedimenti indiretti e diretti
- **PROCEDIMENTI INDIRETTI**
 - semplice si ottengono suddividendo i costi di input del processo produttivo per le quantità di prodotto

- per processi, i costi di prodotto si ottengono suddividendo per i costi totali delle singole fasi di lavorazioni per le quantità prodotte nelle singole fasi e sommando i costi dei semilavorati ottenuti nelle fasi in cui viene articolato il processo
- **PROCEDIMENTI DIRETTI**
 - **procedimenti per cento di responsabilità**
 - tipici della produzione in serie
 - si determina il costo del semilavorato del primo centro che rappresenta l'output nel centro successivo e così via fino a pervenire all'ultimo centro che avesse prodotto magazzino
 - il costo dell'output dell'ultimo centro è in pratica il costo del prodotto finito ottenuto sommando i costi dei fattori produttivi dell'ultimo centro e il costo del semilavorato del penultimo centro
 - **procedimenti per commessa**
 - tipici dei beni strumentali, dell'editoria, eccetera
 - si intendono entità contabile su cui vengono imputati costi di produzione relative al prodotto
 - la commessa non coincide necessariamente con il prodotto
 - il tradizionale procedimento di determinazione dei costi per commessa prevede:
 - imputazione dei costi di materie prime direttamente su commessa
 - imputazione dei costi di trasformazione dei singoli centri in cui avviene la lavorazione utilizzando un costo orario di centro comprensivo di manodopera diretta, in diretta, ammortamenti, altre spese industriali con i giri di costi secondari compresi

I COSTI DI PRODOTTO

- quattro macro categorie:
 - costi relativi al processo produttivo
 - costi relativi all'attività commerciale
 - costi di struttura
 - costi figurativi
- **COSTI RELATIVI AL PROCESSO PRODUTTIVO**
 - occorre distinguere costi di produzione dal costo del prodotto venduto
 - quando si analizza il costo di produzione si distinguono i costi dei fattori produttivi diretti indiretti
 - quando si analizza il costo del venduto il prodotto si prende in esame il costo del prodotto uscito dal magazzino non più articolato nei suoi componenti
 - **STRUTTURA DEL COSTO DI PRODUZIONE**
 - il costo di produzione può essere diversamente strutturato in relazione ai costi dei fattori produttivi considerati, alla tecnica di ribaltamento, al procedimento di determinazione dei costi di produzione
 - la struttura utilizzata per prendere decisioni sulla base dei costi di prodotto è caratterizzata dalla natura dei costi dei fattori produttivi:
 - costi variabili o direct cost (materie prime, manodopera diretta, costi energetici variabili)
 - costi diretti (costi variabili e ammortamenti specifici)
 - costi industriali diretti (costi diretti e costi per attività direttamente imputati prodotti)
 - costi industriali composti (costi industriali diretti e quota dei costi di produzione indiretti)

- la struttura risente dell'esigenza di articolare il costo del prodotto in costo di semilavorati di singoli centri produttivi. In questo caso il costo del prodotto ben analizzato nel suo progredire lungo il processo produttivo
- **STRUTTURA COSTO DEL VENDUTO**
 - quando il prodotto entra magazzino viene utilizzato un costo di prodotto sintetico che può essere
 - questo primo variabile (direct cost)
 - costo industriale (full cost)
- **COSTI COMMERCIALI DI PRODOTTO**
- possono essere distinti in:
 - costi commerciali variabili (provvigione trasporti)
 - costi commerciali fissi diretti rilevati per attività direttamente imputabili al singolo prodotto
 - quota costi commerciali fissi
- **COSTI FISSI DI STRUTTURA DI PRODOTTO**
- i costi fissi di struttura centrale possono essere attribuiti al prodotto:
 - direttamente
 - indirettamente (quota di ribaltamento)
- **COSTI DI PRODOTTO FIGURATIVI**
 - così non sostenuto dall'impresa ma che in teoria si dovrebbero sostenere

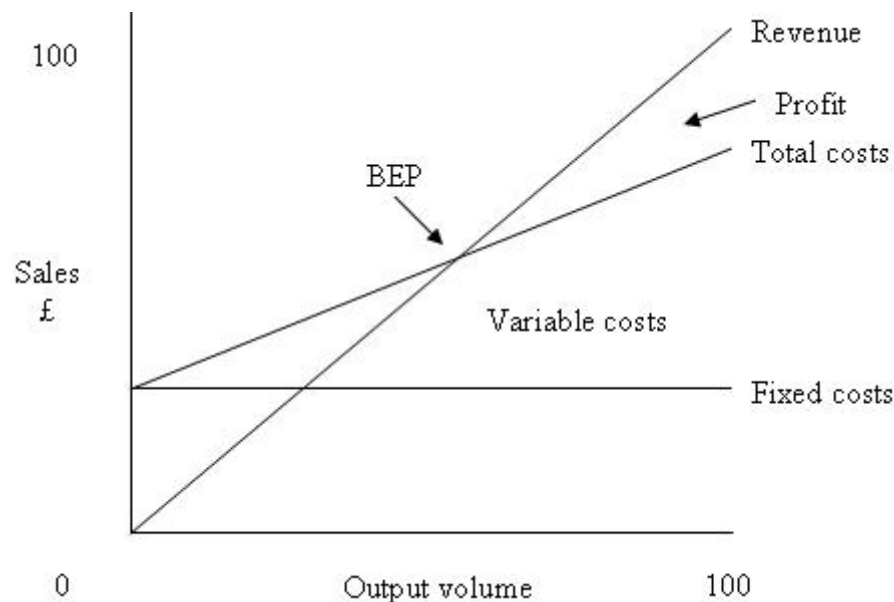
L'UTILIZZO DELLE CONFIGURAZIONI DEI COSTI

- le differenti configurazioni di costo vengono utilizzate per diverse finalità
 - individuare le relazioni costi, profitto, volume utilizzando la distinzione costi fissi costi variabili
 - individuare la differente redditività dei prodotti/canali utilizzando i costi diretti di prodotto di Canale
 - valorizzare magazzino utilizzando costi consuntivi industriali di prodotto semilavorato
 - controllare l'efficienza da gestione utilizzando i cost standard di prodotto

L'UTILIZZO DEI COSTI FISSI VARIABILI DI PRODOTTO/CANALE: BREAK EVEN POINT

- La distinzione fra costi fissi costi variabili viene utilizzata unita ai ricavi e dei volumi di vendita nell'ambito dell'analisi del break even point
- Il break even point rappresenta la situazione economica aziendale in cui i costi fissi variabili eguagliano i ricavi e conseguenzialmente l'utile è pari a zero
- la situazione economica di riferimento può essere relativa:
 - a singoli prodotti, pertanto il break even point la presente volume di vendita, di produzione o il ricavo che consente di non avere perdite
 - a singoli canali, pertanto il break even point rappresenta la ricavo relativo ad un ipotizzato mix di prodotti
 - a calcoli di convenienza economica relative ad investimenti specifici
 - all'intera azienda, in tal caso il break even point rappresenta la ricavo minimo che consente di non avere perdite
- **LA STRUTTURA DEL BREAK EVEN POINT: COSTI VARIABILI, COSTI FISSI, RICAVI, VOLUMI**
 - sulle ascisse si pone il volume dei prodotti
 - sulle ordinate si pone l'ammontare previsto da ricavi, dei costi fissi dei costi variabili
 - **COSTI FISSI**
Cf=a a=costante

- COSTI VARIABILI
 Cvu = costi variabili unitari
 Vt = volume totale
 $Cvt = Cvu \times Vt$
- COSTI TOTALI
 $Ct = Cf + Cvt$
 ovvero una retta $y = a + bx$
 y = costi totali
 a = costi fissi
 b = costo variabile unitario
 x = volume di vendita
- RICAVI TOTALI
 $y = bx$
 y = ricavi totali
 b = ricavo unitario
 x = volumi di vendita



• **METODOLOGIE DI CALCOLO DEL BREAK EVEN POINT**

- sistema a due equazioni, quella dei ricavi totali e quella dei costi totali

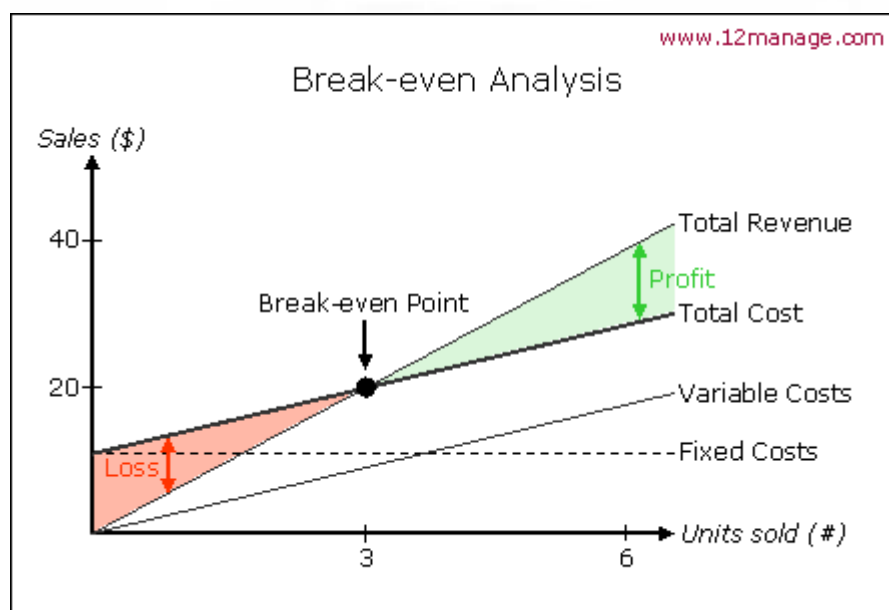
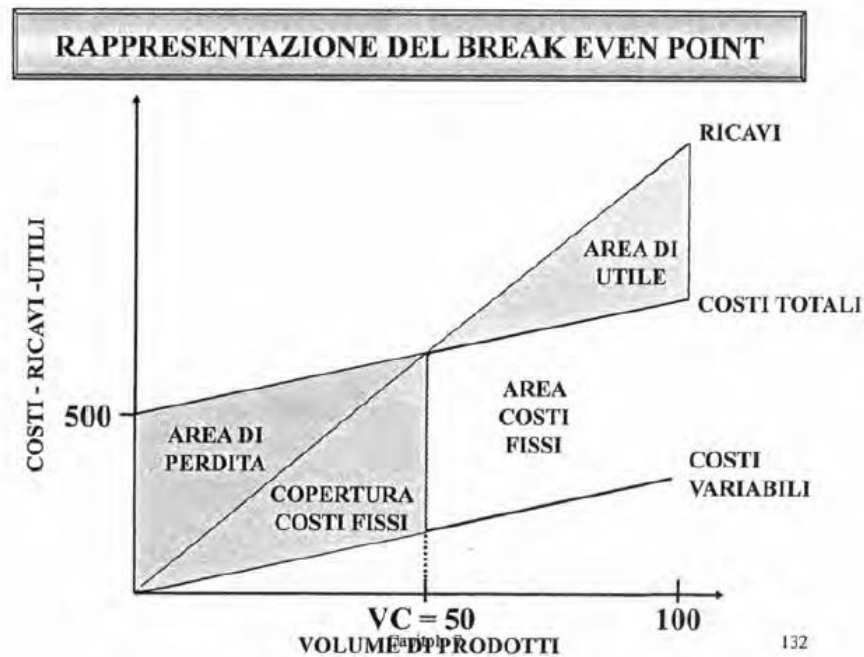
$$\begin{cases} Rt = Ru \times Vt \\ Ct = Cf + Cvu \times Vt \end{cases}$$
- Il break even point. Il quale carattere così totale si incontra con la rete da ricavi totali, quindi
 $Rt = Ct$
 $RuVc = Cf + (Cvu \times Vc)$ Vc = volume di prodotti corrispondenti al break even point
 $(Ru \times Vc) - (Cvu \times Vc) = Cf$
 $Vc \times (Ru - Cvu) = Cf$

