

# Indice

Impresa.....	5
Obiettivi di un'impresa.....	5
Mercato.....	6
Profitto.....	6
Il ciclo di impresa.....	6
Processi.....	7
Valore Aggiunto in un percorso di trasformazione.....	7
La funzione di produzione.....	8
Funzione di Cobb/Douglas:.....	8
Gli isoquanti di produzione.....	8
Fattori produttivi variabili.....	9
Il Tempo nella distinzione tra fattori produttivi fissi e variabili.....	9
Funzione di produzione nel breve periodo.....	9
Legge dei rendimenti marginali decrescenti.....	10
I costi di un'impresa.....	10
Costi totali nel breve periodo.....	10
Costo marginale.....	11
I costi medi.....	11
I ricavi di un'impresa.....	12
Profitto.....	12
Il punto di pareggio (Break-even).....	12
Ricavo marginale.....	13
La massimizzazione del profitto.....	13
Come si fissa un prezzo.....	14
Considerazioni.....	15
Le forme di mercato.....	16
Concorrenza perfetta.....	17
Monopolio.....	19
Concorrenza monopolistica.....	20
Oligopolio.....	20
Tabella riepilogativa.....	21
Classificazione delle imprese.....	22
Soggetti Giuridici.....	23
Società di Capitali.....	23
Atto costitutivo delle Società di Capitali.....	24
L'analisi di settore.....	25
Le cinque forze di Porter - Struttura di un settore.....	25
Attrattività di un settore.....	25
L'intensità della rivalità.....	26
La minaccia di nuovi potenziali concorrenti.....	27
La minaccia di prodotti sostitutivi.....	28
Il potere contrattuale di Fornitori e Clienti.....	28
Limiti del modello delle forze di Porter.....	29
Strategia concorrenziali di base.....	29
L'elasticità della domanda.....	30
Domanda non è lineare.....	31

Elasticità incrociata.....	31
Fasi del ciclo di vita di un prodotto.....	33
Analisi interna dell'impresa.....	34
Classificazione delle attività.....	35
Attività relative all'infrastruttura dell'impresa.....	35
Le funzioni aziendali.....	36
Funzione Acquisti e Logistica.....	36
Funzione Produzione.....	36
Funzione Marketing e Vendite.....	37
Funzione Ricerca e Sviluppo.....	37
Funzione Gestione Personale (Risorse Umane).....	38
Funzione Amministrazione e Controllo.....	38
Funzione Finanza.....	38
Funzione Qualità.....	39
Vecchia concezione di Funzione Qualità.....	39
Struttura organizzativa.....	40
Gli elementi chiave dell'organizzazione.....	40
Organigramma aziendale.....	40
Strutture organizzative fondamentali.....	41
Vantaggi e Limiti della macrostruttura funzionale.....	44
Vantaggi e Limiti della macrostruttura divisionale.....	45
Vantaggi e Limiti della macrostruttura matriciale.....	46
Modelli organizzativi.....	47
Meccanicistico.....	47
Organicistico.....	47
Meccanicistico VS Organicistico.....	48
Criteri di scelta delle macrostrutture.....	48
Evoluzione di un'impresa.....	49
Nascita.....	49
Consolidamento.....	49
Formalizzazione.....	50
Gestione dell'innovazione.....	50
Il Project Manager.....	51
Differenze rispetto ad un modello di macrostruttura matriciale.....	51
Crescita per diversificazione di prodotto e/o mercato.....	51
L'impresa come sistema complesso.....	52
Il modello delle 7S.....	52
Presupposti del modello 7S.....	53
Cosa suggerisce il modello 7S.....	53
Come operare nel modello 7S.....	54
Approfondire la conoscenza del caso da analizzare.....	54
Identificare le singole parti del sistema organizzativo.....	54
Selezionare gli aspetti cruciali ai fini dell'analisi.....	55
Identificare i problemi chiave.....	55
Definire una serie di raccomandazioni per far fronte ai problemi chiave.....	55
Il bilancio di esercizio aziendale.....	56
Come redigere il bilancio.....	56
Principi di valutazione di un bilancio.....	57
Lo stato patrimoniale.....	58

Il conto economico.....	59
Il rendiconto finanziario.....	59
La nota integrativa.....	60
La relazione di gestione.....	60
Specifiche esenzioni.....	60
Considerazioni riassuntive.....	61
La riclassificazione del bilancio.....	61
Il concetto di ammortamento.....	62
L'eliminazione della gestione straordinaria.....	62
Il capitale circolante netto.....	62
Criterio della liquidità/esigibilità.....	63
L'analisi per indici.....	64
Ratei e risconti.....	65
Modelli di riclassificazione dello stato patrimoniale.....	65
Modelli di riclassificazione del conto economico.....	66
Inserimento di voci a carattere straordinario nel modello a valore aggiunto.....	66
Il bilancio consolidato.....	67
Utilità dell'analisi di bilancio.....	68
La remunerazione dell'imprenditore.....	68
Profitto aziendale.....	68
Un profitto adeguato.....	69
Rischi di un'impresa.....	69
Il rischio operativo.....	69
Il margine di contribuzione MdC.....	70
Margine di contribuzione unitario.....	70
Indici di valutazione del rischio operativo.....	71
Esempio MdS.....	72
Esempio elasticità operativa.....	73
Esempio leva operativa.....	74
Considerazioni.....	75
Il rischio finanziario.....	76
Gestione Finanziaria.....	76
Il capitale.....	76
Gestione caratteristica aziendale (Gestione operativa).....	76
Gestione complessiva.....	77
Redditività netta di un'impresa.....	77
Redditività gestionale operativa.....	78
ROS e ROI non sono indipendenti.....	79
Leva finanziaria.....	80
Come ottenere $L_{fin} > 1$ .....	81
Perché si chiede denaro in prestito.....	81
È sempre possibile avere $L_{fin} > 1$ ?.....	82
Altri rischi.....	82
Investimenti finanziari.....	83
Il saldo pubblico.....	83
Il debito pubblico.....	83
Le obbligazioni.....	83
Titoli di stato.....	83
BOT.....	84

CTZ.....	84
I tassi di interesse negativo.....	84
BOT o CTZ.....	84
Capitalizzazioni composte.....	85
BTP.....	86
Inflazione.....	87
Valore attuale netto VAN o NPV.....	88
Costo opportunità.....	88
Possibili tassi di sconto.....	89
Come si utilizza il van.....	89
Tasso interno di rendimento TIR o IRR.....	90
Confronto tra TIR e VAN.....	90
Investimenti industriali.....	91
Valutazione convenienza investimenti.....	92
Carrellata di Macroeconomia.....	93
PNL.....	93
PIL.....	93
PIL PPA.....	93
PIL pro capite.....	93
TEP.....	93

# Economia In poche parole

L'economia analizza i modi in cui sono impiegate le risorse alternative al fine di soddisfare i bisogni umani. Si divide in due parti:

- **Microeconomia:** Studia il comportamento economico delle unità individuali quali: consumatori, imprese e proprietari di risorse.
- **Macroeconomia:** Studia l'andamento degli aggregati economici quali: prodotto nazionale lordo e il livello di occupazione.

## Impresa

Complesso di *beni e persone* organizzato per la produzione ed/o erogazione di determinati beni e servizi, il cui ammontare si determina dalla domanda che ne farà il mercato. Lo scopo dell'impresa è di raggiungere determinati **obiettivi economici**.

Un'impresa richiede:

- **un imprenditore:** chi esercita professionalmente un'**attività economica organizzata** al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi. (art 2082 del C.C.)
- **un'azienda:** L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. (art 2555 del C.C.)

### Differenza tra impresa ed azienda

**L'impresa** è connotata all'attività economica, **l'azienda** costituisce l'insieme dei beni, materiali e non, a disposizione dell'imprenditore.

Aspetti di un'impresa:

- **Economici:** con l'obiettivo lo scambio di beni e servizi.
- **Organizzativi:** la condotta professionale.

Chiunque sia chiamato ad operare in un contesto aziendale imprenditoriale dovrebbe conoscere i **principi basilari** di economia ed organizzazione aziendale.

## Obiettivi di un impresa

Tutte le attività svolte da un'impresa sono direttamente o indirettamente finalizzate alla realizzazione del processo di **trasformazione di risorse** (materie prime, manodopera, energia, tecnologia, etc...) in **prodotti o servizi** che vengono ceduti a specifici clienti, a fronte di un **pagamento**.

Il processo di trasformazione **non rappresenta il fine ultimo** dell'impresa, ma il mezzo attraverso cui genera profitto.

## Mercato

Il mercato di un servizio o prodotto consiste negli **atti di scambio** che si realizzano in relazione a quel bene, in un determinato **periodo di tempo** ed in uno specifico **ambito territoriale**.

Una **quota di mercato** di un'impresa è il valore percentuale espresso dal **rapporto** tra:

- vendite effettuate dall'impresa in un dato periodo ed il
- totale delle vendite di tutto il mercato in quello stesso periodo di riferimento.

## Profitto

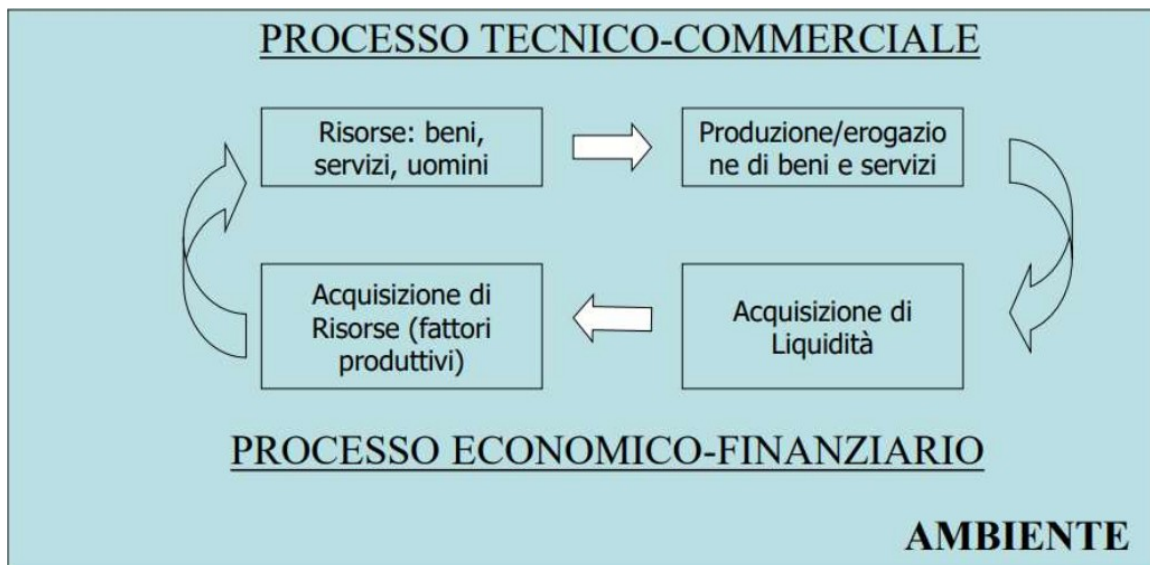
Facendo riferimento ad un determinato periodo di osservazione, un'impresa consegue profitto quando:

$$\pi = R - C > 0$$

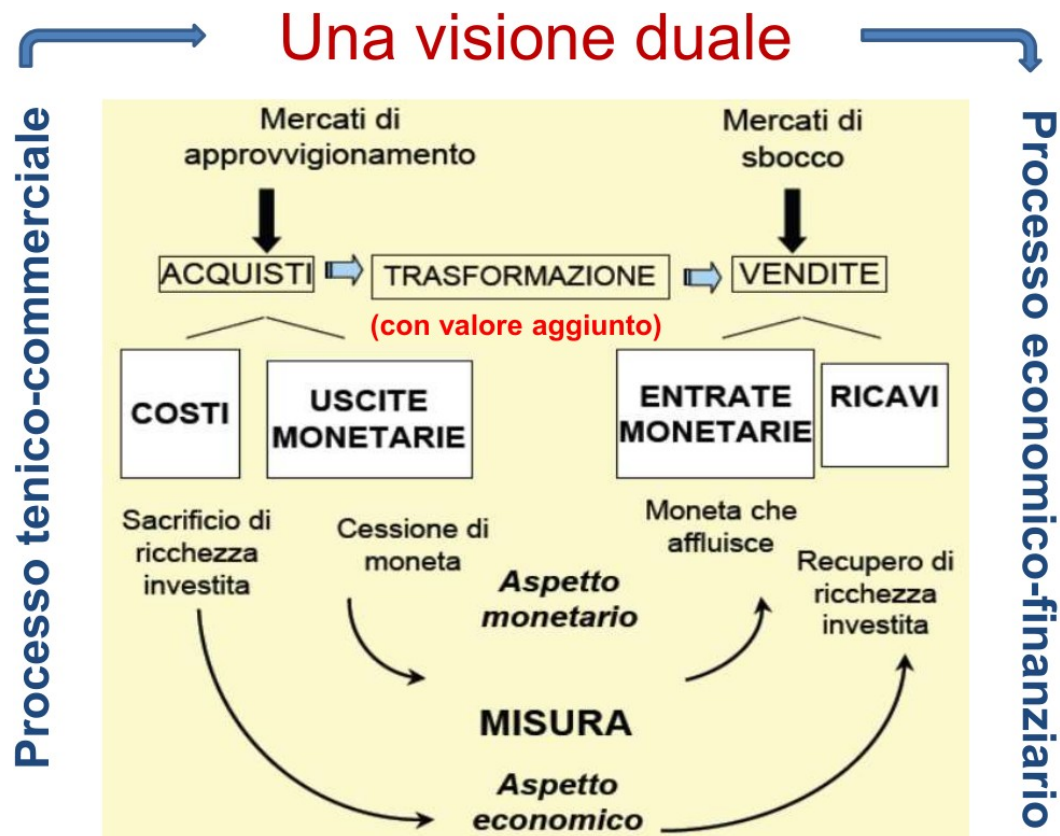
- **R - Ricavi:** è la sommatoria di tutte le **componenti positive di reddito**.
- **C - Costi:** è la sommatoria di tutte le **componenti negative di reddito**.

## Il ciclo di impresa

L'**impresa** è un istituto che svolge **un'attività economica ripetitiva** finalizzata ad **acquisire, trasformare, vendere** beni economici (ovvero utili e scarsi).



## Processi



### Processo Tecnico-commerciale

Riguarda tutte le fasi relative alla produzione e vendita di beni e servizi.

### Processo Economico-finanziario

Attività finalizzate all'**acquisizione delle risorse finanziarie** (Impianti, materie prime, personale, etc) necessarie per la realizzazione del processo Tecnico-commerciale; ed il controllo economico dell'impresa come la **verifica continua** della corrispondenza tra **risultati economici** attesi ed effettivamente conseguiti.

Il fine ultimo è il profitto, ma non vi può essere profitto senza un processo Tecnico-commerciale volto alla produzione di prodotti e servizi da vendere sul mercato.

### Valore Aggiunto in un percorso di trasformazione

Un'impresa **acquista beni e servizi necessari a produrre altri beni e servizi**, il **valore aggiunto** è il **risultato del processo Tecnico-commerciale** ovvero la differenza tra il valore finale dei beni e servizi prodotti e il valore dei beni e servizi acquistati per l'utilizzo nel processo produttivo.

Il valore aggiunto è una misura dell'**incremento lordo del valore** apportato nel **processo di trasformazione** delle materie prime iniziali in un prodotto finale.

## La funzione di produzione

Le attività del processo tecnico-commerciale impongono all'impresa di provvedere all'approvvigionamento adeguato di fattori produttivi di varia natura come: impianti, attrezzature, manodopera, materiali, servizi energetici, ecc.

La funzione di produzione è la **relazione matematica** che consente di calcolare la **quantità di output Q** prodotto dall'impresa in funzione di una ben precisa combinazione dei fattori produttivi.

Nella realtà i fattori di produzione possono essere molteplici, ma in economia forniamo una rappresentazione semplificata della **funzione di produzione**, in cui i fattori sono solo due:

$$Q = f(L, K)$$

L – Lavoro

K – Capitale

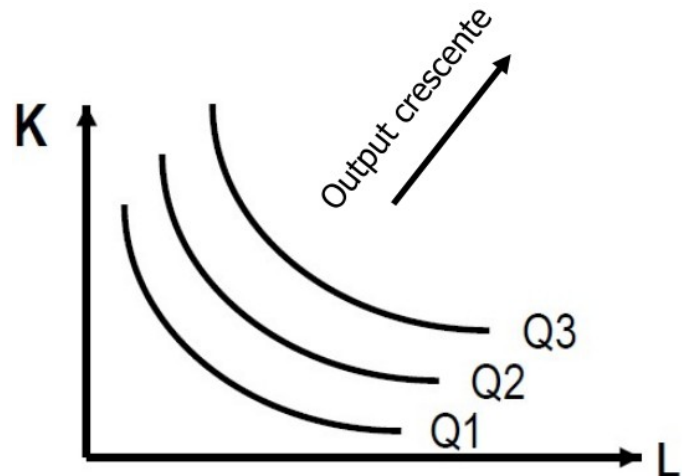
**Funzione di Cobb/Douglas:**

$$Q = A L^{\alpha} K^{\beta}$$

A,  $\alpha$  e  $\beta$  sono costanti positive.