$$Vc = \frac{Cf}{Ru - Cvu}$$

- per conoscere immediatamente il volume critico solitamente si utilizza la seguente formula

$$Rc = \frac{Cf}{1 - \frac{Cvt}{Rt}}$$

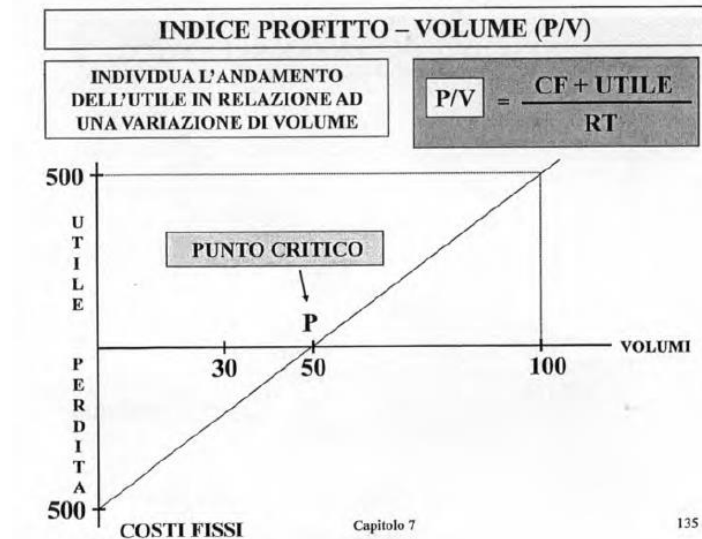
- **RAPPRESENTAZIONE DEL BREAK EVEN POINT**



- **INDICI RICAVABILI DAL BREAK EVEN POINT**

- dall'analisi del break even point possono essere ricavati alcuni indici, utilizzabili per diverse valutazioni nell'ambito del budget economico:

- indice profitto/volume
- margine di sicurezza
- percentuale di contribuzione marginale
- INDICE PROFITTO/VOLUME
 - consente di individuare l'andamento dell'utile aziendale relazionato una variazione di volumi di vendita
 $U = (R_u \times V_n) - (C_{vu} \times V_n) - C_f$
 - per comodità sulle ascisse vengono posti i ricavi e sulle ordinate l'utile



$$P \setminus V = \frac{\text{costi fissi} + \text{utile}}{\text{ricavi totali}}$$

- MARGINE DI SICUREZZA
 - il margine di sicurezza è un ulteriore indice ricavabile dal grafico del punto critico e indica in termini percentuali con la diminuzione del volume di vendita l'azienda può subire prima di giungere al punto critico
 - M/S = margine di sicurezza
 - Vc = volume critico
 - ve = volume effettivo

$$M \setminus S = \frac{V_e - V_c}{V_e}$$

- PERCENTUALE DI CONTRIBUZIONE MARGINALE
 - questo indice permette di conoscere in termini percentuali la misura della contribuzione da ricavi alla copertura dei costi fissi aziendali e alla formazione

$$\text{dell'utile} \left| 1 - \frac{C_{vt}}{R_t} \right|$$

- **L'UTILIZZO DEI COSTI DIRETTI DI PRODOTTO/CANALE PER L'ANALISI DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE**
- l'utilizzo dei costi diretti consente di determinare con maggiore precisione il margine di contribuzione dei prodotti canali e costi indiretti aziendali
- l'analisi tradizionale viene effettuato utilizzando il direct cost o il costo industriale di prodotto
 - LIMITI DEL DIRECT COST O COSTO PRIMO VARIABILE
 - il principio su cui si basa consiste nel considerare arbitrari la ripartizione dei costi fissi aziendali, commerciali, produttivi non direttamente attribuibile prodotti ai canali
 - pertanto si rinuncia ripartire costi fissi nel confronto tra il margine di contribuzione dei vari prodotti e dei vari canali viene effettuato sottraendo a ricavi soli costi variabili
 - anche se tutti prodotti hanno un margine di contribuzione positivo, i costi fissi in indiretti possono essere superiore al margine totale di contribuzione
 - LIMITI DEL TRADIZIONALE COSTO INDUSTRIALE DI PRODOTTO
 - il margine di contribuzione passato sul costo industriale tradizionale ottenuto ribaltando i costi indiretti industriali su singoli prodotti con parametri arbitrari è sicuramente poco attendibile per i motivi già ricordate analizzando i costi per attività
 - l'utilizzo dei costi diretti di prodotto consente di:
 - assumere decisioni di rilevanza strategica tenuto conto dei diversi margine di contribuzione di prodotto
 - decidere in modo più corretto la convenienza a produrre all'interno un semilavorato un prodotto o acquistarlo all'esterno
 - capire meglio la struttura dei costi diretti dei prodotti al fine di ridurli intervenendo in primo luogo sui cost driver e in secondo luogo sulle determinanti di costo
 - sotto il profilo temporale l'analisi dei costi diretti di prodotti canale può essere effettuata
 - ogni sei mesi
 - mensilmente
 - per quanto riguarda la configurazione di costi effettiva o ipotetiche da utilizzare si possono fare due ipotesi:
 - configurazione di costi standard dell'attività sulla base di un utilizzo standard di fabbisogni di attività per prodotto/Canale
 - configurazione di costi consuntivi dell'attività, sulla base di un utilizzo effettivo di fabbisogni, di attività, di attivo per prodotto/Canale
- **UTILIZZO DEI COSTI STANDARD PER CONTROLLARE L'EFFICIENZA DELLA GESTIONE**
 - per controllare l'efficienza della gestione economica dell'impresa l'unica configurazione di costo possibile e il costo standard dei fattori produttivi di prodotto
 - il costo standard è indispensabile per la costruzione del budget consente nell'ambito di una contabilità gestionale di individuare le varianti scostamenti rispetto al budget e agli standard di fattori produttivi
 - il tradizionale sistema di controllo di gestione costo standard prevede l'analisi delle varianti a livello di centri di responsabilità secondo la seguente relazione

$$\Sigma \text{ costi consuntivi del centro di responsabilità} = \Sigma \text{ costi standard di prodotto} \pm \text{varianti e efficienza per cento}$$
 - con questa relazione:
 - non si rilevano i costi consuntivi di prodotto ma soli costi standard

- le varianti di efficienza sono determinate livello centro per individuare chi è responsabile e non il maggior o minor costo di prodotto
 - i criteri di ripartizione dei costi indiretti sono quelli tradizionali
- i più avanzati sistemi di controllo di gestione tendono a rilevare contemporaneamente:
 - costi percento di responsabilità correlate varianti utilizzando il costo standard
 - costi per commessa relativa prodotti o lotti di produzione con varianti determinate anche per commessa
 - utilizzazione almeno a livello di costi di produzione di un costo standard diretto con allocazione dei costi per attività
- **UTILIZZO DEI COSTI INDUSTRIALI CONSUNTIVI PER LA VALORIZZAZIONE DEI MAGAZZINI**
 - nell'ambito delle politiche di bilancio assume particolare importanza il valore attribuito alla variazione delle rimanenze e alle rimanenze finali di prodotti finiti
 - la configurazione di costo da utilizzare deve essere
 - un costo consuntivo e non costo standard
 - un costo industriale ovvero complessivo dei costi attribuiti centri di produzione, di servizio o ausiliari, di struttura della produzione
 - la configurazione di costo deve essere articolata secondo questo criterio
 - costo standard
 - costo industriale

I SISTEMI INFORMATIVI

- sistemi che partendo da singoli fatti aziendali individualizzati di base di ogni singolo fenomeno e successivamente provvedono:
 - alla loro raccolta sistematica
 - al loro controllo
 - alla loro archiviazione in un'apposita banca dati
- il sistema informativo produce e distribuisce informazioni agli utenti aziendali in relazione alle loro esigenze informative
- raccoglie, controlla, archivia dati, produce informazione lavorando dati archiviati, distribuisce le informazioni prodotte al personale aziendale e a volte anche fornitori, banche e clienti
- il sistema informativo presenta le tipiche caratteristiche del sistema aziendale applicata l'informazione con:
 - un input rappresentato legati
 - un processo in cui dati, dopo essere stati elaborati, vengono trasformati in informazioni
 - un output rappresentato dalle informazioni
- per analizzare l'impatto dei sistemi informativi sulla contabilità occorre prendere in esame:
 - l'evoluzione dei sistemi informativi integrati di supporto alla contabilità
 - i sottosistemi informativi di cui è composto il sistema informativo aziendale
 - l'architettura dei sistemi informativi
- **EVOLUZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI INTEGRATI**
- quattro stadi di crescita dei sistemi informativi in azienda:
 - stadio iniziale
 - stadio intermedio
 - stadio di maturità
 - stadio evoluto
- STADIO INIZIALE: LA NASCITA DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI
- nati in un'ottica orientata all'area amministrativa