## Gli isoquanti di produzione

Un isoquanto mostra tutte le combinazioni possibili dei **fattori produttivi** che consentono di **produrre** una data quantità di un bene.





## Fattori produttivi variabili

Nel caso dei fattori produttivi variabili, la **quantità utilizzata** nel processo produttivo dipendono dalla **quantità di output** prodotta; basti pensare alla manodopera e all'energia. L'acquisizione di **fattori di produzione variabile** comporta per l'impresa **costi variabili**, il cui ammontare aumenta al crescere della quantità di output prodotta.

### *Il Tempo nella distinzione tra fattori produttivi fissi e variabili*

Il **lungo periodo** è l'intervallo di tempo minimo che è necessario aspettare per far variare tutti i fattori. In un tempo sufficientemente lungo, per esempio 10 anni, un'impresa può modificare tutto il proprio **assetto produttivo**.

Solo nel **breve periodo** alcuni fattori sono fissi; ad esempio nel breve periodo l'impresa può decidere di variare la quantità di manodopera da utilizzare, ma **difficilmente modificherà i suoi impianti prima del necessario**, di fatti gli impianti costituiscono delle **rigidità produttive**.

## Funzione di produzione nel breve periodo

Considerato che nel breve periodo, gli **impianti** sono da considerare delle **rigidità produttive**, semplificando si può pensare che nel **breve periodo** il **fattore capitale** si possa considerare **fisso**.

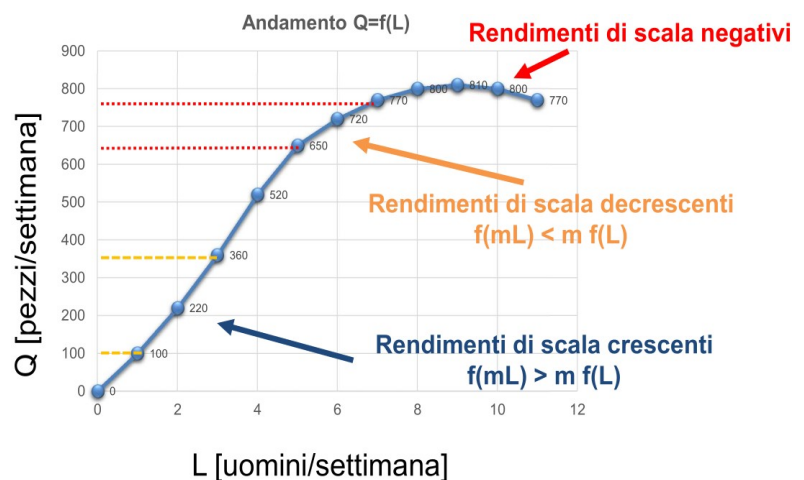
$$Q = f(L, K_0) = f(L)$$

Nel **breve periodo**, la **funzione di produzione** dipende da una sola variabile ovvero dal **fattore Lavoro**.

Nella prima parte della curva ( $L < 4$ ), l'output cresce in maniera più che **proporzionale** rispetto all'inserimento di nuovi uomini.

Nella seconda parte della curva ( $5 < L < 9$ ), continua a crescere ma molto più **lentamente** rispetto all'inserimento di nuovi uomini.

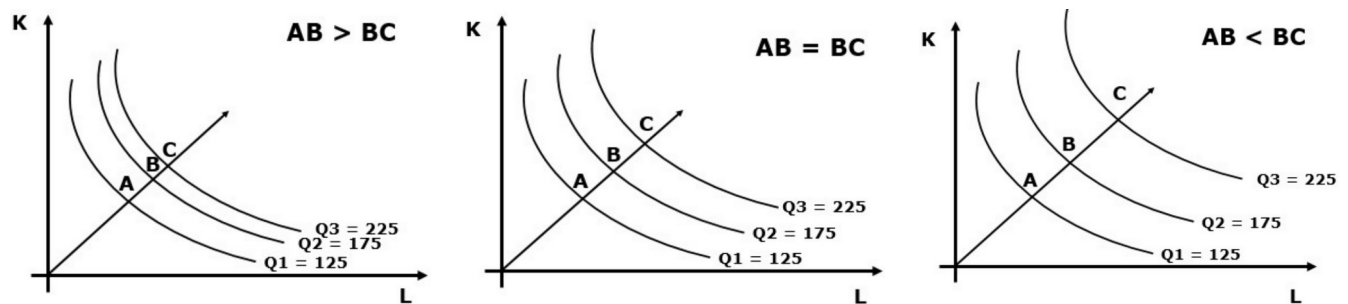
La curva raggiunge un **picco massimo** ( $L=9$ ) oltre il quale, inserendo ulteriore manodopera, la **produzione decresce**.



Questo fenomeno è noto come **legge dei rendimenti marginali decrescenti**.

## Legge dei rendimenti marginali decrescenti

La legge dei rendimenti marginali decrescenti afferma che: nel **breve periodo** qualunque fattore produttivo può essere sfruttato fino un **certo punto**, superato il quale l'impiego di ulteriore quantità di risorsa diventa **controproducente**.



## I costi di un'impresa

I fattori produttivi di un'impresa possono variare o meno in funzione della quantità prodotta, discorso analogo può essere fatto per i costi.

I **costi indipendenti** dalla quantità prodotta si definiscono Fissi, tutti gli altri sono Variabili.

I costi totali sostenuti da un'impresa per produrre ed/o erogare un bene o un servizio sono:

$$C_T = C_F + C_V$$

## Costi totali nel breve periodo

Nel breve periodo, la funzione di produzione dipende essenzialmente dalla quantità di risorsa lavoro necessaria.

$$C_T = C_F + C_V = K_0 + wL$$

$K_0$  – **Costo fisso**: Costante

$wK$  – **Lavoro**: Moltiplicato per  $w$  ovvero la quantità di risorsa lavoro

Se nel breve periodo  $Q = F(L)$  è possibile invertire la funzione di produzione ottenendo:

$$L = f^{-1}(Q)$$

e di conseguenza:

$$C_T = K_0 + f^{-1}(Q)$$

## Costo marginale

L'incremento di costo che un'impresa deve sostenere se vuole produrre un'unità in più di prodotto:

$$C_{MA} = \Delta C_T / \Delta Q = \Delta(C_F + C_V) / \Delta Q = \Delta C_V / \Delta Q$$

Se si considerano  $\Delta Q$  **infinitesimi**, il costo marginale corrisponde alla **derivata** della [funzione del costo totale](#).

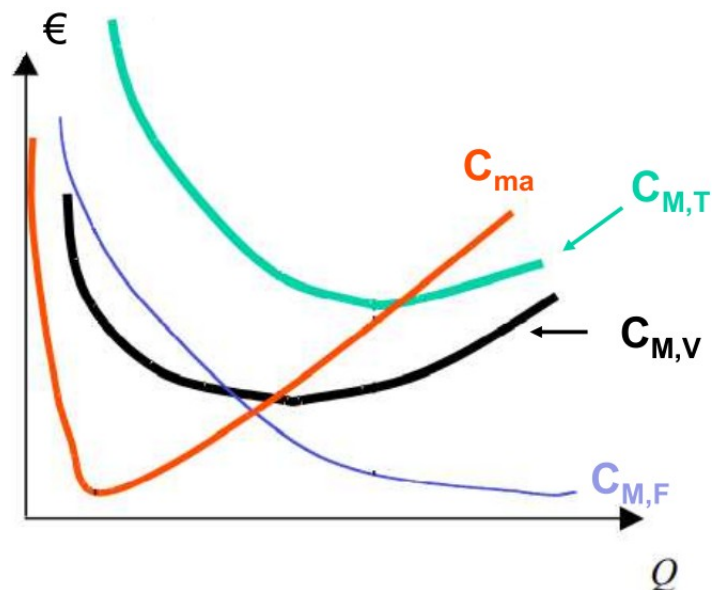
## I costi medi

Il **costo medio totale**  $C_{M,T}$  è pari a:

$$C_{M,T} = C_T / Q = (C_F + C_V) / Q = C_{M,F} + C_{M,V}$$

- $C_{M,F}$ : Costo medio fisso
- $C_{M,V}$ : Costo medio variabile
- $C_V$ : Costi variabili
- $C_F$ : Costi fissi

Da un punto di vista grafico, il  $C_{M,F}$  è **un'iperbole equilatera** moltiplicata per il fattore  $C_F$ .



## I ricavi di un'impresa

Dalla **vendita** di beni e/o servizi offerti l'impresa ottiene **introiti monetari** che consentono di **recuperare i costi sostenuti** e di **generare i profitti**.

Fissato un periodo di osservazione, i ricavi del periodo considerato si calcolano:

$$R_T = P_M * Q$$

$P_M$ : Prezzo medio unitario del prodotto venduto

$Q$ : Quantità di prodotto venduta nell'intervallo temporale considerato

## Profitto

Il **profitto** o **reddito aziendale** è pari a:

$$\pi = R_T - C_T = P_M * Q - C_V - C_F$$

- $R_T$ : Ricavi totali
- $C_T$ : Costo totale
- $P_M$ : Prezzo medio unitario del prodotto venduto
- $Q$ : Quantità di prodotto venduto
- $C_V$ : Costi variabili
- $C_F$ : Costi fissi

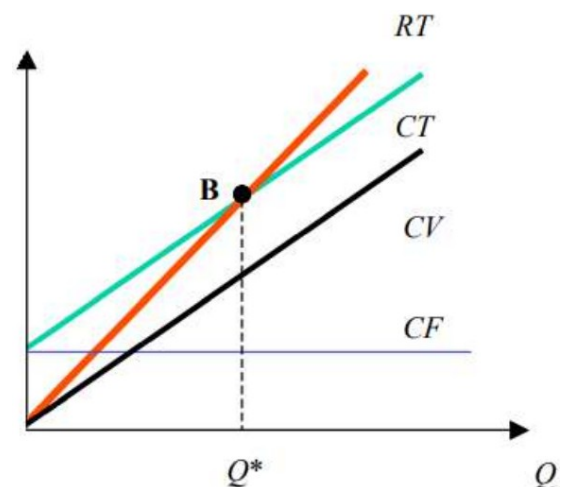
Dato che il **profitto** è l'obiettivo principale dell'azienda, è **necessario** che  $\pi > 0$ .

Prima ancora di generare profitto, l'impresa deve **garantirsi la sopravvivenza**, obiettivo raggiunto soltanto quando  $R_T = C_T$ .

## Il punto di pareggio (Break-even)

Un'impresa ha raggiunto il punto di pareggio **Break-even point**, quando produce e vende una **quantità di prodotto  $Q^*$** , tale che:

$$R_T(Q^*) = C_T(Q^*)$$



## Ricavo marginale

Naturalmente un imprenditore non si accontenta di recuperare i costi, ma punta a vendere una quantità di prodotto  $Q > Q^*$ .

Il ricavo marginale è il ricavo aggiuntivo che un'impresa riceve quando vende un'unità in più di prodotto.

$$R_{MA} = \Delta R_T / \Delta Q = \Delta(P_M * Q) / \Delta Q = P_M(\Delta Q / \Delta Q) = P_M$$

- $P_M$ : Prezzo medio unitario del prodotto venduto
- $R_T$ : Ricavi totali
- $Q$ : Quantità di prodotto venduto

Se si considerano  $\Delta Q$  **infinitesimi**, il ricavo marginale corrisponde alla **derivata** della [funzione del ricavo totale](#).

## La massimizzazione del profitto

Per incrementare il [profitto](#) un'impresa può:

- **Aumentare il prezzo di vendita**: il cliente deve essere disposto a pagare di più per quel bene.
- **Aumentare la produzione**: il cliente deve essere disposto ad acquistare di più.

Per cercare il punto di massimo del profitto, occorre **derivare** rispetto a  $Q$  e imponendo che la derivata si annulli. Si ottiene così:

$$\pi'(Q) = \frac{d}{dQ} R_T - \cancel{\frac{d}{dQ} C_F} - \frac{d}{dQ} C_V = 0 \Rightarrow \frac{d}{dQ} R_T = \frac{d}{dQ} C_V$$

$$\frac{d}{dQ} R_T = \frac{d}{dQ} C_V \Rightarrow R_{MA} = C_{MA}$$

- $R_{MA}$ : [Ricavo marginale](#)
- $C_{MA}$ : [Costo marginale](#)
- $C_T$ : Costo totale
- $R_T$ : Ricavi totali

Finché  $R_{MA} > C_{MA}$  ad un'impresa conviene **aumentare la produzione**, dato che, l'incremento dei ricavi aggiuntivi è maggiore dell'incremento dei **costi aggiuntivi**.

Viceversa, se  $R_{MA} < C_{MA}$  l'impresa **riducendo la produzione** migliora il profitto perché consegue un **decremento dei costi** maggiore del **decremento dei ricavi**.

## Come si fissa un prezzo

Se un bene ha un valore non nullo significa che è:

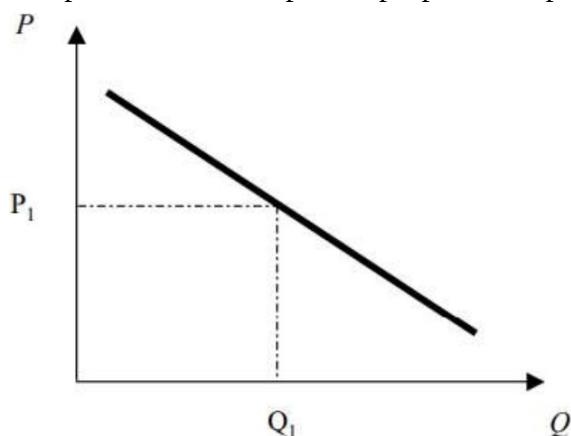
- **Utile:** almeno per qualcuno.
- **Scarso:** Non liberamente disponibile per tutti.

Solo un bene che è **contemporaneamente utile** e **scarso** ha un **prezzo**. Un bene utile ed abbondante come l'aria oppure un bene inutile e raro, come un costume da bagno in Antartide, ha un valore nullo per il profilo economico.

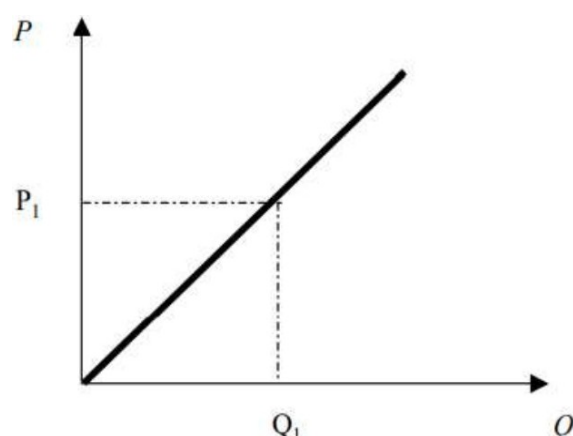
***Il prezzo è una misura del valore che un individuo è disposto a cedere per poter godere di un bene scarso ed utile.***

Il **prezzo** è il frutto dell'incontro di due forze quali:

- **Domanda:** In un piano Prezzo-Quantità la domanda si rappresenta con una curva inclinata negativamente, il prezzo proposto dai consumatori scende con l'aumentare della domanda.
  - ES. Si acquistano più motorini che Ferrari.
- **Offerta:** In un piano Prezzo-Quantità l'offerta si rappresenta con una curva inclinata positivamente, il prezzo proposto dai produttori sale all'aumentare dell'offerta.



**Curva di domanda**



**Curva di offerta**

La curva della domanda è inclinata negativamente

La **legge della domanda** riflette un comportamento tipico dei consumatori: se i **prezzi** sono **molto alti** solo **pochi consumatori** potranno permettersi l'acquisto del bene o saranno disposti ad acquistarlo.

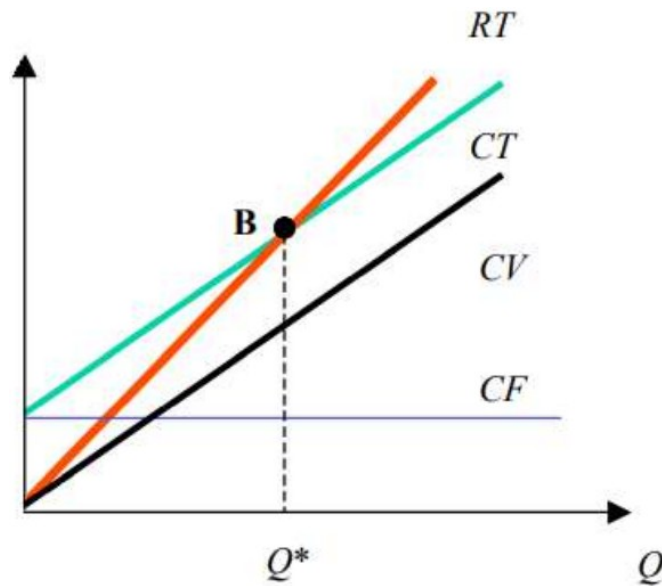
Occorre anche considerare che, secondo altre ipotesi, la **soddisfazione** del consumatore tende a **crescere** man mano che **aumenta la quantità** di bene consumato.

La curva dell'offerta è inclinata positivamente

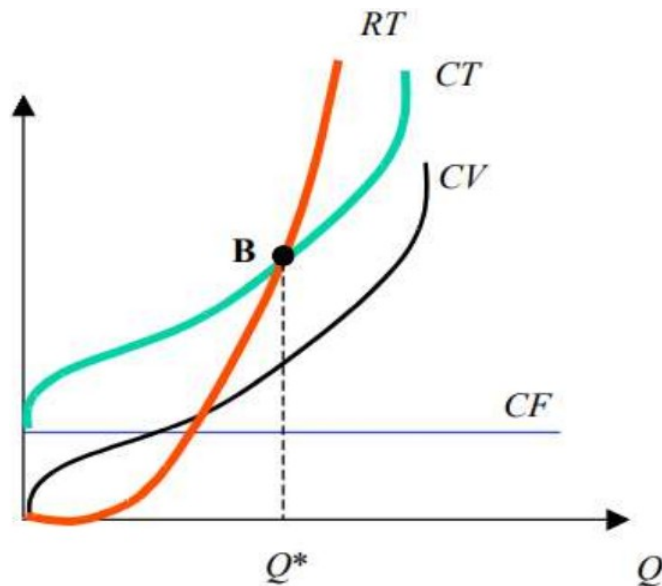
La logica dei produttori è speculare rispetto a quella dei consumatori. Più il **prezzo del bene è elevato**, più i produttori saranno **interessati ad offrire maggiori quantità** del bene in oggetto, attirati dalla prospettiva di **accrescere** i loro **ricavi** e, di conseguenza, i profitti.

## Considerazioni

- Se la curva dei ricavi totale è lineare:
  - $R_T = PQ$ , se  $R_T$  è lineare vuol dire che **P è costante**  $\Rightarrow R_{MA} = P = \text{costante}$



- Se la curva dei ricavi totale non è lineare:
  - Vuol dire che  $R_{MA}$  non sarà costante, ovvero che  $P=f(Q)$  e quindi **il prezzo non sarà costante al variare della quantità prodotta**.



# Le forme di mercato

Costituiscono degli **archetipi di mercati ideali**, a cui i mercati reali si possono ricondurre.

- Tipologie **antitetiche** (Estreme):
  1. [Concorrenza perfetta](#)
  2. [Monopolio](#)
- Tipologie **intermedie**:
  1. [Concorrenza monopolistica](#)
  2. [Oligopolio](#)

Le **forme di mercato** si distinguono in funzione a determinate **variabili**, con le quali si individuano diverse forme di mercato, con **modi differenti** di **determinazione del prezzo di mercato**.

- a) **Omogeneità del prodotto**: Caratterizza la capacità del consumatore di **distinguere le differenze tra prodotti** di aziende concorrenti.
  - Nel caso di **prodotti firmati**, l'omogeneità è pressoché nulla e prevale una sostanziale **disomogeneità**.
  - In altri casi i **prodotti** sono **sostanzialmente indistinguibili** (Si pensi a determinati generi alimentari o materiali per l'edilizia come **viti e bulloni**).
- b) **Possibilità delle imprese di influenzare il mercato**: In alcune tipologie di mercato, le **scelte di una o più aziende hanno la capacità di influenzare il mercato**, con conseguenze anche sui propri concorrenti.
  - La domanda principale a cui prestare attenzione per **discriminare l'influenza delle aziende sul mercato** è: <<Cosa accadrebbe al mercato se un'impresa decidesse di aumentare la sua produzione?>>
- c) **Grado di mobilità dei fattori produttivi**: Per le imprese può essere più o meno agevole **accedere alle tecnologie e risorse necessarie alla produzione**; la mobilità dei fattori produttivi può essere interpretata anche come **facilità di accesso e di uscita da un mercato**.
  - Nel caso di **Elevata Mobilità** si dice che le **barriere di ingresso e di uscita** sono molto **basse**.
- d) **Trasparenza del mercato**: Una maggior o minore trasparenza del mercato caratterizza la **capacità di imprese e consumatori di ottenere informazioni complete ed affidabili** sul mercato e sul bene in questione.

$$P = f(a, b, c, d)$$



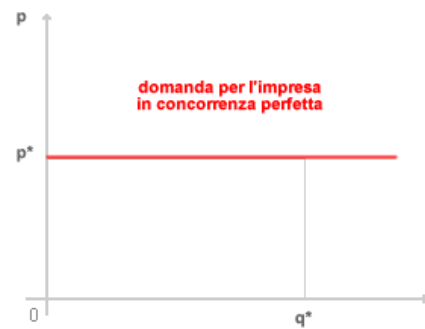
## Concorrenza perfetta

Il mercato concorrenziale trova la sua **forma estrema** nella concorrenza perfetta, che si basa sulla presenza (teoricamente simultanea) delle seguenti **condizioni**:

- **Elevatissima omogeneità dei beni realizzate dalle imprese**: i beni prodotti sono perfettamente indistinguibili.
- **Nessuna possibilità da parte delle imprese di influenzare la quantità di prodotto**: numerose aziende ognuna delle quali con una quota di mercato molto piccola.
- **Mobilità totale dei fattori**: le imprese possono facilmente acquistare i fattori (Basse barriere di ingresso) e liberarsene agevolmente (Basse barriere di uscita).
- **Elevata trasparenza informativa**: sia i consumatori che i produttori possono accedere facilmente alle informazioni di cui hanno bisogno per decidere (sui prezzi, sui fattori, sui concorrenti, ecc.).

Queste caratteristiche fanno sì che nel lungo periodo il mercato in concorrenza perfetta venga a essere **popolato da tante imprese relativamente piccole e molto simili fra di loro**, non solo perché producono **prodotti simili**, ma perché usano lo **stesso know-how** e la **stessa tecnologia produttiva**; di conseguenza anche la loro **struttura di costi sarà simile**.

Sostanzialmente nessuna impresa può influenzare in modo significativo la **quantità  $Q_e$  disponibile sul mercato**, questo significa che la **generica impresa i-sima** può aumentare enormemente la propria capacità produttiva **senza** che la quantità ( $Q_i + \Delta Q_i$ ) possa indurre **variazioni sostanziali nel prezzo** ovvero equivale a dire che la quantità di bene prodotta dall'impresa i-esima è trascurabile rispetto a  $Q_e$ .



In queste condizioni, ogni impresa subisce il **prezzo  $P_e$  imposto dall'equilibrio domanda/offerta**. In pratica, **in concorrenza perfetta il prezzo è un vincolo cui ogni impresa deve adeguarsi**.

In concorrenza perfetta tutte le imprese ben gestite per sopravvivere devono lavorare in condizioni tali che:

$$C_{MA} = R_{MA} = P$$

- $C_{MA}$ : Costo marginale
- $R_{MA}$ : Ricavo marginale
- $P$ : Prezzo

In concorrenza perfetta **le imprese finiscono con l'assomigliarsi** e al **limite diventare uguali**.

Se  $Q_e$  è la quantità totale offerta sul mercato e le imprese che operano sul mercato sono  $N$ , nell'ipotesi di **imprese tutte uguali**, l' $i$ -sima impresa produrrà una quantità pari a:

$$Q_i = \frac{Q_e}{N}$$

Si può dimostrare che nel **lungo periodo il prezzo di equilibrio sarà uguale al costo medio minimo**.

$$\pi = 0$$

Se, infatti, nel **breve periodo** le imprese conseguono **profitti positivi** altre imprese entreranno senza eccessive difficoltà nel mercato per effetto di **basse barriere** di ingresso.

Al crescere del numero delle imprese, **aumenterà la quantità offerta** e il **prezzo diminuirà**. Finché ci saranno **profitti positivi** ci sarà convenienza per imprese esterne a entrare ed il prezzo continuerà a scendere fino a che i **profitti si azzereranno**.

Al contrario, se nel **breve periodo il profitto delle imprese è negativo**, molte **abbandoneranno** il mercato senza difficoltà in virtù di basse barriere di uscita. Di conseguenza, la **quantità offerta diminuirà** e il **prezzo aumenterà** facendo salire i profitti delle imprese fino a che i profitti si azzereranno.

# Monopolio

L'estremo opposto del mercato in concorrenza perfetta è il mercato di **monopolio**, nel quale esiste **un'unica impresa** che ha quindi **ampi margini di manovra** per **fissare il prezzo** e **massimizzare** il proprio **profitto**.

L'impresa che opera in monopolio può intervenire su due punti per ottenere un profitto soddisfacente:

- Il **prezzo** del prodotto
- I **costi** di produzione

La **nascita** di un mercato in monopolio può avere diverse **origini**:

- 1) L'impresa può **possedere o controllare l'intera offerta di una materia prima** o possedere dei **fattori produttivi estremamente specializzati** (conoscenze particolari).
- 2) L'impresa può aver **ricevuto dal governo**, del proprio paese, una **concessione** che assicura il diritto **esclusivo** per l'utilizzo di una **risorsa** produttiva o per **l'offerta** di un determinato servizio.
- 3) L'impresa riesce a produrre a **costi medi di produzione molto bassi** e nessuna altra impresa ha la sua stessa capacità (Monopolio di fatto); questo accade nei settori in cui esistono forti economie di scala.

Rispetto alle variabili che caratterizzano le forme di mercato, nel caso del Monopolio si verifica che:

- a) **Esiste un solo prodotto** e quindi non ha senso parlare di differenziazione.
- b) Il monopolista **produce tutta la quantità** che si vende e di conseguenza può decidere liberamente la quantità di bene da produrre.
- c) La **mobilità dei fattori è limitata** all'ingresso da:
  - **Concessioni**
  - **Brevetti**
  - **Economie di scala**

La mobilità di **uscita dal mercato** può essere più o meno bassa ma sostanzialmente è **irrilevante**.

- d) **Non ha alcun senso parlare di trasparenza** del mercato poiché i consumatori non hanno facoltà decisionale ed il **monopolista ha in genere tutte le informazioni** ed il tempo per prendere decisioni a suo vantaggio.

**Un'impresa monopolistica tende a produrre meno di quanto sarebbe socialmente efficiente e ad un prezzo più elevato.**

Per questo motivo nelle **economie che operano in un regime di mercato libero**, lo **stato** interviene con **organismi** che svolgono una **funzione regolatrice**, eliminando i Monopoli nella maggior parte dei settori.

## Concorrenza monopolistica

Nella realtà la maggior parte delle imprese operanti nei diversi settori industriali, opera in forme di mercato che si collocano in **posizioni intermedie** tra i due estremi quali [Concorrenza perfetta](#) e [Monopolio](#).

Nel mercato di **Concorrenza monopolistica** le imprese hanno un **potere limitato sui prezzi** grazie alla **possibilità di differenziare il proprio prodotto da quello delle imprese concorrenti**.

Il prodotto può essere **differenziato** dalla concorrenza sia attraverso:

- **Modifiche al prodotto stesso:** anche in termini di confezionamento, distribuzione, etc...
- **Agendo sulla pubblicità del prodotto:** cercando di creare un marchio o un brand di mercato.

Grazie alle modifiche apportate al prodotto, l'impresa può riuscire ad **aumentare il grado di fedeltà** dei propri clienti e ciò consente di esercitare un **parziale potere di determinazione del prezzo** di mercato.

Un possibile esempio di mercato in concorrenza monopolistica è il **settore della moda**, in particolare nei livelli medi e medio alti del mercato; l'impresa in questo settore tenta di imporre prezzi più elevati, ma potrà farlo fino a un certo punto, poiché esistono molti sostituti del bene che essa produce.

In concorrenza monopolistica, l'impresa assume un **comportamento economico che è intermedio** tra quello di un [monopolista](#), che tenta di **imporre il proprio prezzo**, e quello di un mercato in [concorrenza perfetta](#), in cui i **prezzi sono imposti dal mercato**.

## Oligopolio

Il mercato di oligopolio è caratterizzato dalla presenza di un **numero assai limitato di imprese** che offrono un **prodotto** che può essere **omogeneo** o **differenziato**. Le cause che portano alla formazione di un mercato in Oligopolio possono essere riconducibili alle **barriere di ingresso molto alte** come:

- Necessità di **brevetti**
- Notevoli **investimenti**

Questi fattori sono molto comuni per imprese rivolte alla ricerca e lo sviluppo.

I **beni di largo consumo** sono tipici esempi di Oligopoli, basti pensare al [settore automobilistico](#), delle [comunicazioni](#) o [bevande](#). Questi sono **settori molto rischiosi** in cui le imprese devono **congiungere l'efficienza alla differenziazione** del prodotto, mantenendo una notevole **attenzione per il cliente**.

Le **barriere di uscita** da questa tipologia di mercati sono **elevate**, in quanto gli **investimenti** per l'ingresso sul mercato sono **ingenti ed altamente specifici**. Dato il numero limitato di imprese, il **comportamento di ciascuna impresa ha una significativa influenza sul comportamento di tutte le altre**, questo rende impossibile prevedere tutte le possibili mosse.

Questo non esclude **atteggiamenti concorrenziali**:

- Uno di tipo **collusivo** in cui tecnicamente le imprese decidono di mantenere lo **status quo**, **evitando una reciproca guerra**. Gli accordi sotto banco sono perseguiti dalle Authority che vigilano sulla concorrenza.
- Uno di tipo **aggressivo**, in cui le imprese **inaspriscono le proprie azioni** per strappare quote di mercato ai propri concorrenti.

## Tabella riepilogativa

FORMA DI MERCATO	NUMERO DI IMPRESE	BARRIERE ALL'ENTRATA	NATURA DEL PRODOTTO	ESEMPI	IMPLICAZIONI PER CURVA DOMANDA IMPRESE
CONCORRENZA PERFETTA	Infinito	Assenti	Omogenea (beni indifferenziati)	Cavoli, carote	Orizzontale L'impresa è price-taker
CONCORRENZA MONOPOLISTICA	Molte	Assenti	Beni differenziati	Idraulici, ristoranti	Decrescente, ma relativamente elastica. L'impresa ha un basso grado di controllo sul prezzo
OLIGOPOLIO	Poche	Significative	Beni differenziati o omogenei	Cemento, automobili, apparecchiature elettriche	Decrescente. Impresa dipendente dal prezzo praticato dai rivali
MONOPOLIO	Una	Significative o forti	Unico	Fornitori locali di public utilities	Decrescente, ma più anelastica che in oligopolio. L'impresa ha un notevole grado di controllo sul prezzo

# Classificazione delle imprese

Le imprese possono essere classificate secondo numerosi criteri, di cui i principali sono:

- a) **L'Oggetto della Produzione:** Distinzione tra imprese **produttrici di beni tangibili** (Manifattura) e imprese **fornitrici di servizi** (Banche, assicurazioni, fornitori di servizi, logistica, etc...)
- b) Il **Settore di Attività:** Distinzione in base al **settore specifico in cui operano**, ovvero, imprese: Alimentari, tessili, chimiche, elettroniche, farmaceutiche, bancarie, etc...
- c) Il **Processo Produttivo:** Distinzione tra imprese che:
  - **Commessa:** Producono **per il mercato**, sotto commessa di un committente.
  - **Modello:** Producono **per il magazzino**, realizzando il bene indipendentemente dall'ordine di un committente, senza preoccuparsi di chi sia l'acquirente finale del bene.
- d) Le **Dimensioni:** Il numero di addetti, il **fatturato annuo**, il capitale investito, i volumi di produzione e la **quota di mercato**.
  - Individuando le soglie rispetto ad uno o più di questi fattori, è possibile categorizzare le imprese in: **Piccole, Medie e Grandi** imprese.
  - In Italia le piccole imprese costituiscono il 90% del totale, rispetto al 55% in media negli altri paesi industrializzati; la maggior parte delle piccole imprese italiane ha meno di 10 addetti.

Tipologia di impresa	Dipendenti	Fatturato	Totale Stato Patrimoniale
Media Impresa	< 250	< 50 M€	< 43 M€
Piccola Impresa	< 50	< 10 M€	< 10 M€
Micro Impresa	<10	< 2 M€	< 2 M€

- e) La **Tipologia di Soggetto Giuridico:** Per soggetto giuridico si intende la **Persona** o il **Gruppo di Persone** o **L'Ente** nel cui nome l'azienda esercita, questi soggetti sono titolari dei **diritti** ed **obblighi** derivati dalla costruzione e dal finanziamento dell'impresa.
  - I soggetti giuridici possono essere Persone Fisiche (che operano individualmente o collettivamente) o, a loro volta, soggetti giuridici.