- sistema di fatturazione
 - sistema paghe e contributi
 - contabilità generale
- STADIO INTERMEDIO: LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI
 - sistemi gestionali: magazzini produzione
 - sistemi amministrativi: contabilità clienti, fornitori, magazzini
 - sistemi di controllo
- STADIO DI MATURITÀ NEI SISTEMI INFORMATIVI
 - sistemi gestionali
 - sistemi di controllo
- STADIO EVOLUTO DEI SISTEMI INFORMATIVI: INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI
 - tre grandi aree applicative, ciascuna delle quali è composta di diversi moduli:
 - area finanziaria
 - area produzione
 - area supply chain management application

IL SISTEMA ORGANIZZATIVO

L'EVOLUZIONE DEL PENSIERO ORGANIZZATIVO

- strette interrelazioni fra economia aziendale dell'organizzazione
- filoni concettuali:
 - **teorie classiche** rappresentate dai tre precursori dell'organizzazione aziendale: Taylor, Fayol, Weber
 - **teorie soggettivistiche**, in cui chiedono prevalere nell'organizzazione di aspetti psicologici legati lavoratori. Si divide in:
 - **scuola delle relazioni umane**
 - **teorie cognitive e fenomenologiche dell'organizzazione**
 - **teorie dell'organizzazione ambiente tra cui la teoria della contingenza**
 - **teorie dell'azione organizzativa** con Weber
 - **neo istituzionalismo** con Williamson e la teoria dei costi di transizione

LA TEORIA CLASSICA DELL'ORGANIZZAZIONE

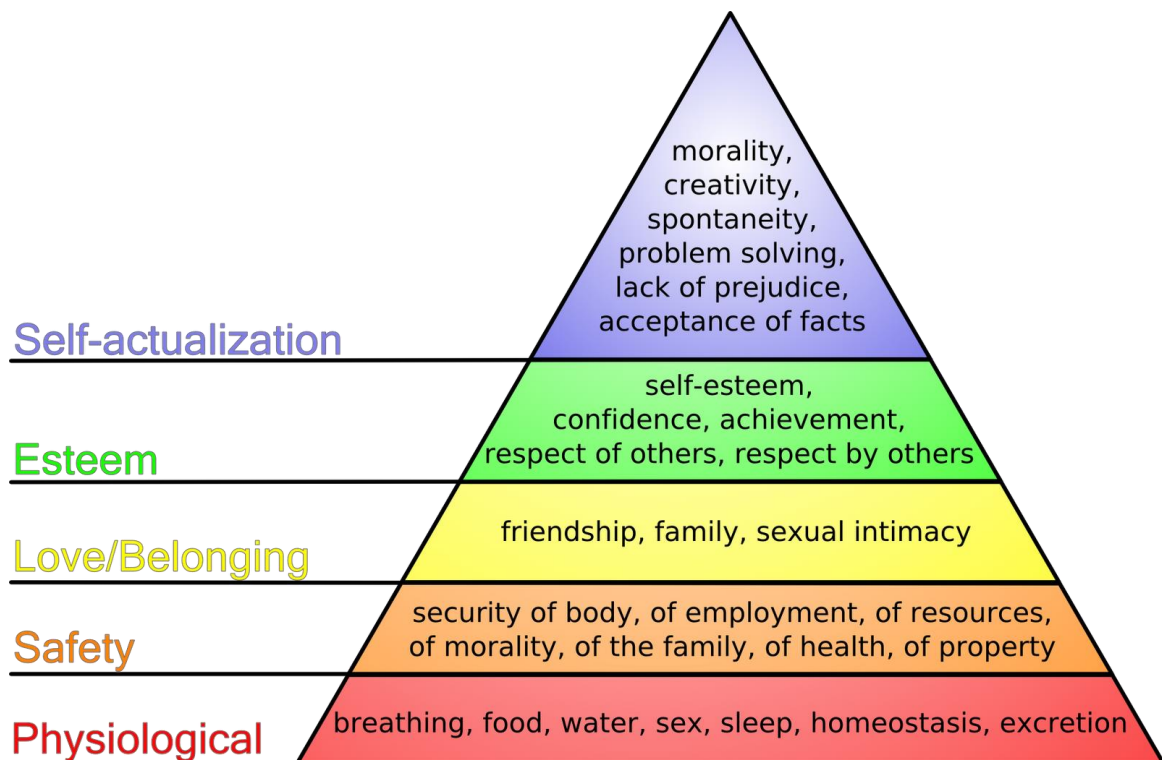
- concezione di organizzazione come:
 - razionale, efficiente, ovvero scientifica
 - progettabile, ottimizzabile, orientabile verso obiettivi specifici
- **L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO: TAYLOR**
- tre principi:
 - studio scientifico del lavoro
 - selezione e addestramento del personale
 - integrazione del personale stile scientifico del lavoro
- nell'applicazione, Taylor tralasciò la ricerca del consenso
- **LA TEORIA DELLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA: FAYOL**
- funzioni aziendali:
 - funzione tecnica: progettazione, produzione
 - funzione amministrativa: contabilità e bilancio
 - funzione finanziaria: riguardante la ricerca delle fonti di finanziamento la gestione dei capitali
 - funzione di sicurezza: protezione dei beni delle persone
- nella funzione direzionale si sottolinea come tutti i livelli dell'impresa debba essere presente la funzione di direzione consistente:
 - nella programmazione
 - nell'organizzazione
 - nel comando
 - nel coordinamento
 - controllo
- la funzione di organizzazione può essere efficacemente svolta nella misura in cui vengono attuati in azienda alcuni principi organizzativi quali:
 - la ripartizione del lavoro
 - l'unità di direzione, la centralizzazione dell'autorità
 - ordine, equità e iniziativa
 - remunerazione soddisfacente, stabilità e coesione del personale

- **LA TEORIA BUROCRATICA: WEBER**
- distinzione fra:
 - potere: possibilità di imporre la propria volontà
 - autorità: possibilità che un qualsiasi collaboratore obbedisca
- a seconda del contesto sociale tre diversi tipi di autorità:
 - autorità carismatica
 - autorità tradizionale: potere derivato dalla tradizione come sacra, istituzionale
 - autorità legale
- a seconda della tipologia di autorità derivano differenti modelli organizzativi
- il modello organizzativo burocratico si basa sull'autorità legale
- Weber costruiva la teoria burocratica dell'organizzazione:
 - caratteristiche della teoria burocratica:
 - modellato per far emergere il ruolo dell'autorità legale nell'organizzazione
 - ancora oggi utilizzato nelle organizzazioni pubbliche
 - rigida divisione del lavoro
 - gerarchia delle unità organizzative, distinte in uffici, sezioni, dipartimenti, direzioni, eccetera con flussi di comunicazione verticale
 - regole di comportamento codificate da specifici regolamenti interni
 - in personalità nei rapporti con il pubblico
 - gli sviluppi di carriera sono basati sulle qualifiche e sull'anzianità, raramente si meriti
 - vantaggi della teoria burocratica:
 - regole oggettive nelle assunzioni, avanzamenti di carriera, valutazione personale
 - competenze professionali definite modo oggettivo
 - gerarchia forte stabile nel tempo
 - critica della teoria burocratica:
 - nella società di oggi sono caduti i miti dell'autorità legale che stavano alla base del modello burocratico
 - scarsa democraticità del modello organizzativo nei confronti del pubblico
 - difficile rapporto con il pubblico, con un inevitabile scarsa soddisfazione cliente
 - il sistema di controllo gerarchico ha impedito al personale di pervenire a prestazioni di alto livello, limitandosi alle attività previste dalle norme e procedure
 - il sistema di remunerazione fisso non legato ai risultati ha demotivato il personale
 - gli obiettivi si sono focalizzati troppo sulle singole unità organizzative con il risultato di favorire obiettivi parziali e a volte in conflitto
 - una preparazione specialistica per singola qualifica professionale ha impedito la formazione di una cultura manageriale che consentisse di vestire non tanto la singola unità organizzativa, ma l'azienda nel suo complesso

LA SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

- in contrapposizione alle teorie classiche
- lo studioso che ha caratterizzato questa scuola fu Elton Mayo
- dimostrò quanto segue:
 - lo stile e i metodi di direzione condizionavano risultati del gruppo di lavoro

- il gruppo di lavoro assumeva un ruolo fondamentale nell'organizzazione, a tal punto che la produttività aziendale derivava in particolar modo dalle caratteristiche del gruppo di lavoro
- gratificazioni e punizioni non economiche erano gradite, l'efficienza conseguentemente non dipendeva dalla remunerazione
- l'organizzazione formale era integrata dall'organizzazione informale
- i sentimenti delle relazioni umane assumevano un peso rilevante nell'efficienza del personale
- questa corrente di pensiero fu definita motivazionale
- **SISTEMA DI GERARCHIA DEI BISOGNI DI MASLOW**
- piramide di bisogni caratterizzata da cinque livelli (bisogni fisiologici, di sicurezza, di socializzazione o interpersonali, di stima, di autorealizzazione)
- due ipotesi:
 - un bisogno soddisfatto non rappresenta una motivazione per l'individuo
 - un bisogno diventa motivante solo se sono soddisfatti i bisogni che si trovano alla base della piramide o gerarchia dei bisogni
- il grado di soddisfacimento dei bisogni notevolmente differenziato a seconda delle variabili ambientali e dello sviluppo psicologico dell'individuo
- il bisogno di autorealizzazione comporta una struttura del contenuto individuale caratterizzata da:
 - assunzione di responsabilità volute specificatamente dall'individuo
 - preferenza a delineare propri obiettivi individuali da raggiungere prescindendo dall'assegnazione di obiettivi da parte dell'organizzazione
 - esigenze del sistema di verifica degli obiettivi delle cause che hanno dato origine agli scostamenti, indipendentemente dall'esistenza di un sistema di controllo in azienda