# Soggetti Giuridici

Tra i soggetti giuridici costituiti da Persone Fisiche è possibile distinguere:

- **Aziende Individuali:** Ossia **condotte da una sola persona**, l'imprenditore, che è responsabile con il proprio patrimonio delle obbligazioni assunte verso terzi nell'esercizio dell'impresa; come ad esempio: *debiti verso i fornitori, banche e fisco*.
- **Aziende Collettive** (*Società di persone*): Sono **costituite da soci** i quali sono tenuti a rispondere illimitatamente con i loro patrimoni e solidalmente, ossia ogni *creditore* può pretendere quanto gli spetta da *uno qualsiasi dei soci*, delle obbligazioni assunte verso terzi nell'esercizio dell'impresa.
  - Le Società di persone possono a loro volta essere costituite da:
    - Società di **persone** (C.C. art. 2251)
    - Società di **nome collettivo** (C.C. art. 2291)
    - Società di **accomandita semplice** (C.C. art. 2313)

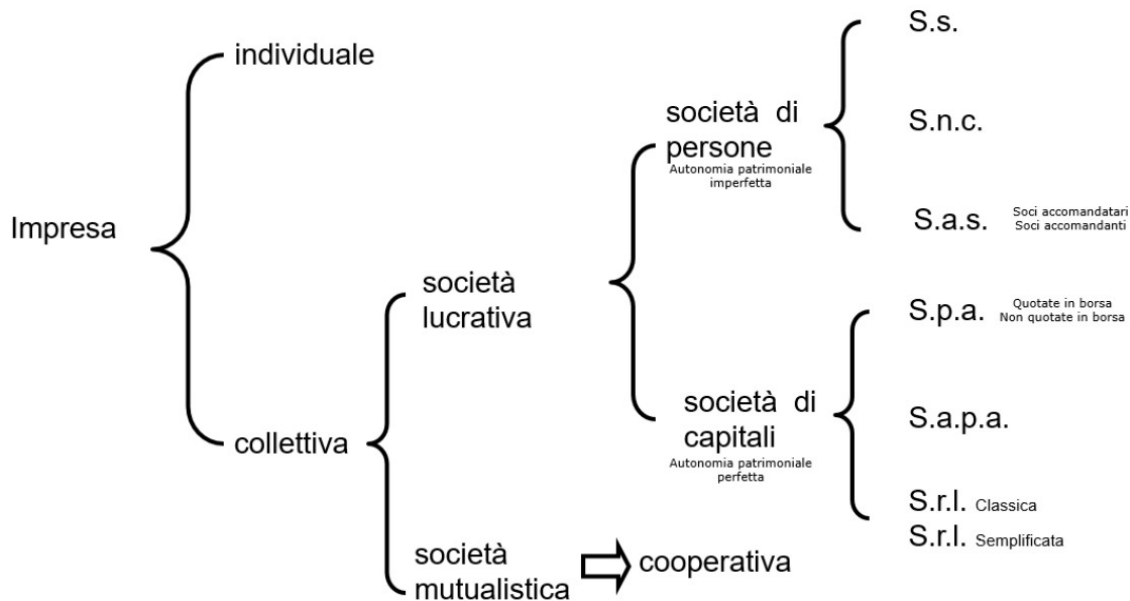
## Società di Capitali

Sono società nell'ambito di soggetti giuridici costituite da persone giuridiche. Le società di capitali sono costituite da gruppi di persone, **Fisiche** o **Giuridiche**, che sia **associano** per svolgere **attività commerciali** (C.C. art. 2165).

In questi casi **i soci rispondono in modo limitato al capitale apportato**, cioè ai mezzi conferiti alla società per costruirsi ed operare.

Nell'ambito delle Società di Capitali, le più frequenti sono:

- **Società per Azioni S.p.A.:** Costituite per atto pubblico con capitale sociale non inferiore a **100.000 euro**, suddiviso in Azioni. Gli **organi sociali** sono:
  - **L'assemblea dei soci:** a cui spetta il compito di approvare il bilancio aziendale e di nominare e revocare gli amministratori.
  - **Gli amministratori:** a cui spettano i compiti della gestione ordinaria dell'impresa.
  - **Il collegio sindacale:** a cui sono affidate funzioni di controllo.Codice Civile art. 2325
- **Società a Responsabilità Limitata S.r.l.:** Vengono costituite per atto pubblico con capitale sociale non inferiore a **10.000 euro**, diviso in Quote. Anche in questo caso gli organi sociali sono: Assemblea, Amministratori e Collegio Sindacale.  
Codice Civile art. 2472
- **Società cooperative** (*a responsabilità limitata o illimitata*): Non hanno come finalità il *profitto* ma **scopi mutualistici** che consistono nel **fornire beni e servizi** o procurare lavoro ai soci a condizioni più **favorevoli** a quelle ottenibili sul **mercato**.



### ***Atto costitutivo delle Società di Capitali***

Per la nascita di una società di capitali serve il cosiddetto **atto costitutivo** che è il **documento** che contiene le **informazioni obbligatorie previste per legge sui soci e sulla società**.

Il documento dell'Atto Costitutivo:

- è sottoscritto davanti ad un **Notaio**,
- è omologato dal **tribunale**,
- è depositato presso il **Registro delle Imprese**,
- definisce gli accordi tra i **Soci**,
- contiene lo **Statuto**, ovvero il documento che disciplina le regole di funzionamento della Società.

### **Casi particolari S.r.l.s**

La **Società a Responsabilità Limitata Semplificata S.r.l.s.** si differenzia da una normale S.r.l. perché:

- è disciplinata dall'articolo 2463-bis del C.C. e dal DM Giustizia 138 del 23 giugno 2012,
- deve avere capitale sociale da 1 a 9.999 euro (solo denaro),
- l'atto costitutivo pubblico deve essere redatto secondo il modello ministeriale e **non** può essere apportata alcuna modifica o integrazione,
- prevede minori spese di costituzione rispetto ad una normale S.r.l.



# L'analisi di settore

Un settore è un **insieme di aziende** che offrono **prodotti e servizi** pressoché **intercambiabili**.

-Michael Porter (1982)

L'analisi di settore mira ad individuare i fattori strutturali che determinano le **prospettive di redditività** nel **lungo periodo** di un dato settore, nonché ad identificare e raffigurare il comportamento dei **concorrenti più importanti**.

**L'analisi di settore fornisce stime delle capacità di un'impresa di remunerare nel lungo periodo l'investimento degli imprenditori.**

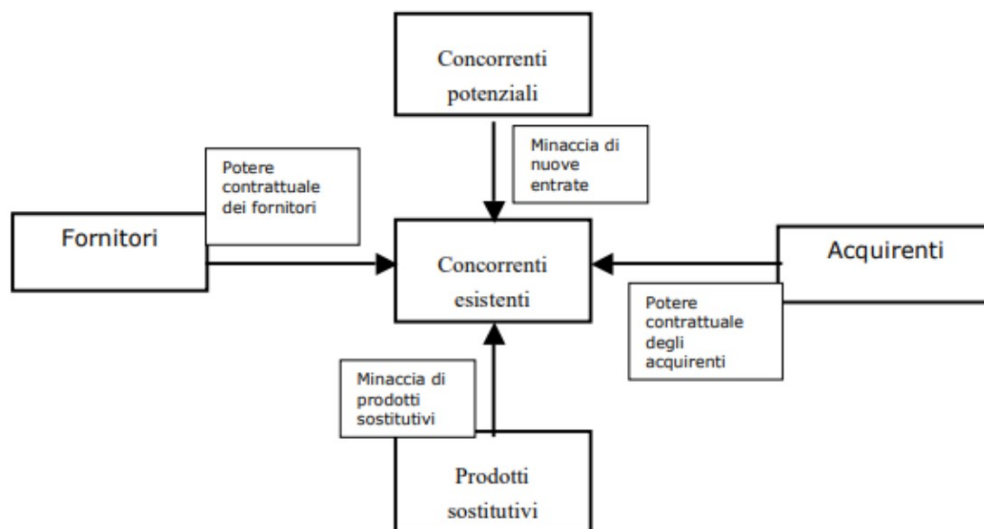
## Le cinque forze di Porter - Struttura di un settore

Secondo Porter, la struttura di un settore dipende da **Cinque forze**:

1. Intensità della rivalità tra imprese concorrenti
2. La minaccia di nuovi potenziali concorrenti
3. La minaccia di prodotti sostitutivi
4. Il potere contrattuale dei clienti
5. Il potere contrattuale dei fornitori

## Attrattività di un settore

Per Porter un settore è **attrattivo** quando consente alle imprese di conseguire una **redditività elevata e difendibile** nel tempo; non bastano buoni profitti solo nel breve periodo, **un settore attrattivo deve fornire garanzia di stabilità**, ovvero è necessario che esso sia difficilmente accessibile per le imprese attratte da prospettive di reddito elevato.



## L'intensità della rivalità

Nel modello di Porter, risultano particolarmente importanti per **quantificare la Rivalità tra Imprese**, 4 fattori:

- a) Il **tasso di crescita** del settore: Se ci sono **buone prospettive di crescita** del settore, l'intensità della **concorrenza è bassa** ed il settore è attrattivo rispetto a questo fattore.
- b) La **percentuale di costi fissi** rispetto al valore aggiunto totale del Business:  
Quando un'azienda deve far fronte a costi elevati, il **Break-even point** viene elevato fino alla copertura di una **considerevole percentuale della capacità produttiva totale**. Se il livello di produzione necessario al **pareggio non viene raggiunto**, saranno offerte ai clienti condizioni estremamente vantaggiose così da far **crescere la Domanda**, non tenendo in conto le conseguenze sui livelli complessivi di performance di tutto il settore.
  - Se una compagnia aerea si rende conto che su di una singola tratta ha uno scarso riempimento dei propri velivoli, l'esigenza di ammortizzare i costi fissi, per la tratta, potrebbe indurre la dirigenza ad offrire gratuitamente servizi opzionali altrimenti a pagamento, così da aumentare il numero di passeggeri. Scelte di questo tipo, se perduranti, costringono la concorrenza a reagire, innescando una guerra di prezzi che **lede i livelli complessivi di Performance dell'intero settore**.
  - Ne consegue che settori ad elevata incidenza di costo fisso sono meno attrattivi perché più **rischiosi**.
- c) Il **grado di differenziazione** dei prodotti: In **manca** di un'adeguata differenziazione del prodotto, un'azienda può dover sostenere costi fissi elevati con il **rischio di ricadere nel caso precedente**, e quindi è **opportuno** sforzarsi di **differenziare il prodotto**, facendo leva su elementi come: il design, la tecnologia, il livello di servizio e assistenza ai clienti, l'immagine, le condizioni di vendita, tempi e modi di consegna e **qualsiasi altra caratteristica che possa essere percepita dalla clientela come unica**.
- d) I livelli di concentrazione ed il grado di **equilibrio dimensionale tra i concorrenti**: Risulta vantaggioso operare in un settore dove una **grossa fetta del mercato** (per esempio l'85%) è nelle **mani di pochi concorrenti** che condividono la **stessa filosofia** di concorrenza. Quando le **regole** del gioco, esplicite o implicite, sono **consolidate**, il **rischio di colpi di scena** che possano alterare gli equilibri di mercato è **molto più contenuto**.
  - Generalmente in un oligopolio moderato nessun singolo concorrente ha convenienza a fare mosse che, anche se possono giovargli nel breve periodo, possono ledere tutti nel lungo periodo.
    - Questo non significa che non esistano oligopoli ad elevata rivalità, è solo che è più improbabile rispetto ad altre forme di mercato in cui operano molte imprese con strategie diverse.

In un settore caratterizzato da: un **elevato tasso di crescita**, da una **limitata incidenza dei costi fissi**, da un'**ampia gamma di fattori differenzianti** e da un **alto grado di concentrazione**, si presentano **ottime opportunità** in termini di redditività, per la maggior parte delle aziende che vi operano.





## La minaccia di nuovi potenziali concorrenti

Talvolta, per un'impresa, è necessario prestare attenzione ad eventuali e spesso inevitabili **nuovi concorrenti**; le strategie principali sono quelle di:

- **Erigere barriere all'entrata**, influenzando:
  - **economie di scala**
  - la **differenziazione** tra i prodotti
  - il grado di **intensità** di **capitale**
  - la **facilità d'accesso ai canali** di distribuzione a materie prime di e tecnologie avanzate
  - il livello di **qualificazione** di addetti, funzionari e dirigenti
  - il grado di **protezionismo** voluto dai governi locali.

Alcune barriere possono essere di natura **governativa** o **macro-economica**, le regolamentazioni possono favorire o meno l'accesso di nuovi concorrenti. La **politica economica** di un governo sugli **investimenti stranieri** può essere un **ostacolo** o uno **stimolo** per l'ingresso di nuovi operatori, discorso analogo per **cambi** e **dazi doganali**.

- **Barriere d'uscita molto elevate** sono un pericolo da tenere in considerazione prima dell'ingresso in un mercato, in quanto se tale mercato non è caratterizzato da elevati tassi di crescita e l'uscita da esso dovesse essere ardua, si corre il rischio di **restare intrappolati**.

		<i>Barriere all'uscita</i>	
		<i>Basse</i>	<i>Elevate</i>
<b>Barriere all'entrata</b>	<b>Elevate</b>	Redditività alta e stabile (Area A2) 	Redditività alta e rischiosa (Area A3) 
	<b>Basse</b>	Redditività bassa e stabile (Area A1) 	Redditività bassa e rischiosa (Area A4) 

- **Ritagliarsi una propria nicchia** in cui sviluppare una competenza esclusiva nel settore.

## La minaccia di prodotti sostitutivi

Fattore di cui tener conto sono anche quelle **aziende che offrono prodotti sostitutivi** che potrebbero rimpiazzare i prodotti e servizi offerti nel settore oppure **rappresentare un'alternativa di soddisfacimento della domanda**. I prodotti sostitutivi pongono un tetto alla redditività del settore, in quanto, il superamento di una soglia di prezzo per i prodotti del settore, comporta un trasferimento su larga scala della domanda verso prodotti concorrenti.

Ad esempio, per il **trasporto aereo** nel segmento passeggeri, **l'introduzione** di un servizio di **trasporto ferroviario ad alta velocità** costituisce una **minaccia**, dato che rende il settore meno attrattivo. Il cliente potrà infatti confrontare i prezzi ed i servizi offerti, come: tempi di percorrenza, la sicurezza e la facilità d'accesso, scegliendo vantaggi e svantaggi di una e l'altra scelta.

## Il potere contrattuale di Fornitori e Clienti

Nella teoria di Porter, il potere contrattuale di fornitori e clienti sta ad indicare che fornitori e clienti forti potrebbero **imporre condizioni** di quasi **monopolio** o **monopsonio** (*cioè mercato in cui esiste un solo cliente*). In simili circostanze, si genererebbe una **forte pressione sul prezzo** di acquisto delle forniture o sul prezzo di vendita dei prodotti e servizi, generando impatti negativi sull'attrattività del settore.

**Tanti fornitori e clienti simili e poco importanti contribuiscono ad abbassare il loro potere contrattuale e quindi ad aumentare l'attrattività del settore.**

Se **esistono solo sostituti imperfetti** di un prodotto del settore:

- Il **potere contrattuale dei clienti diminuisce**.
- Il **potere contrattuale del fornitore aumenta**.

## Integrazione a monte dei clienti

Questo accade quando i clienti **impongono il proprio ingresso in fasi di processo produttivo o commerciale** svolte da imprese del settore. Le grandi **catene di distribuzione** alimentare spesso impongono di **vendere con il proprio marchio** beni prodotti da imprese del settore.

I clienti entrano di fatto nel Business del settore.

## Integrazione a valle del settore

Accade quando **un'impresa del settore si impossessa delle reti di distribuzione e vendita** di un prodotto.

Le imprese entrano nel settore dei propri clienti.

## Limiti del modello delle forze di Porter

Il **limite principale** del modello di Porter risiede nel considerare le relazioni fra i vari attori economici solo sotto una **logica antagonista escludendo** di fatto ogni possibile dialogo o cooperazione.

La realtà non funziona così, le Partnership, Joint-venture, Alleanze sono **meccanismi validi** ed ampiamente utilizzati dagli attori economici. Nel modello Porter non c'è spazio per strategie Win-Win in cui si instaurano **relazioni vantaggiose per tutte le parti in causa**.

## Strategia concorrenziali di base

Il modello delle forze di Porter evidenzia la necessità di adottare politiche atte a tutelare la propria redditività, come:

- **Leadership globale dei costi:** Questa strategia prevede di realizzare un livello complessivo di **costi più basso rispetto ai concorrenti**. Per raggiungere tali obiettivi è necessario sfruttare **elevate economie di scala** ed adottare una **politica aggressiva per la riduzione dei costi**. Senza ledere la qualità del prodotto, il costo diviene il punto intorno al quale sviluppare l'intera strategia difensiva, per fare ciò è richiesto **disporre** di uno o più di questi benefici:

- Possesso di un **elevata quota di mercato** per raggiungere volumi di attività tali da massimizzare i costi medi.
- **Accesso privilegiato alle fonti** di materie prime.
- **Ampia linea di prodotti** per beneficiare di economie di scala.

In generale è giusto prevedere sostanziali costi per il miglioramento degli impianti, una **politica aggressiva** sul prezzo e la **capacità di sopportare ingenti perdite**.

- **Differenziazione:** Punta a creare una determinata e ben **chiara immagine** per servizi e prodotti, così da **fidelizzare il cliente**. I punti sui quali fare leva sono: Il **design**, la **tecnologia**, **caratteristiche** funzionali, i **punti vendita**, etc... tipicamente una **buona strategia** di differenziazione **sfrutta più leve**.
  - La differenziazione punta ad una **clientela fidelizzata che bada meno al prezzo**, per tale ragione l'impresa che si differenzia riesce a spuntare **margini di guadagno più alti**.
  - Il guadagno di immagine dell'impresa che differenzia costituisce una barriera d'ingresso per i nuovi concorrenti, limita il potere contrattuale dei fornitori e rende l'impresa meno esposta a concorrenza.
- **Segmentazione:** Focalizzazione dell'impresa su di un determinato **Target di clientela** e/o un **insieme specifico di prodotti** e/o un'**area geografica limitata**. La strategia trova la sua forza nel presupposto che l'impresa sia più capace di perseguire i suoi obiettivi rispetto ad una che opera su larga scala. Si punta ad ottenere **bassi costi all'interno di un determinato segmento**, alla **differenziazione del prodotto** o alla **presenza di concorrenti deboli sul territorio**.
  - **Limiti:** Questa strategia pone **seri limiti sulla quota di mercato globale** che si può raggiungere e **richiede necessariamente la verifica** della possibilità di raggiungere **volumi minimi di attività** che giustifichino **profitti soddisfacenti**.