- **SISTEMA DEI FATTORI IGIENICI E FATTORI MOTIVAZIONALI DI HERZBERG**
- due differenti tipologie di fattori:
 - fattori igienici: sono rappresentati dalle politiche aziendali, dalla supervisione, dalla retribuzione, dai rapporti sociali, dalle condizioni di lavoro. Consentono di prevenire le malattie ma non motivano

- fattori motivazionali: consentono di appagare la soddisfazione degli individui e consistono nella stima di se stessi degli altri, nell'autorealizzazione, nel contesto del lavoro, nella responsabilizzazione, nell'avanzamento di carriera
- i fattori motivazionali consentono di raggiungere un'elevata soddisfazione, i fattori igienici evitano l'esistenza di forme di insoddisfazione
- **SISTEMI BASATI SULL'ASPIRAZIONE DI VROOM**
- sistema aspettativa-Valenza
- Le motivazioni dell'individuo nascono dalla sintesi tra l'aspettativa, intesa come convinzione individuale di ottenere predeterminati obiettivi e la Valenza, considerata come valore attribuita dall'individuo agli obiettivi prestabiliti
- l'aspettativa deriva dalla convinzione che sviluppando un'energia individuale si possa raggiungere l'obiettivo prestabilito
- esistono due ordini di risultati, il risultato finale o macro obiettivo è risultato di primo livello o sotto obiettivi necessari per raggiungere il risultato finale o obiettivo di secondo livello
- in questo sistema motivazionale vengono scomparendo bisogni e assumono prevalente rilievo le aspettative intese come consapevolezza di poter ottenere risultati con il proprio lavoro
- **TEORIA DI MCGREGOR**
- lo stile di direzione può essere severo morbido seconda che prevalgano il manager:
 - la teoria X: il lavoratore è indolente, senza ambizioni, sfuggente alle responsabilità, ostile al cambiamento, egoista, propenso a non lavorare, indifferente agli obiettivi dell'organizzazione
 - la teoria Y: il lavoratore non è per natura contrario al cambiamento degli obiettivi dell'organizzazione, desideroso di assumere responsabilità, motivato all'autorealizzazione
- qualora prevalga nel manager la teoria X lo stile di direzione può essere estremamente duro nei confronti del dipendente e può dare origine a forme di controllo severo. Il dipendente avrà la tendenza a contrastare sabotare gli obiettivi imposti modo verticistico. Il manager potrebbe anche avere uno stile di direzione morbido caratterizzato dalla permissività e dalla tendenza soddisfare le richieste dei collaboratori al fine di giungere ad una “pseudo armonia”
- qualora prevalga nel manager la teoria Y lo stile di direzione tende ad esaltare le aspirazioni di autorealizzazione del collaboratore e dei sistemi di controllo si sa da in una squisita armonia
- **IL CONTROLLO DI DIREZIONE DI LIKERT**
- quattro stili di direzione, due di tipo me ne voluto (autoritari e paternalistici), due di tipo evolutivo (consultive partecipativi)
- ciascuno stile evidenzia un diverso comportamento fra il capo e i suoi collaboratori alla luce di sette fondamentali variabili organizzative:
 - motivazioni: bassi con stili autoritari e paternalistici, elevati con stili consultivi e partecipativi
 - processo di comunicazione: valido solo con stili evolutivi
 - rapporti interpersonali: carenti con uno stile autoritario, intensi con uno stile consultivo
 - processo decisionale: ha centrato con stili meno evoluti, aperto dibattiti all'approfondimento di gruppo con uno stile partecipativo
 - modalità di determinazione degli obiettivi: coinvolgente con uno stile partecipativo
 - controllo accurato: rivolta risolvere problemi solo nei sistemi paternalistici consultivi
 - rendimenti sul lavoro: molto differenziate a seconda dello stile
- carenze nei sistemi di controllo, causate da una mancanza di stile partecipativo di direzione:

- in un sistema di direzione autoritaria e sistema organizzativo tende a configurarsi come uno strumento di oppressione, di controllo consuntivo si configura come sistema di spionaggio all'interno dell'azienda
- l'analisi delle cause che hanno dato origine agli scostamenti non è volta la loro eliminazione, ma effettuata per accertare le responsabilità e per mantenere nel dipendente un senso di colpevolezza. A seconda che sistema di direzione sia di tipo autoritario o paternalistico, questa consapevolezza viene strumentalizzata per l'allontanamento del dipendente per giustificare mancati miglioramenti economici, rivela risolversi in un paternalistico atto di perdono
- per reazione ad un sistema di controllo sostanzialmente repressivo insorge nell'azienda un clima di sfiducia fra i capi e i singoli dipendenti
- il dirigente soggetto controllo tende ad ottimizzare tutti gli sforzi verso raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati, ancorché con la sua azione possa danneggiare altri obiettivi aziendali su cui non è responsabilizzato
- l'assegnazione di obiettivi ritenuti irraggiungibili dei singoli responsabili operativi ha rappresentato uno dei maggiori errori di natura motivazionale compiuti dalla direzione aziendale
- i responsabili del controllo direzionale hanno operato in posizione conflittuale, con un'ottica prevalentemente contabile, nei confronti dei responsabili di linea, creando una frattura fra la funzione amministrativa di supporto informativo processo decisionale e la funzione decisionale
- stile di direzione elastico
 - punto di minimo nella leadership centrata sul capo e di massimi nella leadership centrata sui collaboratori
 - sette stile di direzione:
 - autoritario: conseguente ad un atteggiamento del capo volta comunicare collaboratore obbiettive decisioni prese
 - autoritario benevolo: il capo presenta obiettivi decisioni, sollecita una discussione, senza avere tuttavia una reale volontà di cambiare le decisioni già prese
 - paraconsultivo: il capo presenta obiettivi decisioni già prese ma che possono essere cambiate, dando tuttavia l'onere della prova ai collaboratori
 - stile di direzione partecipativo: il capo entro determinati limiti, possibilmente ampi, lascia la decisione al gruppo di collaboratori, in cui si è inserito con influenzandolo con la sua autorevolezza
 - stile di autocontrollo: il capo lascia collaboratori la decisione entro limiti fissati non da lui, ma dal suo diretto superiore

TEORIE DELLA CONTINGENZA

- verso la fine degli anni 60 si mostrò che non esiste una correlazione fra i principi organizzativi della scuola classica ed il successo dell'impresa
- prese forma la convinzione che non esiste un modello organizzativo ottimale (one best way) ma che la situazione organizzativa doveva adattarsi a situazione dell'azienda (one best fit)
- pertanto l'organizzazione aziendale doveva esser vista non già in modo meccanicistico ma secondo le leggi biologiche a cui meglio si adattava al concetto di sopravvivenza dell'impresa
- alcuni studiosi hanno approfondito maggiormente modello sistemico, in cui la variabile indipendente è rappresentata la situazione dell'impresa e la variabile dipendente è costituito dal sistema organizzativo
- altri studiosi sono concentrati in particolar modo sulla situazione dell'impresa ricercando collegamenti fra ambiente, tecnologia, strategia, dimensione e sistema organizzativo
 - il modello sistemico contingente:

- partendo dalla teorie contingente da modello sistemico di Seiler, Rugiadini perveniva ad un sistema organizzativo che ben si adattava alle teorie istituzionaliste dell'economia aziendale
- Le variabili ambientali rappresentano l'input, le finalità istituzionali rappresentano l'output
- all'interno è possibile trovare un'ulteriore sistema input-output in cui le variabili di contesto rappresentano l'input del comportamento organizzativo e le variabili risultanti da rappresentano la output
- variabili di contesto:
 - variabili individuali, riguardano le caratteristiche dei singoli individui che influenzano il comportamento organizzativo
 - variabili sociali, riguardano le interrelazioni fra gli individui che operano in aziende e l'influenza dei gruppi sul comportamento organizzativo
 - variabili tecniche, sono tutti gli elementi operativi con cui si sviluppa l'attività del personale in azienda
 - variabili istituzionali, sono i vincoli alle finalità che l'azienda, in quanto l'istituto economico può una comportamento organizzativo
 - variabili organizzative, riguardano la struttura organizzativa, le procedure organizzative, i compiti, i ruoli e così via
 - efficacia organizzativa, misurata da indici economici finanziari coerenti con le finalità istituzionali dell'azienda
 - soddisfazione individuale, che garantisce al raggiungimento di risultati motivazionali nell'ambito del sistema organizzativo

○ **LA TEORIE CONTINGENTE AMBIENTALISTA:**

- negli anni 60 Burns e Stalker nella ricerca di una correlazione tra situazioni ambientali e modelli organizzativi, individuano a fianco del tradizionale modello organizzativo meccanico della scuola classico modello organizzativo definito organico
- il modello organico presentava queste caratteristiche di differenziazione rispetto modello meccanico classico:
 - la specializzazione al servizio dell'azienda
 - i compiti individuali sono integrati con i compiti aziendali
 - La responsabilità non è solo relativa compiti specifici ma deve essere collegata ad 1+ generale responsabilità aziendale
 - Le conoscenze rilevanti non devono necessariamente risiedere ai vertici della gerarchia aziendali
 - Le comunicazioni non sono solo verticali ma anche orizzontali
 - enfasi non più sull'obbedienza ma sul coinvolgimento
 - l'importanza di prestigio aziendale devono derivare non solo da competenze interne ma anche la competenza esterna all'azienda

○ **LA TEORIA CONTINGENTE TECNOLOGICA**

- La tecnologia di produzione influiva in misura determinante sia sul modello organizzativo stesso le variabili organizzative
- Le tecnologie di produzione in esame riguardavano:
 - produzione di tipo artigianale, di singoli prodotti, di piccole serie: il modello organizzativo ottimale era quel organico
 - produzione di grande serie di massa: il modello tentativo era quello meccanico tayloristico