		VANTAGGI STRATEGICI	
		Percezione differenze da parte del cliente	Bassi costi di produzione
OBIETTIVI STRATEGICI	Intero Settore	DIFFERENZIAZIONE	LEADERSHIP GLOBALE DEI COSTI
	Un particolare segmento	SEGMENTAZIONE	

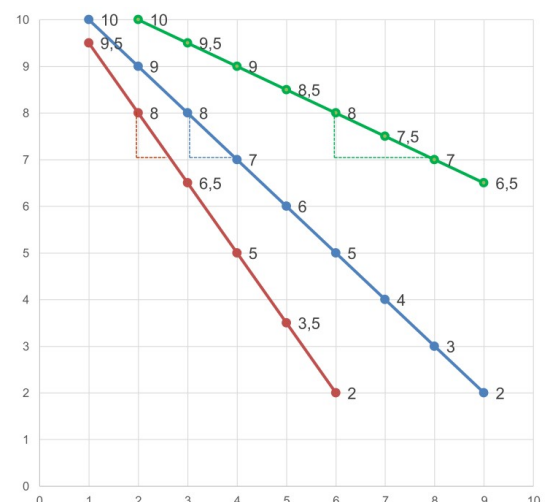
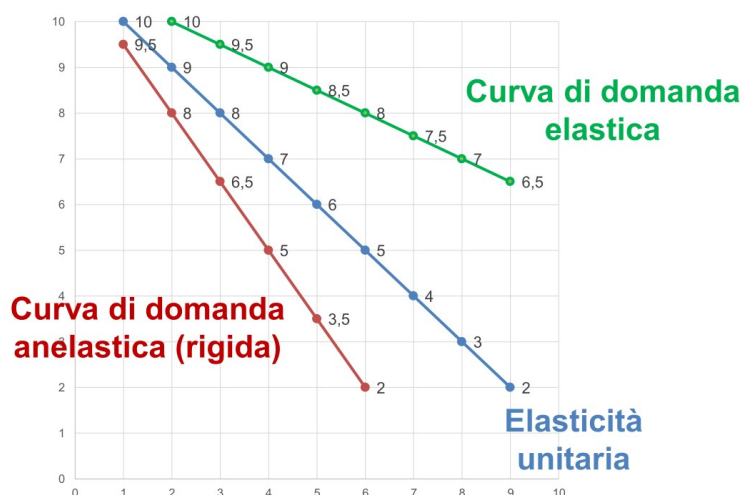
## L'elasticità della domanda

L'elasticità della domanda rispetto ai prezzi indica l'attesa **variazione percentuale della domanda** di un dato prodotto o servizio **rispetto ad una variazione percentuale del suo prezzo**:

$$\epsilon = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}$$

Distinguiamo i seguenti livelli di elasticità:

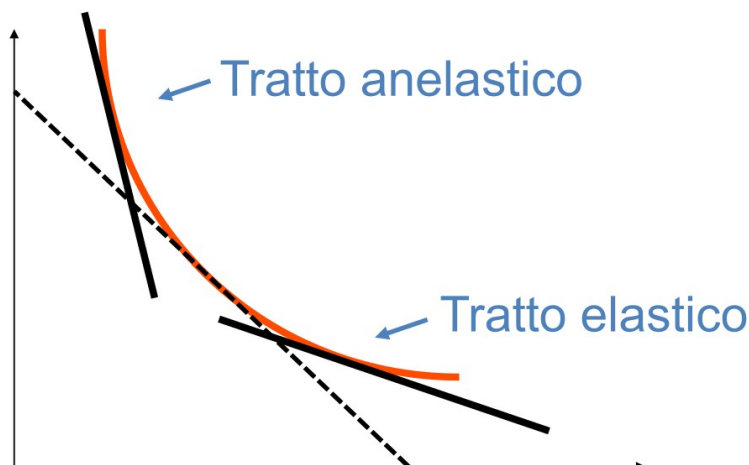
- **Curva elastica:** Se una variazione del **prezzo** dell'1% genera una variazione della quantità domandata **superiore** all'1%.
- **Curva rigida o anelastica:** Se una variazione del **prezzo** dell'1% genera una variazione della quantità domandata **inferiore** all'1%.
- **Curva ad elasticità unitaria:** Se una variazione del **prezzo** dell'1% genera una variazione della quantità domandata **pari** all'1%.



## Domanda non è lineare

In questo caso la **domanda varia di punto in punto**, con la possibilità che ci siano tratti in cui la domanda è elastica ed altri in cui è rigida:

- Nei tratti in cui la curva è **elastica**: una **diminuzione** di prezzo genera un **aumento** dei **ricavi**.
- Nei tratti in cui la curva è **rigida**: una **diminuzione** di prezzo genera una **riduzione** dei **ricavi**.



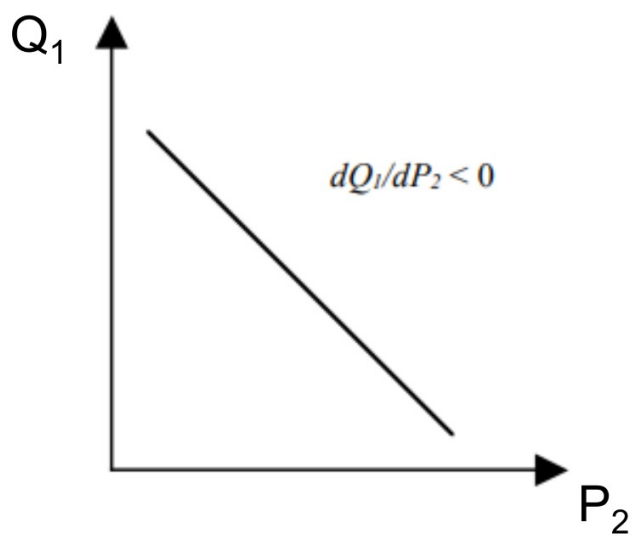
## Elasticità incrociata

L'elasticità della domanda di un *bene 1* rispetto al prezzo di un *bene 2*, misura come varia in percentuale la **domanda** di un *bene 1* in seguito ad una variazione percentuale del **prezzo** di un *bene 2*.

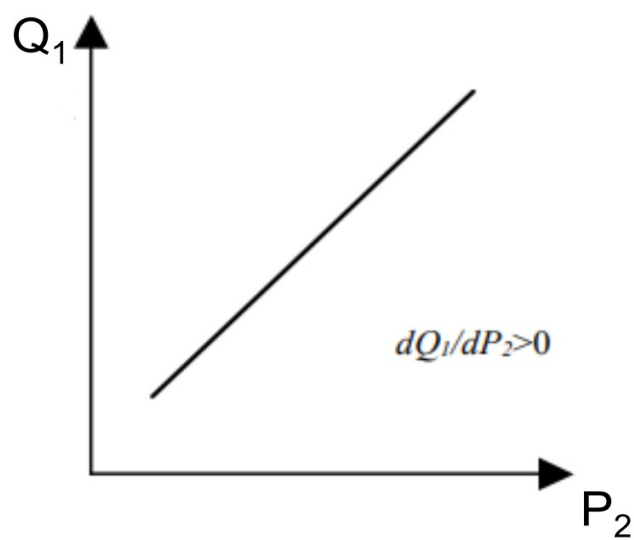
$$\epsilon_{(1,2)} = \frac{\frac{\Delta Q_1}{Q_1}}{\frac{\Delta P_2}{P_2}} = \frac{\Delta Q_1}{\Delta P_2} \frac{P_2}{Q_1}$$

- **Beni complementari:**  $\epsilon_{(1,2)} < 0$  le variazioni della domanda del bene 1 e del prezzo del bene 2 sono **inversamente proporzionali**. Esempio: Automobili e Carburanti.
  - Un **aumento** di **P2** determina una **riduzione** contemporanea della **domanda** di **Q1** e **Q2**.
  - Una **riduzione** di **P2** determina un **aumento** contemporaneo della **domanda** di **Q1** e **Q2**.
- **Beni sostituibili (sucedanei):**  $\epsilon_{(1,2)} > 0$  le variazioni della domanda del bene 1 e del prezzo del bene 2 sono **direttamente proporzionali**. Esempio: Burro e Margarina.
  - Un **aumento** di **P2** determina una **riduzione** della **domanda** di **Q2** ed un **incremento** della **domanda** di **Q1**.
  - Una **diminuzione** di **P2** determina un **aumento** della **domanda** di **Q2** ed una **riduzione** della **domanda** di **Q1**.
- **Beni indipendenti:**  $\epsilon_{(1,2)} = 0$  le variazioni della domanda del prezzo del bene 2 **non determinano alcun effetto** sulla domanda del bene 1.
- **Beni intercambiabili:**  $\epsilon_{(1,2)} > 0$  i beni sono sostituibili, l'intercambiabilità è una sostituibilità forte. I beni intercambiabili sono beni **caratterizzati** da un'elasticità incrociata **positiva e molto maggiore di zero**.

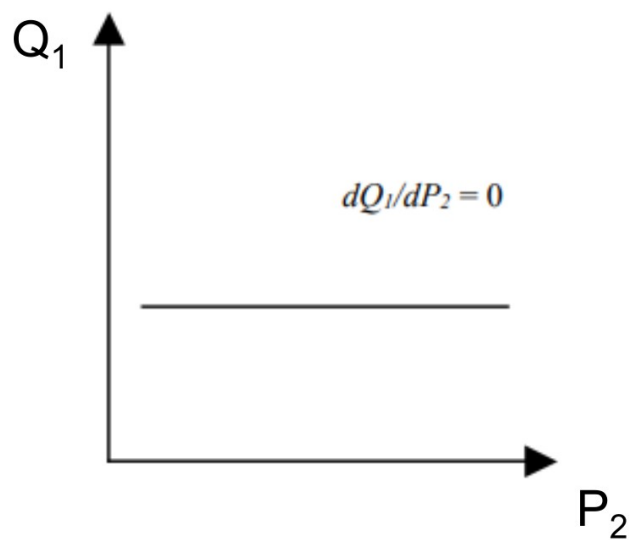
### Beni complementari



### Beni sostituibili



### Beni indipendenti

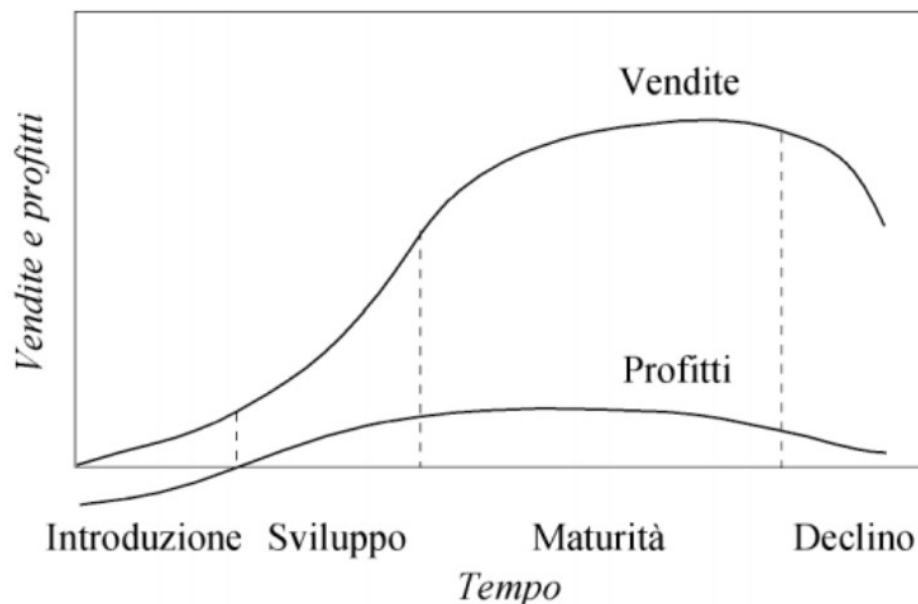




## Fasi del ciclo di vita di un prodotto

La storia delle vendite di un prodotto è una **curva**, tipicamente, in quattro fasi:

- **Introduzione del prodotto:** Periodo lento di crescita; **i profitti in questa fase sono negativi** per via delle elevate spese di inserimento del prodotto nel mercato.
- **Crescita e diffusione del prodotto:** Il periodo inizia a diffondersi, inizia quindi ad essere **conosciuto e richiesto** sul mercato; questa fase è caratterizzata da un **sostanziale miglioramento del profitto**.
- **Maturità del prodotto:** Le **vendite iniziano a rallentare** in quanto il prodotto ha raggiunto una buona parte del mercato interessato al suo acquisto; **i profitti si stabilizzano** o addirittura si riducono a causa di accresciute spese di marketing atte a difendere il prodotto dalla concorrenza.
- **Declino del prodotto:** In questa fase il prodotto fatica a trovare soggetti interessati all'acquisto; netta diminuzione delle vendite e **drastica diminuzione dei profitti**.



# Analisi interna dell'impresa

Per comprendere al meglio le determinanti di successo o prestazioni insoddisfacenti, di un'impresa sul mercato, una tecnica efficace è **considerare l'impresa come sistema o catena di attività coordinate tra loro, per il raggiungimento di obiettivi aziendali.**

Possiamo quindi immaginare un'impresa come un **sistema che assume dinamicamente una specifica connotazione in funzione delle attività che ingloba al suo interno.**

Un'impresa può scegliere di **potenziare** tutte le **attività** in seguito ad una **crescita dimensionale**, ma può comunque trovare conveniente **scegliere** internamente **alcune attività**, dette **Core Activities** e far svolgere le altre ad **imprese esterne specializzate** in quel campo, in regime di **Outsourcing**, con costi più **bassi o maggiore perizia.**

Le attività che si scelgono di mantenere all'interno del **perimetro aziendale** e quelle da **esternalizzare** dipende da **considerazioni tecnico-economiche.** Verosimilmente l'azienda **realizzerà al proprio interno** le attività:

- Per le quali già **possiede** la **tecnologia** necessaria.
- Con **output a basso costo** rispetto al mercato.
- **Critiche** ai fini della definizione della **strategia competitiva** di mercato.
- A **maggior valore aggiunto.**

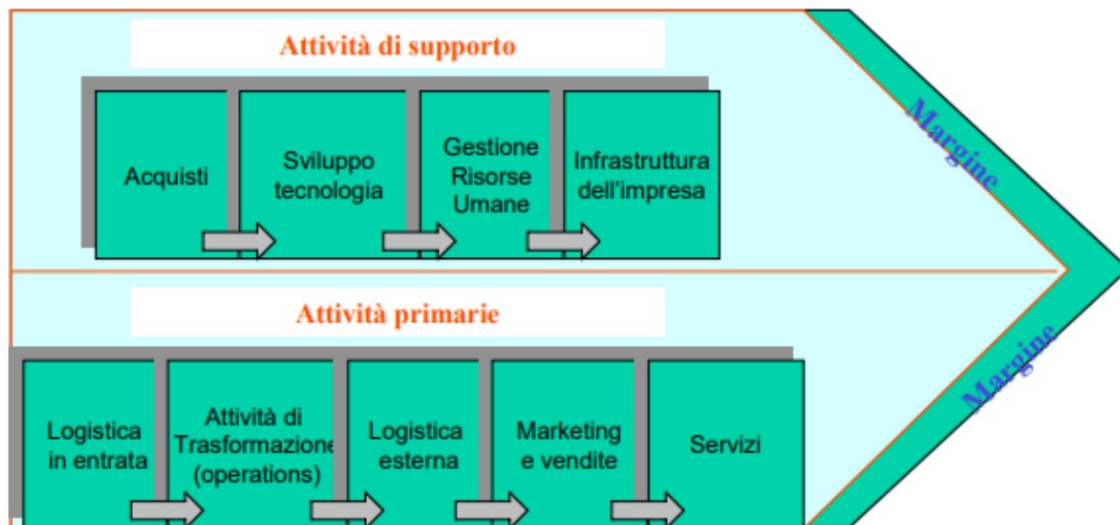
# Classificazione delle attività

Porter suddivide le **attività** delle imprese in:

- **Primarie:** Relative alla movimentazione fisica delle materie prime e dei prodotti finiti, alla **produzione** dei **beni** ed alla **erogazione** dei **servizi**, al **marketing**, alle vendite ed ai servizi che in genere accompagnano la vendita del prodotto o del servizio che l'impresa vende.

Attività	Descrizione
Logistica in entrata	Ricezione, stoccaggio e movimentazione materiali in ingresso Controllo delle scorte Programmazione dei trasporti
Attività di trasformazione (operations)	Trasformazione di materie prime e semilavorati in prodotto (lavorazioni meccaniche, imballaggio, assemblaggio, manutenzione produzione, collaudo)
Logistica in uscita	Distribuzione del prodotto finito (stoccaggio prodotto, gestione ordini, consegna prodotto)
Marketing e vendite	Promozione del prodotto e definizione strategie di vendita (mediante pubblicità, individuazione dei canali di vendita più opportuni, definizione condizioni di vendita, pricing, ecc.)
Servizi	Assistenza e servizi post vendita (installazione, assistenza tecnica, fornitura tutorial e aggiornamenti)

- **Secondarie** (di supporto): Supporto alle attività primarie.