- produzione di processo continuo o intermittente (siderurgia, chimica, eccetera)
- **TEORIA CONTINGENTE STRATEGICA**
 - collegamento con le strategie aziendali e Chandler, autore di uno studio su strategie struttura
 - sulla base degli obiettivi dei piani poteva essere modellata l'organizzazione
 - il modello strategia e struttura si concludeva con l'attuazione esecutiva della strategia
 - un tentativo di collegare la relazione fra strategie struttura negli studi di sviluppo dell'azienda veniva formulato da Scott con le seguenti modalità:
 - stadio uno: sia una struttura organizzativa elementare quando le variabili strategiche sono rappresentate da una sola linea di prodotto, un solo mercato geografico, un solo canale distributivo, produzione non particolarmente integrata, scarsa ricerca e sviluppo
 - stati due: siamo una struttura organizzativa funzionale quando si passa, sempre con una sola linea di prodotti, a più mercati, più canali distributivi, produzione integrate verticalmente, elevati investimenti di ricerca e sviluppo
 - stadio tre: si perviene ad una struttura divisionale quando si ha anche una molteplicità di linee di prodotto
- **TEORIA CONTINGENTE DIMENSIONALE**
 - il modello burocratico era caratteristico delle imprese di grandi dimensioni
 - Greiner aveva analizzato la correlazione fra dimensione detta dell'azienda e le diverse variabili organizzative
 - si potevano individuare cinque fasi con crescente complessità organizzativa relazione alla crescita dimensionale dell'azienda l'aumentare dell'età aziendale
 - prima fase: sviluppo basato sulla crescita
 - è la fase iniziale della vita aziendale con conseguente ridotta dimensione, in cui prevale l'idea imprenditoriale, l'obiettivo dunque produrre vendere con una struttura organizzativa elementare non formale e con uno stile di direzione tendenzialmente paternalistico
 - questo sviluppo mentre una crisi di comando come si esaurisce l'entusiasmo iniziale solo con i conflitti
 - seconda fase: sviluppo basato sull'autorità
 - si cercano figure forti di comando
 - struttura fortemente centrata
 - si cerca di razionalizzare, controllare i costi, creare un sistema di remunerazione basato su aumenti di merito
 - entra in crisi al crescere della dimensione
 - terza fase: sviluppo delle deleghe
 - viene delegata ai responsabili operativi l'ampliamento del business e con conseguenti strutture decentrate divisionalizzata
 - nei centri di costo si passa ai centri di profitto con un sistema di manutenzione basato sui risultati
 - l'eccesso di delega crea al crescere della dimensione aziendali una crisi del sistema di controllo
 - quarta fase: sviluppo basato sul coordinamento

- si cerca di recuperare l'eccessiva frantumazione individualizzazione degli obiettivi cercando di coordinare gli obiettivi personali con gli obiettivi aziendali e di consolidare l'organizzazione
- il sistema di incentivazione è basato su una partecipazione agli utili o su una distribuzione gratuita delle azioni
- l'eccessiva burocratizzazione tende tuttavia mettere in crisi questo modello
- quinta fase: sviluppo basato sulla partecipazione
 - si tende a rafforzare nel tempo e si crea un clima di fiducia reciproca e di collaborazione

LA TEORIE DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA

- autonoma rispetto alle tre teorie fondamentali (classica, relazioni umane, contingenza)
- i punti fondamentali su cui si basa riguardano la localizzazione sui processi che si sviluppano nel tempo all'interno delle aziende e che costituiscono la base di riferimento dell'organizzazione
- il processo si sviluppa mediante azioni che vengono svolte da singoli soggetti commisurando razionalmente i fini ai mezzi a disposizione
 - **MAX WEBER**
 - organizzazione come agire umano con razionalità intenzionale
 - **CHESTER BARNARD**
 - organizzazione come sistema di attività o di forze personali consapevolmente coordinate
 - assume rilievo nell'organizzazione una forma di auto equilibrio, ovvero l'attività delle persone tendono spontaneamente ad auto organizzarsi
 - cooperazione fra le persone come fatto spontaneo
 - **HERBERT SIMON**
 - il processo decisionale nell'organizzazione aziendale si basa sulla razionalità intenzionale limitata, che si contrappone al tradizionale concetto economico neoclassico di razionalità oggettiva, più particolarmente:
 - razionalità è intesa come decisione basata sulla relazione fra mezzi a disposizione fine da raggiungere
 - intenzionale significa che si intende fortemente perseguire
 - limitata in quanto le azioni alternative non sono tutte note, le conseguenze non sono certe, le scelte sono effettuate avendo preferenze non ordinabili
 - teoria organizzativa intesa come modalità con cui si programmano e si controllano sia le decisioni, sia le conseguenti azioni organizzative
 - **JAMES D. THOMPSON**
 - punti fondamentali:
 - campo di azione: il termine consentiva di definire meglio i concetti di ambiente organizzazione, fulcro della teorie contingente. Infatti il campo di azione era quella parte dell'ambiente in cui l'azienda sceglieva la sua sfera d'azione, le proprie risorse e propri prodotti
 - tecnologia: tutte le conoscenze che consentivano di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Era proprio la tecnologia che permetteva di pervenire ad una razionalità organizzativa, in cui tutte le variabili erano condizionate e coordinate nell'ambito di una struttura organizzativa

- Le strutture organizzative: insieme di scelte sulle variabili tecnologiche che consentivano di ridurre le incertezze insite nei processi decisionali
- modalità con cui la struttura organizzativa tendeva coordinare le azioni:
 - La standardizzazione
 - la programmazione
 - il mutuo adattamento fra uomini strumenti
- valutazione dell'organizzazione: un'organizzazione poteva essere valutata in relazione al grado di certezza incertezza esistente sia sui fini, sia sui mezzi. Più particolarmente era possibile effettuare:
 - una valutazione dell'efficienza quando c'era certezza sui fini ma incertezza sui mezzi
 - una valutazione di efficacia quando c'era certezza sui fini ma incertezza sui mezzi
 - una valutazione sociale, ovvero paragonata con altre organizzazioni esistenti
- **ALAN TOURAINE**
 - il collegamento fra azione organizzativa società era confermato dalla riproduzione all'interno di un'organizzazione dei rapporti di potere esistenti nella società contemporanea
 - si potevano distinguere nell'ambito dell'azione organizzativa:
 - azione istituzionale, in cui si ritrovavano i rapporti di potere
 - azione tecnica, riguarderebbe mezzi ovvero la tecnologia per raggiungere fini
 - l'azione strutturale, che consente di coordinare le azioni strumentali ai fini aziendali

LA TEORIA NEO ISTITUZIONALISTA

- il campo di studio, si spostava dall'azienda al settore e conseguentemente l'organizzazione aziendale usciva dall'economia aziendale assumendo le caratteristiche di un'organizzazione inter aziendale riguardante l'economia industriale o il sistema di rapporti
 - **L'ECONOMIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE:**
 - Williamson aveva tentato di integrare la teoria organizzativa con la metodologia di analisi economica, in pratica l'organizzazione doveva assumere una dimensione economica misurata dall'efficienza
 - occorreva individuare come oggetto di misurazione economica non già l'impresa ma un'unità più analitica rappresentata dalla transazione
 - caratteristiche:
 - **concetto di transazione:** qualsiasi rapporto che comporti un trasferimento di beni, servizi, relazioni e definito transazione, se avviene a fronte di un corrispettivo sia una transazione economica
 - **concetto di impresa:** struttura di governo efficiente della transazione
 - **concetto di struttura di governo:** può assumere forme diverse entro due estremi: una struttura di governo regolamentata dal mercato, e una struttura di governo basato sull'organizzazione gerarchica di mercato
 - **concetto di efficienza:** ottimizzazione dei costi di transazione relative alle varie alternative di forme organizzative
- per i sociologi l'istituzione era un insieme di individui caratterizzati da inerzia e la scarsa propensione al cambiamento

- ulteriore distinzione concetto di istituzioni potevano essere colti incrociando la dimensione soggettiva ed oggettiva dell'istituzione con una dimensione volta considerare l'istituzione una proprietà o in alternativa un processo
- tre aspetti dell'organizzazione:
 - rilevanza dell'ambiente istituzionale
 - esistenza di un'omogeneità organizzativa: tendenza delle imprese ad assumere le medesime forme organizzative (isomorfismo):
 - **coercitivo**: in pratica obbligato dalla legislazione o dalle forti pressioni ambientali
 - **mimetico**: tendenza ad una omogeneità organizzativa che derivava da imitazione di forme organizzative presenti in altre aziende
 - **normativo**: se arriva dai manager aventi la medesima cultura organizzativa
 - inerzia rispetto al cambiamento

LA SINTESI SUL PENSIERO ORGANIZZATIVO: L'ORGANIZZAZIONE IN ECONOMIA CENTRALE

- non esiste una teoria organizzativa dominante e gli approcci disciplinari agli studi organizzativi invece di contribuire ad arricchire una disciplina dalle molteplici sfaccettature ha creato delle vere e proprie barriere culturali
- **i punti fondamentali delle teorie organizzative risentono di tre approcci fondamentali:**
 - **approccio oggettivo**: l'organizzazione come strumento di chi detiene il potere utilizzato per ridurre l'imprevedibilità, per quantificare e razionalizzare i fenomeni aziendali
 - **approccio soggettivo**: l'organizzazione si basa sugli individui pertanto deve tendere a valorizzare motivare gli individui
 - **approccio interattivo**: l'organizzazione deve tenere conto sia degli elementi oggettivi tipici dell'ambiente e sia degli elementi soggettivi legati agli individui e gruppi che operano in azienda
- in economia aziendale occorre partire da un approccio interattivo che comprende sia gli apporti delle teorie contingenti relative all'ambiente, sia gli apporti delle teorie motivazionali relative agli individui e gruppi
- in economia aziendale all'organizzazione ha sempre rappresentato una delle tre fondamentali discipline economico aziendali, unitamente alla gestione e alle rilevazioni o ragioneria
- l'organizzazione sempre stata analizzata in economia aziendale nelle strette interrelazioni con le altre discipline economico aziendali
- l'organizzazione dev'essere analizzata:
 - nell'interrelazione con i sistemi economico aziendali
 - nell'interrelazione con le attività generatrice di valore
 - nell'interrelazione con le strategie politiche aziendali
 - nell'interrelazione con le diverse tipologie di imprese

LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

- la struttura organizzativa aziendale è costituita da un insieme di unità organizzative, definite organi aziendali, in cui confluiscono un insieme di compiti.
- La progettazione di queste unità organizzative è basata sui seguenti principi:
 - Specializzazione e divisione del lavoro
 - creazione di una gerarchia che collega le diverse unità organizzative
 - creazione di strumenti di coordinamento fra le diverse unità organizzative
 - individuazione della responsabilità ed errori aziendali conseguenti
 - sistema di controllo e cooperazione
- ad ogni unità organizzativa vengono assegnati un insieme di compiti sulla cui base si definiscono le funzioni dell'unità organizzativa
- i compiti sono ulteriormente articolati in posizioni ricoperte da un addetto