## Attività relative all'infrastruttura dell'impresa

Sono tutte le attività connesse all'amministrazione (Coordinamento e Controllo) dell'infrastruttura aziendale, in particolare comprendono la gestione dei sistemi contabili e le attività di coordinamento.

## Le funzioni aziendali

Sono **unità organizzative** dell'impresa specializzate nella esecuzione di **specifici compiti** e dotate di addetti in possesso di **competenze specialistiche** nell'area di appartenenza.

Correlate alle attività **primarie**:

- [Acquisti e Logistica \(Supply Chain Management\)](#)
- [Produzione](#)
- [Marketing e vendite](#)

Correlate alle attività **secondarie**:

- [Ricerca e Sviluppo \(R&S\)](#)
- [Personale \(Risorse Umane\)](#)
- [Amministrazione](#)
- [Finanza](#)
- [Qualità](#)

### Funzione Acquisti e Logistica

Tradizionalmente è l'unità organizzativa che si occupa di **acquistare le materie prime** necessarie all'impresa per realizzare i propri prodotti alle **migliori condizioni possibili** e **garantendone la disponibilità**. I tempi di approvvigionamento devono essere gestiti in modo da garantire che il livello di scorte sia non inferiore, né superiore a un livello minimo. **Scorte eccessive** comportano **costi magazzino** e riducono la liquidità primaria dell'azienda, **scorte insufficienti** possono far **bloccare la produzione** in concomitanza di un picco di domanda.

Gli acquisti possono essere **relativi** a:

- **Materiali diretti** che si ritrovano nel prodotto finito.
- **Materiali indiretti** per eseguire lavorazioni su semilavorati o manutenzione ad attrezzature.
- **Servizi e prestazioni** di aziende esterne.

La funzione Acquisti in molte aziende è più articolata e nota come **Supply Chain Management**, a cui è demandata **l'intera gestione della catena di fornitura**, dagli acquisti alla logistica.

### Funzione Produzione

L'unità di produzione si occupa di **pianificare le attività produttive** nel rispetto dei **programmi concordati**, gestendo in base alle risorse assegnate:

- **Quantità, Qualità e Costi.**
- **Allocazione del personale** sulle linee e nei reparti produttivi.
- **Implementazione di nuove linee.**
- **Manutenzione degli impianti** (In molti casi presente come funzione autonoma e fornita da società terze): che svolge il compito di mantenere infrastrutture, strutture, impianti, macchinari ed attrezzature sempre in **condizioni di perfetta efficienza** e nel rispetto delle **normative sull'ambiente** e sulla **sicurezza**.

## Funzione Marketing e Vendite

Quest'unità interviene nella **fase finale** della catena e gestisce le **relazioni** con il **mercato** ed i **clienti**. La funzione di Marketing e Vendite è responsabile delle **politiche sul prezzo** (*sconti, promozioni*) e **dell'assistenza post vendita** (*customer care, fidelizzazione del cliente*).

Inoltre **cura gli aspetti relativi alla distribuzione del prodotto e alla vendita**, per esempio attraverso la gestione diretta di reti di vendita come: Agenti di vendita, filiali, Show Room e Reti di Franchising.

Su un piano operativo il marketing si occupa della **promozione dei prodotti aziendali** attraverso la realizzazione di **campagne pubblicitarie**, materiale informativo e **sponsorizzazioni**.

La funzione marketing **contribuisce allo sviluppo dei nuovi prodotti** e al **miglioramento** di quelli attuali, eseguendo periodicamente **indagini di mercato** attraverso cui si cerca di **rilevare** il livello di **soddisfazione** dei clienti rispetto ai prodotti dell'impresa e quelli dei propri concorrenti, inoltre si cerca di **individuare** in anticipo **gusti e tendenze**.

## Funzione Ricerca e Sviluppo

L'unità organizzativa di Ricerca e Sviluppo ha il compito di **progettare soluzioni tecniche innovative** per il miglioramento e lo sviluppo di **nuovi prodotti** e modelli.

In aziende commerciali o in imprese di servizi o produttrici di beni a basso know-how spesso non è prevista, discorso analogo per le **piccole imprese** in cui tale unità **non trova spazio** per mancanza di risorse necessarie a effettuare investimenti generalmente molto costosi e dal tornaconto incerto.

In **aziende con un'alta concentrazione tecnologica**, come le imprese farmaceutiche, aeronautiche ed elettroniche, l'unità di **Ricerca e Sviluppo è una delle più critiche**, in quanto gestisce:

- **Tecnologie sofisticate.**
- **Risorse umane altamente specializzate.**
- **Infrastrutture e laboratori di avanguardia.**
- Una rete di **relazioni con numerosi enti di ricerca** esterni a livello nazionale ed internazionale.

L'unità di Ricerca e Sviluppo è anche **responsabile dell'industrializzazione o ingegnerizzazione** di nuovi prodotti, occupandosi del **passaggio dallo sviluppo prototipale ad una produzione su vasta scala** ed individuando la migliore soluzione tecnico-impiantistica che consenta di raggiungere i livelli produttivi pianificati ed il più basso Break-even degli investimenti.

## Funzione Gestione Personale (Risorse Umane)

L'unità di HR - **Human resources**, è responsabile dell'attività di **gestione del personale** che lavora per l'azienda. Quest'unità si occupa **principalmente** di:

- **Gestire aspetti amministrativi** e legali relativi alle **relazioni tra impresa e dipendenti**.
- **Partecipare** come rappresentante dell'azienda alla definizione degli **accordi sindacali** a livello aziendale o locale.
- Selezionare ed **assumere nuove risorse**.
- Promuovere la **formazione del personale**.
- Pianificare gli **avanzamenti di carriera**.

In **secondo luogo** si occupa anche di:

- Programmare le **politiche retributive aziendali**.
- Definire piani di **incentivazione del personale**, mediante bonus o benefit.
- Sviluppare **sistemi di valutazione** delle **prestazioni** e delle **competenze** del personale.
- **Redigere ed aggiornare** gli **organigrammi aziendali**.
- **Gestire la comunicazione** verso i dipendenti.

## Funzione Amministrazione e Controllo

È la funzione che **rileva i costi sostenuti dall'azienda**, attraverso un sistema di **contabilità analitica interna**, distinto dalla contabilità generale. L'obiettivo della funzione è **valutare le prestazioni di singole parti dell'impresa** (unità o processi produttivi) in termini economici.

Oltre al controllo attraverso la contabilità interna, il **sistema di controllo di gestione** si occupa di redigere delle **previsioni di spesa** e degli investimenti mediante un documento, sulla base delle notizie fornite da tutti gli enti aziendali, tale **documento** è **denominato budget**.

Sulla base del budget e tramite la contabilità interna, i responsabili del controllo rilevano gli eventuali **scostamenti rispetto alle previsioni** e forniscono tali dati al management e ai responsabili delle unità organizzative al fine di **individuare le cause** degli scostamenti e supportarli nell'individuazione di possibili **interventi correttivi**.

## Funzione Finanza

Laddove presente, **cerca di impiegare al meglio la risorsa denaro**, negoziando con le banche e i terzi con cui l'impresa si indebita, le migliori condizioni per il reperimento delle risorse finanziarie, **effettuando addirittura opportuni investimenti** come l'acquisto di **titoli e azioni**.

In alcuni casi, **i proventi derivanti dalla gestione finanziaria** possono rivestire un ruolo importante nella generazione di **profitti aziendali**.

## Funzione Qualità

La **visione moderna** di qualità è improntata ai principi della **gestione totale della qualità TQM: Total Quality Management**, la qualità deriva dalla consapevolezza e dalla competenza di coloro che sono coinvolti nel processo produttivo, **eseguendo un controllo dal basso e non dall'alto**.

**Collaudi e controlli** sono operazioni che effettuano in primo luogo gli **operai stessi**, certificando la qualità del proprio lavoro. Anche i **fornitori** certificano la qualità, **garantendo per contratto certi livelli di prestazione**.

In ottica **TQM**, si assume che se il prodotto è **realizzato adottando opportune procedure e standard**, la sua qualità verrà di conseguenza, per questo **molte imprese dispongono** di una **certificazione** di qualità rilasciata da **enti di controllo esterni** (Norme ISO).

**La certificazione di qualità richiede alle imprese di realizzare i propri processi interni nel rispetto delle normative previste da uno standard riconosciuto a livello internazionale.**

Nelle imprese certificate la **funzione Qualità** ha il compito di **monitorare** che le **procedure previste dalla certificazione** siano effettivamente implementate secondo adeguati standard effettuando valutazioni (Audit) periodiche.



## Vecchia concezione di Funzione Qualità

Storicamente vista come “**controllo indipendente**” delle attività produttive e dei loro risultati, era collocata al di fuori dell’**Unità Produttiva**. I **compiti principali** della funzione qualità erano:

- Il **collaudo**.
- **Controllo** e la **gestione** di **laboratori** e di officine di verifica.
- Effettuare dei **controlli statistici dell'affidabilità dei processi** o delle lavorazioni.

Sotto tale accezione la funzione Qualità era un **giudice inflessibile** che **giudicava** se il prodotto o i **materiali** in arrivo fossero **conformi ad alle specifiche** ed attribuiva le responsabilità delle anomalie.

# Struttura organizzativa

Il complesso delle modalità secondo cui è sia effettuata la **divisione del lavoro in compiti distinti**, sia realizzato il **coordinamento tra compiti**.

-Henry Mintzberg

La **divisione del lavoro** consiste nella:

- **Scomposizione** dei **processi aziendali** in attività elementari e **raggruppamento** in compiti organizzati **secondo un criterio tecnico-logico**.
- **Assegnazione dei compiti alle posizioni organizzative**, ossia ai ruoli definiti all'interno dell'azienda, definendo così le mansioni di ciascuna posizione.
- **Indicazione di una o più persone a ciascuna posizione**, creando così gli organi aziendali.

## Gli elementi chiave dell'organizzazione

Le componenti chiave della **macrostruttura organizzativa** (macro: relativa all'articolazione dell'azienda a partire dal livello più alto) sono:

- **Rapporti di gerarchia**: Numero di livelli gerarchici ed il numero di persone che manager e supervisor coordinano.
- **Aggregazione** di gruppi di persone in **unità organizzative**.
- I sistemi di **comunicazione** e **coordinamento** tra **unità organizzative**.

I primi due rappresentano la **forma strutturale**, il tipo di struttura verticale, ovvero la gerarchia dal **vertice** verso la base dell'organizzazione.

Comunicazione e Coordinamento definiscono il **sistema delle relazioni** (struttura orizzontale) che determinano il grado di **interazione tra le diverse unità organizzative**.

## Organigramma aziendale

**Rappresentazione schematica della gerarchia** e dell'articolazione dell'impresa in **unità organizzative** che fornisce una **panoramica generale** sull'insieme delle **attività svolte** dall'impresa.

L'organigramma è un valido riferimento per capire: “**Chi fa cosa**” all'interno di una azienda e come sono collegate le unità organizzative.



# Strutture organizzative fondamentali

Esistono sostanzialmente 4 schemi di macrostrutture organizzative:

- **Elementare:** Caratterizzata da **due soli livelli della linea gerarchica**:

- **Alta Direzione**
- **Unità Operative**

Questo schema macrostrutturale è tipico delle **piccole aziende**, dirette personalmente dal Proprietario.

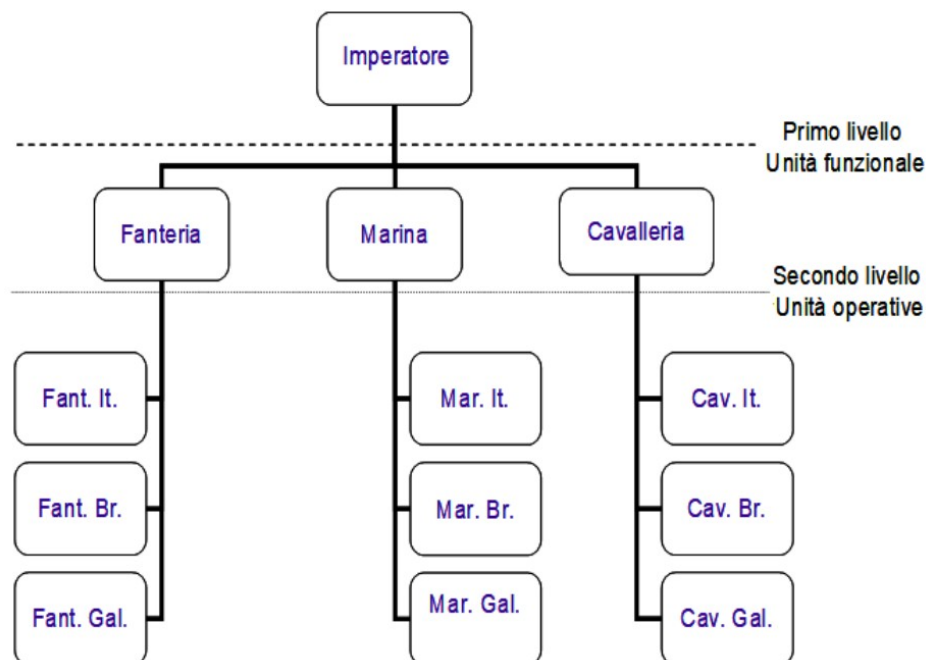


- **Funzionale:** Caratterizzata da **tre livelli** della linea gerarchica:

- **Alta Direzione**
- **Direzioni di Funzione:** Dirigono il raggruppamento delle risorse impiegate per la lavorazione.
  - ES. In ambito militare la Fanteria è diretta da un Comandante (Unità funzionale) della fanteria che coordina i diversi Generali (Unità operative) dei battaglioni (It, Br, Gal).
- **Unità Operative**

Strutture del genere sono tipiche di **aziende medio o piccole** con un solo prodotto o diversi prodotti molto simili.

- ES. Ambito militare:

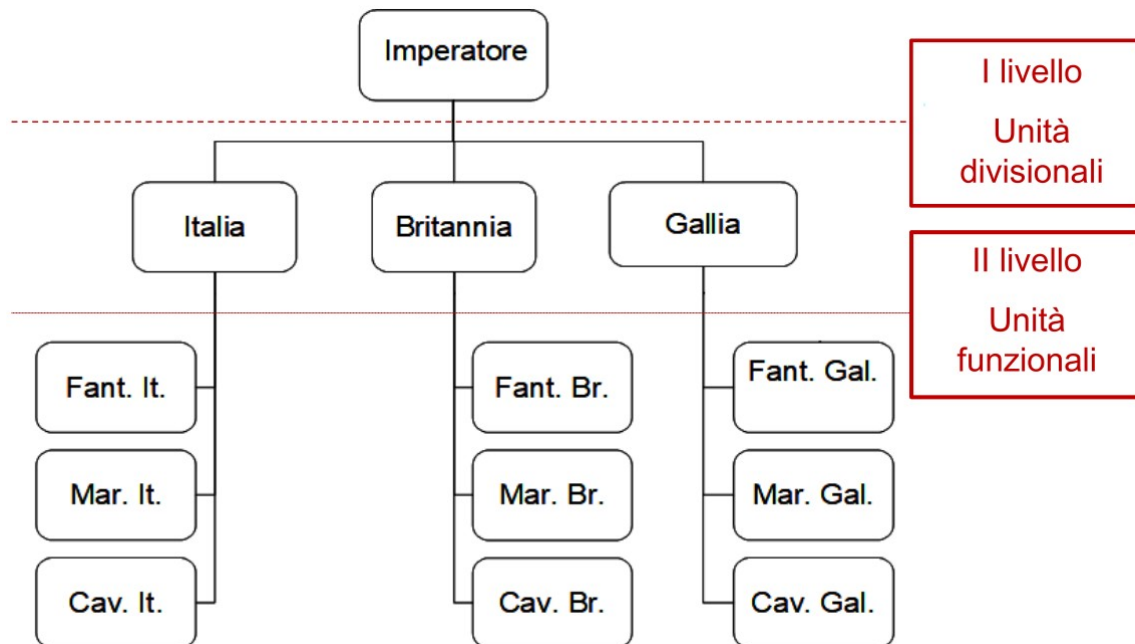


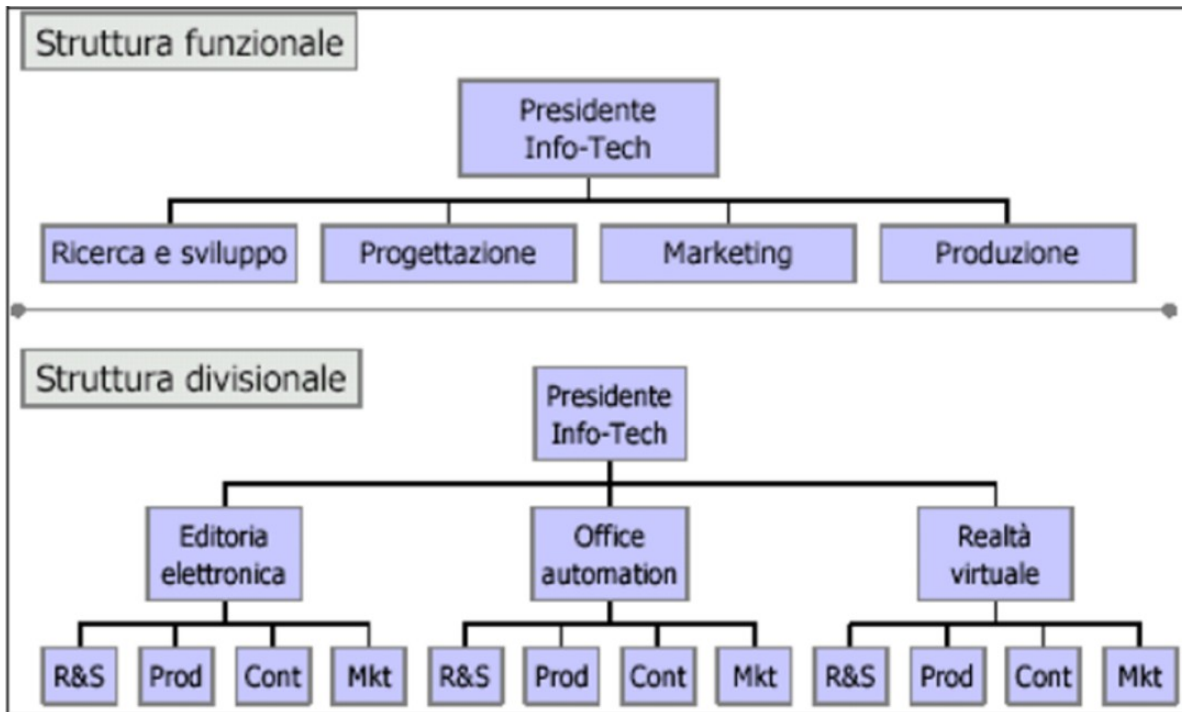
- **Divisionale:** Caratterizzata da **quattro livelli** della linea gerarchica:
  - **Alta Direzione**
  - **Direzioni di Divisione:** Dirigono il raggruppamento del prodotto o del mercato.
    - ES. In ambito militare, le Unità Divisionali, dirigono su di un territorio i Generali (Unità funzionali) delle truppe presenti sul quel territorio.
  - **Direzioni di Funzione:** Dirigono il raggruppamento delle risorse impiegate per la lavorazione.
    - ES. In ambito militare la Fanteria è diretta da un Comandante (Unità funzionale) della fanteria che coordina i diversi Generali (Unità operative) dei battaglioni.
  - **Unità Operative**

La divisione è quindi orientata al mercato, per ogni mercato si adotta quindi una **specificata struttura organizzata per quel mercato**, anziché utilizzare la stessa struttura per tutti i mercati e prodotti, anche se diversi tra loro (come nel modello funzionale).

Questo tipo di schema è solitamente adottato dalle **organizzazioni più complesse**, caratterizzate da una **consistente differenziazione di output** (in termini di prodotti, mercati, tipologia di clientela, ecc.)

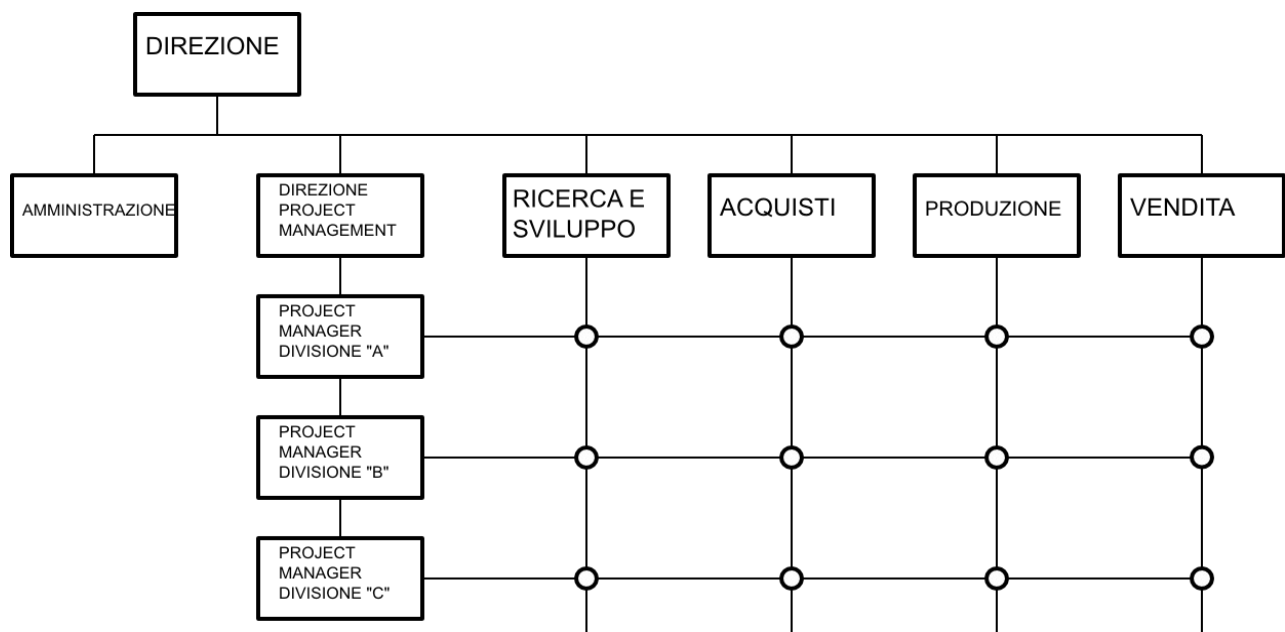
- ES. Ambito militare:





- **Matriciale:** Caratterizzata da **almeno tre livelli** della linea gerarchica:
  - **Alta Direzione**
  - Le **Direzioni di Funzione** secondo una linea verticale e allo stesso livello, i **Responsabili di Progetto** secondo una linea orizzontale.
  - Le **Unità Operative**, che dipendono sia dalla Direzione di Funzione che da un Responsabile di Progetto.

Questo tipo di schema è un **ibrido** che combina i criteri di aggregazione delle risorse tipici della struttura Funzionale e Divisionale. I Responsabili di Progetto dovranno interfacciarsi tra di loro per gestire la **quantità di personale** da assegnare ad ogni Unità in ogni Progetto.



## Vantaggi e Limiti della macrostruttura funzionale

### ***Vantaggi***

La macrostruttura funzionale può offrire **livelli di efficienza specifica molto elevati**; il controllo è pienamente affidato ai **collegamenti verticali** (controllo gerarchico), richiedendo un **irrisorio coordinamento orizzontale**.

Il principale vantaggio offerto dalla struttura funzionale consiste nell'aggregazione delle risorse all'interno di una stessa funzione o di uno stesso servizio, consentendo di ottimizzarne l'utilizzo; tale pratica è denominata **economia delle risorse specialistiche**.

Anche lo **sviluppo delle risorse è reso più efficiente**, poiché la **formazione del personale** richiede **interventi verticali** ed una parte consiste **nell'affiancamento** del personale inesperto a quello specializzato.

La macrostruttura funzionale ha, in sintesi, i seguenti **punti di forza**:

- Molto efficiente quando **l'impresa produce un solo prodotto o pochi prodotti simili**.
- **Facilita le economie di scala** all'interno delle unità funzionali.
- **Permette lo sviluppo delle conoscenze** dei dipendenti e **facilita la formazione**.
- Assicura un **controllo centralizzato**, **l'accentramento delle responsabilità di profitto** ed il **controllo dei costi delle singole funzioni**.
- **Buona flessibilità operativa**.

### ***Limiti***

Soffre di una **scarsa capacità di diversificazione**, le strutture funzionali tendono ad essere molto efficienti se fanno sempre la stessa cosa, ma hanno **grandi difficoltà a fare più cose contemporaneamente o a fare cose nuove**.

Cambiamenti rapidi del mercato e della tecnologie richiedono cambiamenti anche nell'organizzazione. **L'innovazione richiede un'integrazione culturale e punti di vista differenti**, necessitando un coordinamento orizzontale più forte di quello adottato del modello funzionale, che invece **non garantisce un ampio volume di comunicazione orizzontale**.

La macrostruttura funzionale soffre delle seguenti **problematiche fondamentali**:

- **Inadatta se l'impresa produce più prodotti molto diversi tra loro** o prodotti destinati a mercati differenti.
- **Tempi di risposta al cambiamento molto lenti**, scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative che porta ad una **scarsa innovazione**.
- Può causare un **accumulo di decisioni al vertice** ed un **sovraccarico della gerarchia**.
- Offre una **visione limitata e locale** degli obiettivi organizzativi (Ognuno difende il proprio orticello).

## Vantaggi e Limiti della macrostruttura divisionale

### ***Vantaggi***

La macrostruttura divisionale nasce come risposta forte all'esigenza di **adattarsi a condizioni operative disomogenee**, come la produzione di più prodotti tra loro differenti o la distribuzione su mercati molto diversi, operazioni che non possono essere governate da una struttura di tipo funzionale.

Una macrostruttura divisionale consente di **focalizzarsi** sui singoli prodotti o sui singoli mercati assumendo un **approccio Output-Oriented**.

La macrostruttura divisionale ha, in sintesi, i seguenti **punti di forza**:

- Molto performante per **grandi aziende** con **molte linee di prodotto** ed **attive su molti mercati**.
- Consente lo sviluppo dimensionale per **aggregazione di unità operative** e tramite la **crescita diversificata dei prodotti**.
- Il **processo decisionale** e le **responsabilità di profitto** sono **decentralizzate**.
- **Potenzia** e **sviluppa** gli **strumenti di pianificazione** e **controllo di gestione**.
- **Decentramento delle responsabilità di profitto**.

### ***Limiti***

Il principale svantaggio è rappresentato dal **costo**, la **suddivisione delle risorse riduce le economie di scala** e rende **precario il coordinamento** tra funzioni appartenenti a divisioni differenti.

In una struttura divisionale soluzioni già sperimentate all'interno di una divisione, con esiti positivi o negativi, sono spesso oggetto di studio presso altre divisioni.

La macrostruttura divisionale soffre delle seguenti **problematiche fondamentali**:

- Elimina le economie di scala nelle unità funzionali, spesso le **risorse specialistiche sono duplicate nelle varie divisioni**.
- **Scarso coordinamento tra le linee di prodotto**.
- Può creare **difficoltà di coordinamento tra obiettivi globali e divisionali**.

## Vantaggi e Limiti della macrostruttura matriciale

### ***Vantaggi***

Il modello della struttura a matrice nasce dall'intento di **ricomporre i criteri di aggregazione** delle risorse tipici **della struttura funzionale** (specializzazione verticale) e **della struttura divisionale** (specializzazione orizzontale). La struttura a matrice è quindi conveniente quando si verificano le seguenti condizioni:

- a) L'impresa sviluppa **soluzioni altamente specifiche** con **volumi di produzione** tuttavia **contenuti**.
- b) La produzione delle soluzioni specifiche **richiede diversi specialisti**.

In questi casi la **soluzione funzionale non sarebbe all'altezza** di raggiungere un livello di innovazione adeguato, ed una **soluzione divisionale sarebbe inefficiente** a causa dei ridotti volumi di produzione per singolo prodotto.

Le macrostrutture matriciali sono molto efficienti nel **gestire in modo efficace scarse risorse**; Infatti, l'attribuzione di una risorsa ad una linea di prodotto (o ad un progetto) ne limiterebbe il tasso di utilizzo e di conseguenza il rendimento, dato che, lavorando su commessa, i volumi produttivi di ogni singolo progetto sono contenuti.

Tali limiti in una macrostruttura matriciale sono superati dato che: **il responsabile funzionale presidia la competenza specialistica** e ne cura lo sviluppo, mentre il **responsabile del prodotto** o progetto **persegue obiettivi di costo, qualità e servizio al cliente**.

La macrostruttura matriciale ha, in sintesi, i seguenti **punti di forza**:

- **Condivisione flessibile delle risorse** tra le varie linee di prodotto.
- **Preferibile in organizzazioni di media grandezza che operano su commessa** e che hanno forti **esigenze di personalizzazione** del prodotto.

### ***Limiti***

Il governo di queste strutture richiede un **forte impegno personale** da parte dei livelli direttivi; impegno che deve essere **rivolto soprattutto alla gestione delle relazioni interpersonali**, a causa della duplice autorità (Manager di Progetto e Coordinatore dell'unità). **Tale problematica porta via tempo** a causa delle frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti.

La macrostruttura matriciale soffre delle seguenti **problematiche fondamentali**:

- **Duplica autorità**: crea confusione e può risultare frustrante per il personale.
- I partecipanti devono avere **buone capacità interpersonali** ed una **conoscenza approfondita del dominio**.
- **Assorbe molto tempo**.
- Richiede **sforzi per bilanciare il potere**.

# Modelli organizzativi

## Meccanicistico

**Prevedibilità e certezza del futuro** sono i concetti base di questo modello. L'obiettivo principale è il **raggiungimento dell'efficienza del processo di produzione, metaforicamente configurabile come una macchina votata al perseguimento dell'efficienza**, applicando alle strutture e procedure dei particolari criteri:

- Rigidità
- Trasparenza
- Formalizzazione
- Coerenza assoluta

Un aspetto importante è la divisione degli obiettivi da raggiungere, che sono di per sé chiari e definiti, in **sotto-obiettivi assegnati individualmente** secondo delle rigide responsabilità.

Un'organizzazione che s'ispira a questo modello rende esplicite le aspettative che ha verso i propri membri, e i criteri di valutazione del lavoro svolto, che si basano sulla capacità professionale. La struttura che questo modello implica è di tipo gerarchico con **organigramma verticale**, ed è facilitata proprio dalla programmabilità precisa delle varie attività e dalla possibilità di attuare una pianificazione certa dell'allocazione delle risorse. Sono definite insieme: la struttura dei ruoli e le attività che ogni ruolo implica. **Ai livelli più alti della gerarchia vengono assegnate le responsabilità sugli obiettivi.**

**L'aspetto burocratico** è una caratteristica importante di questo modello organizzativo, difatti, molte **istituzioni bancarie** e di **servizio pubblico** seguono i criteri appena elencati. Il difetto principale di questo tipo di struttura è però la **lentezza nel rispondere ai cambiamenti** esterni nei settori in cui operano, che provoca a sua volta un **calo di efficienza e redditività**. -lavoraconnoi.com

## Organicistico

Esattamente **opposto a quello meccanicistico**. Le organizzazioni che s'ispirano a questo modello hanno una struttura flessibile che si **adatta velocemente ai cambiamenti esterni**, come un organismo biologico votato principalmente a conseguire livelli di adattamento ambientale soddisfacenti, anziché all'ottimizzazione efficientista della macchina. -lavoraconnoi.com

I **ruoli e le responsabilità non sono definiti in maniera rigida** e sono tipicamente caratterizzate da strutture con **organigramma orizzontale** che rispondono all'esigenza di **flessibilità** e di **adattamento** dell'organizzazione. Per ogni responsabile non vengono definiti degli obiettivi precisi. **Non c'è una misurazione nel breve periodo delle prestazioni individuali**, l'autorealizzazione e non la retribuzione sono le principali fonte di gratificazione.

Tale struttura induce nell'organizzazione **comportamenti che incentivino: lo sviluppo delle risorse, ricerca di soluzioni innovative e condivisione delle informazioni.**

## Meccanicistico VS Organicistico

In un sistema organizzativo completamente **meccanicistico** si ha:

- Una **forte strutturazione dei compiti**.
- Un'alta **concentrazione del potere ai vertici**.
- Una **formalizzazione del sistema di controllo**, che risulta così essere impersonale.

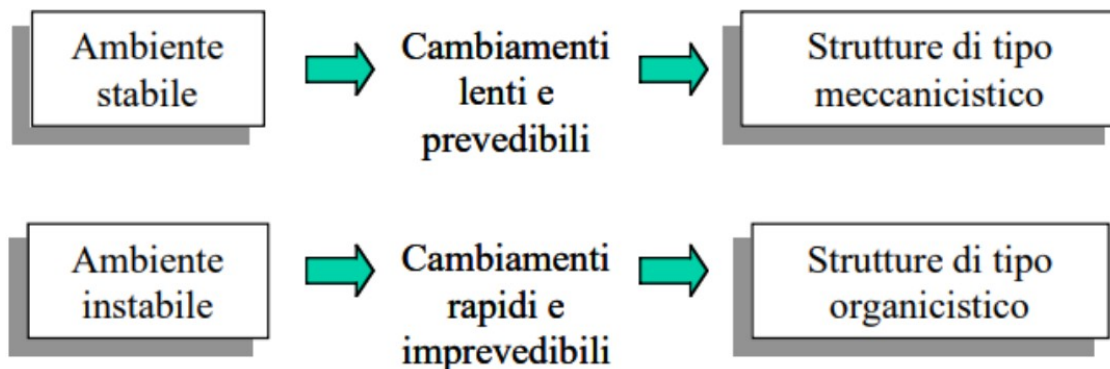
In un sistema completamente **organicistico**, invece:

- **Non c'è una forte strutturazione dei compiti** e delle attività che sono, al contrario, destrutturati.
- La **diffusione del potere avviene soprattutto alla base**, rendendo il sistema di controllo informale.