- ad ogni posizione viene assegnato pertanto un sottoinsieme di compiti definiti mansioni
- gli studi sulla struttura organizzativa sono pertanto distinti in:
 - **macro struttura organizzativa**: consiste nell'individuazione delle diverse unità organizzative e dei rapporti gerarchici e di coordinamento esistenti tra di loro
 - **micro struttura organizzativa**: consiste nella creazione di un mansionario per singola posizione aziendale
- strutture organizzative più frequentemente utilizzate:
 - struttura elementare
 - struttura funzionale
 - struttura divisionale o multi divisionale
 - struttura matriarcale
 - struttura per progetto
 - adhocrasia
- **LA STRUTTURA ELEMENTARE**
- è una struttura funzionale di tipo estremamente semplice, caratteristiche delle piccole aziende
- l'imprenditore non solo al direttore ma è anche responsabile di tutte le unità organizzative aziendali, tutti dipendenti rispondono a lui
- a seconda delle caratteristiche aziendali, nella struttura elementare esistono dei capi intermedi
- solitamente le funzioni più delicate sono assunte in prima persona dall'imprenditore
 - vantaggi:
 - struttura estremamente snella e con costi non elevati
 - l'amministrazione svolge tutte le attività di staff
 - rapporto diretto tra l'imprenditore e i singoli dipendenti
 - inesistenza di conflitti organizzativi e sindacali
 - svantaggi:
 - stile di direzione solitamente autoritario o paternalistico
 - totale deresponsabilizzazione del dipendente e quindi mancanza di iniziative e di autonomia
 - in possibilità di carriera da parte dei dipendenti
- **LA STRUTTURA FUNZIONALE**
- caratterizzata dall'articolazione delle unità organizzative aziendali in unità di staff e unità di line, alle dipendenze di un direttore generale e/o di un amministratore delegato
- Le attività di line sono solitamente:
 - la direzione della produzione
 - la direzione delle vendite
- a seconda del tipo di azienda alcune attività possono essere inserite nell'ambito dell'attività di staff e dell'attività di line come:
 - la direzione del personale
 - la direzione amministrativa
 - la direzione approvvigionamenti
 - la direzione sistemi informativi
- controversa è la locazione o l'esistenza di una funzione organizzativa. Inserita nelle risorse umane se prevale l'aspetto organizzativo, nei sistemi informativi se prevale l'aspetto tecnologico dell'organizzazione
- allocate negli organi di staff, alla dipendenza del direttore generale o amministratore delegato, le seguenti funzioni:
 - servizio legale societaria
 - servizio relazioni esterne

- servizio internal auditing
- vantaggi:
 - Le unità organizzative sono molto specializzate sulle funzioni loro assegnate
 - presenza di economie di scala conseguenti ad una struttura fortemente accentrata
 - maggiore responsabilizzazione sulle specifiche funzioni o attività
 - processo decisionale molto rapido, sia nelle decisioni operative, sia nelle decisioni di direzione
- svantaggi:
 - nei dirigenti mancano competenze manageriali, prevalendo quelle tecnico funzionali
 - creazione di compartimenti stagni tra le diverse funzioni
 - difficoltà nella valutazione reddituale delle singole funzioni
 - difficoltà nella creazione di gruppi di lavoro misti
- **LA STRUTTURA DIVISIONALE**
- Le maggiori imprese sia a livello internazionale, sia in Italia, sono passate da strutture funzionali a strutture divisionali alla crescita della dimensione aziendale
- consistono nella creazione, all'interno della struttura centrale, di mini imprese, dette divisioni, in cui vengono svolte tutte le funzioni inerenti singole attività o singole aree geografiche o singole tecnologie
- la struttura divisionale pura è solitamente basata sul prodotto ma la maggior parte delle imprese divisionali mantengono strutture ibride
- il punto fondamentale consiste nel decidere quali unità debbano essere mantenute nelle strutture centrali
- **LE FUNZIONI CENTRALIZZATE SONO:**
 - nell'area del personale, le relazioni sindacali e lo sviluppo organizzativo del personale
 - nell'area amministrativa, la funzione finanziaria, la pianificazione e controllo di corporate, il bilancio, mentre la contabilità generale e industriale può essere allocata presso le divisioni
 - Le relazioni esterne
 - il business development di corporate
 - gli affari legali societari
- vantaggi:
 - le divisioni sono vere proprie business unit per le quali è possibile rilevare un bilancio misurare la redditività
 - il processo di decentramento è molto elevato con conseguente responsabilizzazione dei direttori di divisione
 - in responsabilità di visione hanno competenze manageriali in quanto operano come veri e propri direttori generali della business unit
 - il controllo della direzione generale molto rapido e agevole
 - il processo decisionale essendo delegato Le divisione molto rapido
- svantaggi:
 - aumento dei costi conseguenti alla moltiplicazione delle funzioni nell'ambito delle singole divisioni
 - conflitti potenziali tra le funzioni di corporate e le divisioni
 - minore specializzazione del personale
- **LA STRUTTURA MATRIARCALE**

- evoluzione della struttura divisionale
- si cerca di creare una struttura che combini contemporaneamente prodotti-aree geografiche-funzioni
- la struttura generale di corporate viene articolata contemporaneamente per prodotto, area geografica e funzione
 - vantaggi:
 - possibilità di coordinare meglio l'incrocio prodotti, aree geografiche, funzioni
 - elevata flessibilità
 - favorisce competenze del personale, sia manageriali, sia professionali
 - svantaggi:
 - viene meno il principio dell'unità di comando
 - elevata conflittualità tra responsabili di unità di business, aree geografiche, funzioni
 - notevole complessità nell'attività di coordinamento della direzione generale
- **LA STRUTTURA PER PROGETTO**
- adottata nelle aziende in cui l'organizzazione del lavoro e il business sono solitamente articolati su una molteplicità di progetti
- il personale viene allocato di volta in volta sui singoli progetti
- il conflitto causato dalla mancanza di unità di comando può assumere dimensioni rilevanti
- **ADHOCRAZIA**
- sono strutture organizzative che derivano la loro terminologia in quanto costituite ad hoc per organizzazioni in cui l'innovazione rappresenta un elemento strategico fondamentale
- elementi di distinzione:
 - creazione di gruppi multifunzionali di lavoro, di project team, di task force
 - presenza di professionisti e esperti di elevato livello, con ruoli multipli e con incarichi anche temporanei
 - personale non soggetto alla normale routine dell'azienda, ha sistemi di controllo comunicazione di tipo tradizionale
 - mancanza di una gerarchia formalizzata e scarso uso dell'autorità
 - sistemi di incentivazione basati sulla motivazione professionale al progetto sulla valorizzazione delle esperienze con incentivi sia economici sia non economici
- le adhocratie rappresentano la struttura organizzativa migliore sia nell'ambito di aziende che lavorano su progetti molto innovativi e sofisticati, sia nell'ambito di imprese tradizionali laddove si sviluppano attività profondamente innovative

I PROCESSI ORGANIZZATIVI

- i processi sono una sequenza di attività o di micro attività finalizzata raggiungere uno specifico obiettivo o un output aziendale
- business process reengineering (BPR) ovvero un approccio organizzativo per processi, finalizzata di progettare in modo radicale i processi aziendali
 - processi primari
 - sono quelli che influiscono in modo rilevante sul business aziendale
 - una volta ottimizzati creano un maggior valore direttamente percepito dal cliente
 - processi di supporto:
 - sono quei processi che non creano direttamente valore per il cliente ma che sono necessari per lo svolgimento dei processi primari
 - processi di business:
 - sono non solo i processi primari, ma anche alcuni processi di supporto che per le loro caratteristiche impattano sul risultato economico aziendale

- processi critici:
 - sono processi che danno risultati decisamente scadenti, di bassa qualità, con costi elevati
 - vi sono elevati margini di manovra per ridurre i costi migliorare la qualità

IL SISTEMA DELLA QUALITÀ

- il sistema della qualità è uno dei quattro fondamentali sistemi dell'economia aziendale, unitamente al sistema organizzativo, al sistema di gestione e al sistema di amministrazione controllo

DAL CONTROLLO DI QUALITÀ AL SISTEMA DELLA QUALITÀ

- dopo la crisi della domanda di mercato avvenuta negli anni 20 vi fu la conseguente necessità da parte delle imprese di fornire prodotti a prezzi più bassi qualità più elevata
 - controllo statistico di qualità
 - affidabilità: concetto inteso come mantenimento delle prestazioni durante il ciclo di vita del prodotto
 - **controllo totale della qualità: Juran e Feigenbaum**
 - prendeva così forma il controllo totale della qualità che si basava su questi principi fondamentali:
 - idea della prevenzione: è meglio prevenire un difetto piuttosto che lasciarlo accadere
 - idea di un metodo scientifico per la prevenzione dei difetti, collegato controllo di qualità
 - individuazione di standard di qualità e controllo del grado di adeguamento del prodotto ai requisiti standard
 - analisi degli scostamenti fra qualità standard di qualità effettivo del prodotto e interventi con azioni correttive per migliorare la qualità
 - **assicurazione della qualità:** sta a indicare che il sistema è la qualità doveva garantire, assicurare, dare fiducia al cliente che il prodotto, il processo e l'organizzazione avessero la qualità richieste dal cliente
 - **qualità totale (Company Wide Quality Control):**
 - nella forma abbreviata CWQC si vuole indicare la via giapponese della qualità
 - caratteristiche vincenti dei progetti di qualità presenti nell'approccio giapponese mancanti in quell'americano:
 - approccio nazionale al problema della qualità: nel 1950 la Juse (Japanese Union of Science and Engineering) invitò Deming in Giappone per insegnare il total quality control a imprenditori dirigenti giapponesi. La qualità è stata una scelta di fondo della nazione per superare la concorrenza internazionale
 - ruolo fondamentale della formazione e addestramento
 - rapporti fra management, impiegati e tecnici
 - i circoli di qualità (QCC Quality Control Circle): sono incontri fra dirigenti, tecnici, operatori e diversi livelli della struttura per esaminare problemi, proposte, soluzione di natura qualitativa relativa prodotte processi
 - funzione della direzione qualità: commissiona ricerche di mercato che consentono di far giungere la voce del cliente, promuove incontri fra le diverse funzioni aziendali, tende a prevenire problemi, ricerca le competenze di esperti che ritiene necessarie
 - i metodi Taguchi: il concetto che sta alla base dei metodi Taguchi è la perdita da parte dell'azienda in caso di mancata qualità. Questa perdita si misura a volte in modo tangibile a volte in modo intangibile (Quality Loss Function, Q.L.F.)
 - **la via europea e italiana la qualità:**

- l'Europa ha scelto una via alla qualità fortemente regolamentata dalla standardizzazione, con un approccio prevalentemente tecnico riguardante la progettazione, la produzione, i controlli e i collaudi, i processi
- la normativa sulla qualità prende il nome ISO dall'organizzazione internazionale
- **total quality management: riassume tutte le discipline economico aziendale**

IL SISTEMA DELLA QUALITÀ

- La qualità totale deve essere analizzata nel contesto delle scienze economico aziendali
- La qualità deve essere analizzata nelle sue relazioni con l'attività generatrici di valore quali la logistica, la produzione, il marketing e vendite, i servizi, gli approvvigionamenti, lo sviluppo delle tecnologie, la gestione delle risorse umane e le attività infrastrutturali
- la qualità deve essere esaminata nell'ambito della strategia di politica aziendale
- La qualità pertanto non è semplicemente una tecnica né una variabile strategica o organizzativa, né un'attività generatrici di valore di assicurazione di qualità ma è un vero e proprio sistema con una sua autonomia scientifica di pari rilevanza rispetto agli altri fondamentali sistemi aziendali: gestione, amministrazione controllo, organizzazione
- due accezioni di qualità: caratteristica di qualità
 - caratteristica: status presente nel prodotto sia nell'aspetto puramente materialistico sia nell'aspetto funzionale
 - qualità: giudizio espresso da diversi soggetti, aventi diversi criteri, sulle caratteristiche del prodotto/servizio
- è impossibile un'identità fra qualità caratteristiche del prodotto
- la qualità può essere definita come espressione delle caratteristiche del prodotto oggetto di un giudizio qualitativo
 - **caratteristiche qualitative legate al prodotto:**
 - di due tipi:
 - caratteristiche tecniche: sono le prestazioni che consentono il prodotto di svolgere il servizio per cui essere chiesto
 - caratteristiche costruttive: sono i requisiti che prodotto deve avere per poter dare le prestazioni richieste
 - di queste caratteristiche quelle che maggiormente influenzano il cliente sono le caratteristiche tecniche
 - Le caratteristiche tecniche legate ad un prodotto sono differenziate seconda della natura del prodotto stesso
 - si ritiene che l'affidabilità non sia una caratteristica qualitativa ma sia la qualità stessa nel suo divenire temporale
 - **caratteristiche qualitative legate al servizio**

LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

- il sistema della qualità quando interagisce con il sistema di gestione prende il nome di gestione della qualità
- **LA QUALITÀ COME VALORE CARDINE DELL'ECCELLENZA IMPRENDITORIALE**
- ideale di eccellenza dell'impresa poggia su tre valori imprenditoriali cardine: qualità, produttività, creatività
- questi valori devono penetrare nella cultura di tutto il personale dell'impresa e devono avere una validità temporale permanente
- La prima sostanziale differenza fra questo ruolo della qualità e quello attribuito da molti autori è il rilievo da una parte, ma il ridimensionamento della qualità rispetto anche ad altri valori imprenditoriali cardine dell'altra, quali la produttività e la creatività

- il secondo aspetto da tenere in considerazione è rappresentato da come è vissuto nella cultura aziendale di valori imprenditoriali cardine della qualità che infatti deve essere:
 - rivolto al cliente e non alla produzione
 - presente in tutte le attività aziendali
 - relativo non al prodotto ma agli uomini
 - una via per ridurre le perdite aziendali intesi in senso lato come maggiori costi, costi intangibili, minori profitti, minore competitività
- **L'IMPATTO DELLA QUALITÀ SUL PROFITTO**
- numerose ricerche hanno messo in correlazione la qualità con il reddito aziendale o con il profitto dell'area di business
- **I CONCETTI FONDAMENTALI DELLA QUALITÀ**
- quattro fondamentali concetti nella gestione della qualità:
 - qualità attesa
 - qualità standard
 - qualità effettiva
 - qualità percepita
 - **qualità attesa o per il cliente:**
 - la qualità che cliente si attende dall'impresa è:
 - una qualità percepita ovvero una qualità che cliente in grado di comprendere
 - una qualità relativa ovvero una qualità confrontabile con la qualità dei concorrenti
 - La qualità per i clienti si può definire come l'insieme delle caratteristiche tecniche e costruttive che la clientela vorrebbe fossero presenti nel prodotto sia nel momento in cui viene venduto dall'impresa sia durante tutta la sua vita utile
 - per determinare la qualità per i clienti occorre prendere in considerazione solo i desideri della clientela inerenti le caratteristiche qualitative
 - alcune categorie di desideri non comporta non si soddisfatto miglioramento della qualità quali:
 - desideri illogici e irrazionali
 - desideri inerenti l'ostentazione di successo
 - desideri causati dall'azione pubblicitaria
 - un secondo ordine di difficoltà nel determinare la qualità per il cliente trova la sua origine nella scelta delle priorità da desideri da soddisfare
 - di fronte questi contrasti sono due possibili politiche nel determinare la qualità per il cliente: massimizzare desideri della maggioranza dei consumatori, minimizzare lo scontento della minoranza
 - il problema non si pone invece quando alcune caratteristiche qualitative devono esser offerta alternativa, in tal caso la varietà del prodotto è indubbiamente un elemento di elevata qualità
 - nel determinare la qualità per il cliente mi sono alcune riflessioni:
 - il cliente ha bisogno di tempo per valutare la qualità del prodotto
 - il cliente non sa oggi quali caratteristiche gli saranno utili in futuro
 - il cliente non è sempre facilmente individuabile, chi è il cliente?
 - Nell'ambito della qualità attesa è opportuno analizzare le relazioni fra qualità prezzo, valore e quota di mercato

- **la curva prezzo prestazione:** Con un sistema di indici di qualità si può determinare dando un peso appropriato alle singole caratteristiche qualitative una relazione fra la qualità per il cliente e il prezzo. All'aumentare del livello qualitativo richiesto aumenta anche il prezzo che



cliente disposto a pagare per acquistare il prodotto

- **la mappa del valore:** la costruzione della curva della qualità per i clienti e del prezzo consente di pervenire alla mappa del valore che posiziona la qualità relativa e il prezzo relativo. Tutti prodotti al di sotto della curva prezzo prestazione hanno per il cliente un maggior valore, per cui sono in posizione di forza. Quelli sopra la curva hanno minor valore per cui sono in



posizione di debolezza

- **valore quota di mercato:** strategie per aumentare il valore e conseguentemente la quota di mercato:
 - diminuire prezzi a parità di qualità relativa per il cliente
 - aumentare la qualità relativa per il cliente a parità di prezzi
- **la qualità standard per l'azienda:**
 - insieme delle caratteristiche qualitative del prodotto e del servizio che l'impresa decide debbano essere presenti nel prodotto e del servizio sia nei momenti in cui esso viene venduto la clientela sia durante tutto il periodo di funzionamento
 - questa configurazione di qualità è presente in due momenti:
 - nel momento finale del processo decisionale in quanto rappresenta la qualità che l'impresa ritiene opportuno sia presente nel prodotto, in base alle proprie finalità
 - nel momento iniziale del processo produttivo in quanto rappresenta la qualità che responsabili della produzione devono assumere come standard qualitativo

○ **La qualità effettiva:**

- l'insieme delle caratteristiche qualitative del prodotto servizio che effettivamente sono presenti nel prodotto alla fine del processo produttivo distributivo
- individuate nel prodotto nel momento in cui viene venduto al cliente (qualità effettiva in senso stretto) o durante tutto il periodo di funzionamento (affidabilità effettiva)
- l'elemento che caratterizza la qualità effettiva in senso stretto è il difetto di qualità, mentre l'elemento che caratterizza l'affidabilità è effettiva è guasto
- a seconda che il guasto venga evidenziato dopo un breve un lungo intervallo di tempo si possono distinguere tre configurazioni di guasti:
 - guasti precoci infantili: vengono evidenziati o durante il periodo di garanzia, o nel periodo immediatamente successivo
 - guasti casuali: vengono evidenziati nel medio periodo di vita del prodotto
 - guasti dovuti al logorio: vengono evidenziati nel lungo periodo verso la fine della vita del prodotto
- la distinzione importante in quanto se le mancanze sono sorte durante la progettazione, ovvero in sede di determinazione della qualità standard, viene coinvolta la politica di ottimizzazione della qualità durante il processo di differenziazione, in caso contrario viene coinvolta la politica qualitativa durante il processo produttivo



○ **La qualità percepita o customer satisfaction**

- percezione del servizio ricevuto dal cliente in relazione alle sue aspettative
- La qualità effettiva, determinata dall'azienda sulla base di una valutazione tecnica, non corrisponde necessariamente la qualità percepita dal cliente, che si ricollega alle sue aspettative, ovvero la qualità attesa, e dall'altra parte alla qualità relativa ovvero alla qualità nel confronto competitivo con le altre imprese che operano sul mercato
- misura il gap esistente fra la qualità percepita e la qualità attesa o, più semplicemente, tra la qualità percepita e le aspettative del cliente
- viene effettuata con questionari compilati dei clienti
 - finalità della customer satisfaction: consente di conoscere il punto di vista del cliente, attivando in tal modo un flusso due vie tra chi eroga e chi riceve il prodotto e/o servizio

- credibilità: la credibilità di un'indagine è basata in primo luogo sulla trasparenza dei questionari che devono chiarire le finalità dell'indagine, essere comprensibili e garantire la riservatezza delle informazioni date dal cliente. L'indagine deve essere costruttiva
- efficacia: l'efficacia di un'indagine deriva dalla sistematicità della rilevazione, dall'inserimento dei risultati nel sistema di reporting aziendale, dall'utilizzo da parte dell'azienda dei risultati emersi e dal grado di partecipazione del cliente
- il processo di rilevazione della customer satisfaction: metodologia del problem solving PDCA (Plan, Do, Check, Act)

LA QUALITÀ E LE STRATEGIE AZIENDALI

- il sistema della qualità con interagisce con le strategie e politiche aziendali sviluppa due specifiche tematiche strategiche:
 - Le relazioni fra qualità e strategie competitive aziendali
 - la strategia della qualità
- **QUALITÀ E VANTAGGIO COMPETITIVO**
- la strategia della qualità si inserisce nelle più grandi strategie competitive, più particolarmente la qualità consente di raggiungere contemporaneamente i due fondamentali vantaggi competitivi: vantaggio di costo e vantaggio di differenziazione
- il concetto di valore per il cliente secondo Porter è in realtà più ampio del concetto di qualità per il cliente precedentemente esposto
- il valore deriva sia da una riduzione di costi per il cliente, sia da un miglioramento delle prestazioni
- il punto di partenza del modello strategico di Porter è rappresentato dal concetto di catena del valore dell'azienda, inserita in un più generale sistema di valore di cui fanno parte anche le catene del valore dei fornitori e dei canali di sbocco
- Le attività generatrice di valore si distinguono in primarie e di supporto
- tutte le attività primarie e di supporto al loro interno possono essere distinte in tre tipologie d'attività:
 - **attività dirette**: riguardano in modo diretto la creazione di valore per il cliente
 - **attività indirette**: sono le attività che non producono direttamente valore ma che sono indispensabili per lo svolgimento dell'attività dirette
 - **assicurazione della qualità**
- la strategia della qualità consente di ottenere contemporaneamente un vantaggio di costo inteso come minore costo della qualità di un vantaggio di differenziazione inteso come maggiore qualità percepita dal cliente rispetto a quella fornita dai concorrenti
- **LA STRATEGIA DELLA QUALITÀ**
- il concetto basilare di qualità è sempre relativo alla qualità della concorrenza
- il concetto di qualità deve essere ricondotto le due strategie fondamentali: la strategia di leadership di costo e la strategia di differenziazione
- difficilmente la aziendali esce congiuntamente da attuare entrambe le strategie
- la strategia della qualità dà origine contemporaneamente a vantaggi di costo e vantaggi di differenziazione con un costo della differenziazione che non riduce la leadership di costo
 - **il processo produttivo distributivo e il processo di differenziazione nella strategia della qualità**:
 - nelle strategie della qualità si possono raggiungere vantaggi di costo intervenendo sul processo produttivo distributivo e vantaggi di differenziazione intervenendo sul processo di differenziazione

- **qualità come strategia aziendale vincente:**
 - fasi:
 - massimizzazione della qualità relativa per il cliente nella qualità standard
 - minimizzazione delle esigenze economiche, finanziarie, tecniche aziendali nella qualità standard
 - adeguamento della qualità effettiva qualità standard
 - si raggiungerà una strategia vincente della qualità quando si avranno le seguenti condizioni di equilibrio:
 - qualità standard l'azienda/qualità attesa=1
 - qualità effettiva/qualità standard per l'azienda=1
 - ovvero
 - qualità standard per l'azienda = qualità attesa
 - qualità effettiva = qualità standard per l'azienda
 - quindi qualità effettiva = qualità attesa
- **LA QUALITÀ NELL'ATTIVITÀ GENERATRICE DI VALORE**
 - **la qualità nella logistica in entrata**
 - controlla il collaudo del materiale entrato
 - si ricollega le moderne tecniche di gestione delle scorte sia di materie prime sia di lavori in corso sia di prodotti finiti
 - **La qualità nell'attività operativa o produzione**
 - attività di controllo della qualità durante il processo produttivo
 - **La qualità nella logistica in uscita**
 - attività di assicurazione della qualità quali il collaudo del prodotto finito, la determinazione dell'indice di qualità, le ispezioni sul prodotto immagazzinate movimentato, il controllo di qualità degli imballaggi, eccetera
 - **La qualità nel marketing e nelle vendite**
 - **La qualità nell'attività di servizi**
 - servizi ovvero tutte le attività aziendale che consentono di assistere il prodotto presso il cliente
 - **La qualità nell'attività di sviluppo delle tecnologie**
 - **La qualità nell'attività di approvvigionamento**
 - minor rilievo assunto dal prezzo maggior rilievo assunto dalla qualità
 - prevenzione e ottimizzazione della qualità presso il fornitore
 - per passare dalla fase in cui l'impresa controlla l'intera produzione in entrata del fornitore e quella definita di free pass ovvero di entrata diretta sulla linea produttiva occorre svolgere una serie di operazioni successive così sintetizzate:
 - valutazione dei fornitori
 - formulazione con il fornitore del piano generale della qualità
 - formulazione con il fornitore del piano di fabbricazione collaudo del prodotto acquistato
 - controllo presso l'impresa tramite indici di qualità del fornitore/prodotto
 - messa a punto di un sistema di gestione delle non conformità e del process-capability ovvero delle capacità di un processo di mantenere le caratteristiche qualitative nell'intervallo di tempo
 - attuazione di un controllo in entrata riducendo i campionamenti
 - attuazione di un controllo statistico presso il fornitore
 - audit periodici su sistema della qualità presso il fornitore
 - free pass, ovvero l'accettazione del prodotto senza controlli direttamente sulla linea di produzione

- **La qualità nell'attività di gestione delle risorse umane**
 - la gestione delle risorse umane deve essere articolata su tre livelli:
 - quali risorse coinvolgere
 - come coinvolgere
 - come monitorare la cultura della qualità
 - in primo luogo il coinvolgimento del personale deve essere totale sia nei vertici, sia nel middle management, sia nei tecnici, sia negli operatori
 - un ruolo di fondo sul come coinvolgere queste persone spetta alla formulazione e all'addestramento ovviamente mirato per i livelli aziendali e le specifiche professionalità
 - continua giornalmente monitoraggio delle esperienze fatte dal personale sulla qualità
- **La qualità nell'attività infrastrutturali**
 - con il termine infrastrutture porter intende tutte le attività aziendali non precedentemente esaminate quali la direzione aziendale, la pianificazione, l'amministrazione, il controllo di gestione, la finanza, il personale, gli affari legali e la gestione della qualità

QUALITÀ DI ORGANIZZAZIONE

- il sistema della qualità è integrato con il sistema organizzativo aziendale
- **LA QUALITÀ E LA DIREZIONE CENTRALE**
- solo se la strategia della qualità è profondamente radicata nel top management aziendale è possibile rimuovere tutte le incrostazioni culturali che nel passato hanno portato l'azienda scelte non rivolte al cliente
- la strategia della qualità può essere articolata solo in un'ottica di medio periodo perché incide prima sugli uomini e poi sulle macchine, incide prima sulla cultura e poi sull'operatività
- **LA QUALITÀ E LA STRUTTURA PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ**
- la struttura organizzativa aziendale per la gestione da qualità deve essere coerente con il concetto di qualità
- il sistema della qualità è una responsabilità diretta della direzione aziendale, pertanto la struttura per la qualità non deve dipendere dalle altre direzioni
- l'attività di assicurazione della qualità è presente in tutte le funzioni aziendali e pertanto deve dipendere dai singoli responsabili operativi
- la funzione centrale della qualità ha il compito di pianificare, sviluppare, coordinare il progetto della qualità a tutti i livelli aziendali

LA QUALITÀ E IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE CONTROLLO

- com'è possibile misurare la qualità e determinare i costi di qualità?
- **LA MISURAZIONE DELLA QUALITÀ**
- La qualità può essere misurata, ovvero quantificata, mediante indici statistici definiti indici di qualità
 - indici di qualità del processo produttivo distributivo
 - indici di qualità nel processo di differenziazione
- nella pratica aziendale viene utilizzato un indice che si basa sul numero medio e sulla gravità media dei difetti individuati in un certo numero di prodotti o servizi scelti secondo i criteri del metodo campionario
- processo:

- in primo luogo occorre individuare e codificare i difetti di un prodotto o servizio secondo un criterio che tenga conto dei difetti critici, difetti maggiori, difetti minori, imperfezioni
- in secondo luogo si attribuisce ad ogni singolo difetto un diverso peso a seconda dell'importanza che il cliente dà a tale difetto
- si stabilisce quale sia il livello minimo di qualità accettabile per un dato prodotto servizio
- si provveda al prelievo di un determinato campione di prodotti o servizi scelti casualmente per garantire la validità del metodo campionario
- per ogni singolo prodotto o servizio si rileva nei vari difetti classificandoli nelle modalità sopra accennate
- si passa al calcolo dell'indice servendosi delle seguenti formule:

K = valore costante che si assumerà uguale a 30 in modo da esprimere in trentesimi l'indice di qualità

I_q = indice di qualità

p = difettosità dei prodotti

d_i = difetto generico del prodotto

p_i = peso attribuito al difetto

n = popolazione del campione

1) $I_q = K - p$

$$2) \left| \begin{array}{l} \rho = \frac{\sum_{i=1}^n d_i \cdot p_i}{n} \end{array} \right|$$

- una approfondita analisi rivela che $p = \gamma \times \delta$

$$\left| \gamma = \frac{\sum_{i=1}^n d_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n d_i} \right|$$

$$\left| \delta = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n} \right|$$

- quindi concludendo $I_q = K - \gamma \times \delta$ ovvero l'indice di qualità dipende contemporaneamente dalla gravità media dei difetti ed al numero medio dei difetti per prodotto

• I COSTI DI QUALITÀ

- i costi di qualità, detti anche costi della non qualità, si distinguono in costi di qualità del processo di differenziazione e in costi di qualità del processo produttivo distributivo
- nella pratica aziendale vengono utilizzati soltanto secondi
- i costi di qualità del processo produttivo relative al prodotto sono rappresentati da tutti i costi che si sostengono per adeguare la qualità effettiva del prodotto alla qualità standard ad azienda o che sono immediata conseguenza del mancato adeguamento fra queste due configurazioni fondamentali:
 - costi di controllo e collaudo
 - costi per difetti interni
 - costi per difetti esterni
 - costi di prevenzione
- i costi di qualità del servizio inerenti il processo produttivo distributivo sono:
 - costi di qualità nella logistica in uscita
 - costi di qualità nei servizi di vendita e post vendita