<i>Variabili organizzative</i>	<i>Struttura meccanicistica</i>	<i>Struttura organicistica</i>
Numero di livelli di autorità	Molti	Pochi
Ampiezza del controllo	Ristretta	Ampia
Centralizzazione delle decisioni	Elevata (vertice)	Bassa
Compiti individuali	Specializzati e definiti	Ruoli, obiettivi e responsabilità
Processo di comunicazione	In senso verticale (superiore -> subordinato)	Orizzontale e verticale
Possibilità di interazione fra membri di diverse unità organizzative	Bassa	Alta
Autorità	Basata sulla posizione	Basata sulle competenze
Quantità di regole formali	Alta	Bassa
Gamma retributiva	Bassa	Ampia

## Criteri di scelta delle macrostrutture

La scelta del tipo di macrostruttura è riconducibile all'analisi dell'ambiente competitivo. Il paradigma **meccanicistico** è tipico di organizzazioni che operano in **ambienti stabili** e quello **organicistico** di organizzazioni che operano in **ambienti competitivi turbolenti**.





# Evoluzione di un'impresa

Solitamente la vita di un'impresa è **schematizzabile in una successione di stati stabili intervallati da eventi critici** più o meno traumatici che possono mettere a rischio la stessa sopravvivenza dell'impresa, causando, profondi **cambiamenti** nelle sue **dimensioni**, **prestazioni** e nella sua **organizzazione** interna.

Le fasi tipiche della crescita di un'impresa sono tipicamente 5:

1. **Nascita**: Spesso in assenza di struttura.
2. **Consolidamento**: Con struttura semplice o organizzazione embrionale.
3. **Formalizzazione**: Struttura solitamente funzionale.
4. **Gestione dell'innovazione**: Strutture con team interfunzionali.
5. **Crescita per diversificazione di prodotto e/o mercato**: Struttura divisionale.

## Nascita

La fase della Nascita corrisponde alla **fondazione dell'impresa da parte dell'imprenditore**.

L'impresa nasce solitamente da un'idea imprenditoriale **incentrata intorno a uno o pochi prodotti**.

L'imprenditore fa anche da **manager** ed è responsabile diretto di molteplici processi e attività aziendali.

La delega è molto scarsa.

**Una piccola impresa con 5-20 dipendenti, può fare a meno di una organizzazione formale**, ma questo non significa che l'impresa sia priva di organizzazione; semplicemente non esiste **nessuna descrizione formale della responsabilità dei singoli**.

## Consolidamento

In questa fase le dimensioni dell'impresa sono ancora contenute sebbene i ritmi di crescita siano elevanti. **La crescita dell'impresa è misurabile** attraverso:

- **Volume di affari.**
- **Numero di clienti ed addetti.**
- **Ampiezza gamma di prodotti.**

Tale crescita costringe l'imprenditore a **delegare parte delle attività** ai suoi collaboratori di fiducia.

Si tratta comunque di una **delega sostanziale ma non ancora formale**: è quindi possibile individuare delle **aree di responsabilità** e dei **responsabili** di tali aree, ma è **difficile trovare un organigramma ufficiale** (struttura embrionale).

## Formalizzazione

In questa fase l'impresa **formalizza una struttura organizzativa**, generalmente, di tipo **semplice** o di **funzionale**.

I responsabili di funzione sono **Manager specialisti** le cui attività e **responsabilità** vengono **accuratamente definite** e descritte mediante appositi documenti detti **Job description**.

Spesso avviene la creazione di **unità funzionali di Staff**, che forniscono **informazioni di sintesi** e producono **report**, così da **facilitare il governo dell'impresa** da parte dell'imprenditore o di un suo delegato.

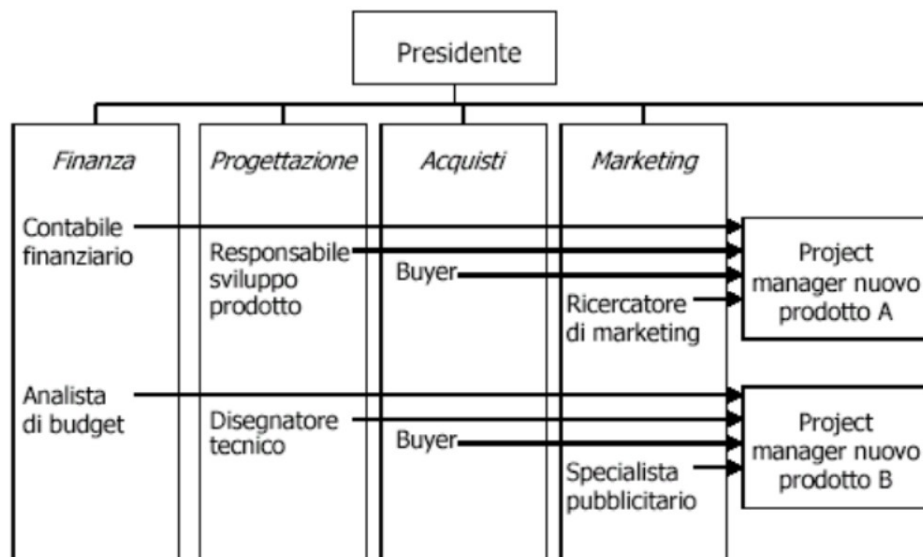
## Gestione dell'innovazione

Fase in cui si tenta di **superare le rigidità dello schema funzionale** per sviluppare un **livello sufficiente di capacità innovativa**.

Per perseguire tale scopo le imprese tendono a **costruire team interfunzionali** formati da **specialisti** presi in prestito dalle funzioni ed **allocati temporaneamente nei gruppi di progetto**.

I **progetti di innovazione** possono riguardare:

- Lo **sviluppo** di un **nuovo prodotto**.
- L'introduzione di una **innovazione di processo**.
- La realizzazione di **un'analisi di fattibilità o di mercato**.
- Lo sviluppo di un **nuovo sistema di gestione**: come ad esempio l'implementazione del sistema qualità o di un sistema di valutazione personale.



## Il Project Manager

Un Project Manager è **colui che è chiamato a gestire un'azione complessa, unica e di durata determinata**, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.

## Differenze rispetto ad un modello di macrostruttura matriciale

È essenziale non confondere l'integrazione di team interfunzionali in una struttura funzionale con la macrostruttura matriciale.

**I team interfunzionali hanno carattere temporaneo** e, normalmente, sono sciolti al termine del progetto; svolgono comunque la loro attività in una **struttura che è e resta funzionale** in quanto le funzioni hanno comunque un peso e una influenza molto più elevata dei team di progetto.

## Crescita per diversificazione di prodotto e/o mercato

Fase tipica di una **impresa matura** che **innova** attraverso la **diversificazione** di prodotto o di mercato.

Una **diversificazione per prodotto** avviene quando un'impresa sceglie di **sviluppare nuovi prodotti per accedere a nuovi settori di mercato.**

Per **diversificazione per mercato** si intende una strategia di espansione basata sulla scelta di vendere il proprio prodotto su **nuovi mercati territoriali**. La differenziazione geografica può richiedere **l'adattamento di alcune caratteristiche** del prodotto a **norme o gusti locali.**

In questa fase di diversificazione per prodotto e/o mercato, **l'impresa punta ad una struttura divisionale**. Nel caso di imprese molto grandi, quali le imprese **multinazionali**, la struttura divisionale consente di **acquisire o dismettere** una o più divisioni **senza che il resto dell'impresa ne risenta**; in tal caso **l'aggiunta** di un'unità divisionale può avvenire tramite **acquisizione di una impresa esterna** o la creazione di una consociata estera.

Nelle imprese con struttura divisionale vi è una chiara distinzione fra:

- **Vertice strategico:** Che si occupa prevalentemente della elaborazione di piani di sviluppo, della valutazione degli investimenti strategici e dell'allocazione delle risorse sui vari business aziendali.
- **Management operativo a livello di divisione:** Che si preoccupa dello sviluppo del singolo business.

La struttura divisionale non è necessariamente ad uso esclusivo di grandi conglomerate internazionali, ma **può essere una scelta possibile anche per imprese che operano su scala minore.**

# L'impresa come sistema complesso

La struttura di una organizzazione è una **variabile importante** sulla quale il management può agire per **far fronte alla competizione ed alle sollecitazioni di mercato**. Verso la fine degli anni 70 molte imprese dovettero prendere atto che, a seguito dei **cambiamenti di struttura**, i **risultati** ottenuti non fossero in linea con le aspettative.

## Il modello delle 7S

Secondo Waterman, Peters e Phillips ciò è riconducibile alla constatazione che **la struttura non è l'organizzazione**, intendendo, con tale affermazione, che al di là della struttura organizzativa, l'esito di un **processo di ristrutturazione dipende anche da altre variabili**; proposero quindi un modello interpretativo che considera l'organizzazione delle imprese come un sistema complesso delle **seguenti 7 macro-variabili**:

- **Strategy**: Indica **come l'impresa acquisisce il proprio vantaggio competitivo**, su quali leve concretamente agisce o punta ad agire per crearsi un vantaggio (Costi, qualità, servizi, etc...), quali sono le priorità strategiche dell'impresa (Ingresso nei mercati, sviluppo di nuovi prodotti, etc...) ed i suoi piani di sviluppo.
- **Structure**: Indica i **rapporti di dipendenza formale** come: il numero dei livelli gerarchici, l'ampiezza del controllo e delle responsabilità dei Manager e Supervisor, l'aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative, i sistemi che assicurano comunicazione e coordinamento tra le diversi componenti delle unità organizzative.
- **Systems**: Indica i **processi formali**, gli **strumenti** e le **procedure** utilizzati dal Management per **gestire l'organizzazione**, come: sistemi di pianificazione, informativi, di distribuzione.
- **Skills**: Indica il **Know-How**, ovvero le competenze intese come capacità e conoscenza, necessarie per svolgere l'attività. Spesso si parla di **competenze distintive** ovvero l'insieme di competenze che rendono il **prodotto unico ed inimitabile** e di conseguenza **immediatamente riconoscibile** agli occhi del cliente.
- **Staff**: Indica il **personale** con i suoi background, livelli di competenza, le modalità con cui si seleziona il personale, i processi sviluppo delle risorse umane come la formazione e lo sviluppo della carriera.
- **Style**: Indica lo **stile decisionale di tutta l'organizzazione** dovuto alle scelte delle Leadership. Lo stile ha riflessi: sulle regole a cui gli individui si adeguano, sul come si lavora e sul come si interagisce, sia tra dipendenti sia con clienti e fornitori.
- **Shared values**: Indica i **valori fondamentali condivisi dalla cultura aziendale** e che vengono usati come **principi guida**. Questi valori focalizzano l'attenzione degli individui su obiettivi di carattere generale, come: principi di Green Economy, criteri di finanza sostenibile, etc...

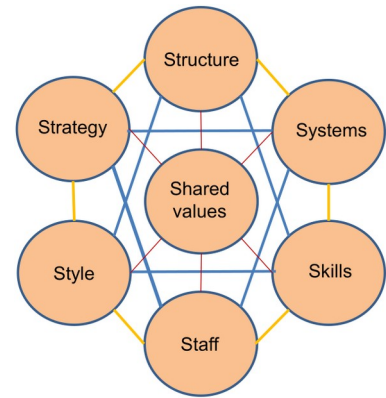
## Presupposti del modello 7S

Il modello delle 7S si basa su **due presupposti fondamentali**:

- L'aspetto sistemico dell'organizzazione** attraverso l'interconnessione delle variabili.
- La coerenza interna del sistema**, attraverso il concetto di congruenza delle variabili in direzione degli obiettivi.

Le 7S sono **fortemente interconnesse**, ciò significa che un qualsiasi cambiamento effettuato ad una variabile, si propaga attraverso l'intera struttura in modo non sempre prevedibile a priori.

Il principio di **coerenza interna** del sistema stabilisce che il cambiamento in una delle variabili deve essere accompagnato da cambiamenti coerenti anche nelle altre variabili. In mancanza di un cambiamento coerente, il sistema organizzativo, potrebbe anche non mostrare alcun effetto o comportarsi in modo imprevedibile.



## Cosa suggerisce il modello 7S

- L'organizzazione di un'impresa è un sistema in cui **interagiscono vari fattori** e non tutto è riconducibile alla sola struttura.
- A causa dell'interconnessione delle variabili è **difficile ottenere gli effetti desiderati modificandone una sola**, cioè senza operare al contempo cambiamenti coerenti anche nelle altre.
- L'insuccesso** di molti tentativi di modifica dell'organizzazione di un'impresa è riconducibile ad una **mancata considerazione di tutti i fattori dello schema**.
- Tra i diversi fattori non esiste una gerarchia implicita o un ordine sequenziale**: a priori non è ovvio quale sarà il fattore trainante del cambiamento. **Tutte le variabili hanno pari dignità**.
- Lo **schema** deve essere **personalizzato per l'impresa oggetto di studio**: in casi specifici alcune variabili possono essere poco rilevanti o assenti, alcuni collegamenti sono più importanti di altri, la rilevanza dei fattori e dei collegamenti può dipendere dal particolare momento o della fase del ciclo di vita che l'impresa attraversa.

## Come operare nel modello 7S

Per analizzare l'organizzazione di un'impresa attraverso il modello delle 7S, in concreto occorre:

- 1) **Approfondire la conoscenza del caso** da analizzare.
- 2) Identificare le **singole parti** del sistema organizzativo che sono **alla base del modello**.
- 3) Selezionare gli **aspetti cruciali** ai fini dell'analisi.
- 4) Identificare i **problemi chiave** relativamente alle sfide che l'organizzazione deve affrontare.
- 5) Definire una serie di **raccomandazioni per far fronte ai problemi chiave**.

### Approfondire la conoscenza del caso da analizzare

Occorre **acquisire** il maggior numero possibile di **informazioni** relative all'azienda. Le fonti si possono dividere in **indirette** (sito aziendale, documentazione aziendale, rassegne stampa) e **dirette** (interviste con manager, imprenditori e personale aziendale).

È importante analizzare documentazione aziendale ufficiale quali: mission, carte dei valori, organigrammi, [Job-Description](#), manuali della qualità, piani, procedure, ecc.

### Identificare le singole parti del sistema organizzativo

In **prima analisi**, per ogni “S” occorre rispondere a **domande di tipo standard**, successivamente occorre verificare l'opportunità di definire **domande più specifiche per il singolo caso in esame**.

- **Strategy:**
  - Quali sono le fonti di vantaggio competitivo dell'impresa?
  - Quali sono i punti di forza e di debolezza dei prodotti dell'azienda?
  - Quali sono gli obiettivi strategici dell'impresa? Sono chiaramente definiti? Sono coerenti fra loro o conflittuali?
  - Le strategie sono note a tutti gli elementi dell'azienda o solo al Top Management?
  - Quali strategia ha perseguito in passato l'azienda? Perché sono state abbandonate?
  - In cosa è simile ed in cosa differisce l'impresa dai suoi concorrenti?
- **Structure:**
  - Esiste un organigramma ufficiale? In caso contrario, è possibile ricostruirlo?
  - Quanti sono i livelli gerarchici? L'ampiezza del controllo è ridotta o grande?
  - Responsabili, compiti e mission di ogni unità possono essere individuate in modo chiaro?
  - Alcune unità pesano più di altre? Perché?
  - Esistono gruppi di lavoro interfunzionali?
- **Systems:**
  - Quali sono i sistemi gestionali attualmente in uso? Quali sono i loro punti di forza e debolezza?
  - Come vengono misurate e valutate le prestazioni dell'azienda e dei singoli?
  - I sistemi a disposizione dell'azienda soddisfano le attese degli utenti e dell'azienda?
  - L'organizzazione dispone degli elementi necessari a svolgere il suo Business?

- **Skills:**
  - In quali attività l'organizzazione riesce a distinguersi con performance di alto livello?
  - Quali sono i punti di forza dei prodotti? Possono essere collegati a Know-How e competenze distintive?
  - Quali sono le nuove competenze di cui l'organizzazione ha bisogno per sviluppare il suo business?
  - Le competenze dell'organizzazione sono adeguate ai propri fabbisogni?
  - Quali sono le competenze che l'azienda intende sviluppare prioritariamente?
- **Staff:**
  - Quali sono le principali tipologie di figure professionali che operano nell'azienda?
  - A quanto ammonta l'organico aziendale e come è distribuito rispetto ad età e livello di istruzione?
  - Qual è il peso dei lavoratori interinali sull'organico?
  - In che modo l'impresa assume il personale? E come lo sviluppa?
- **Style:**
  - In che modo il Top Management prende le decisioni?
  - In che modo i manager impiegano il loro tempo?
  - Quali sono le caratteristiche dei capi?
  - In che modo i livelli più operativi sono messi in condizione di contribuire al processo decisionale?
  - In che modo l'azienda ascolta le esigenze del personale?
  - Come vengono formati e gestiti i gruppi di lavoro?
- **Shared values:**
  - Esiste una mission esplicita?
  - I dipendenti conoscono la mission?
  - Quanto i dipendenti condividono la mission e la sentono propria?
  - Esistono slogan?

## Selezionare gli aspetti cruciali ai fini dell'analisi

Dopo aver raccolto le risposte alle domande, occorre **organizzarle** in maniera da poter individuare rapidamente i fattori più rilevanti per singola variabile del modello 7S. Solitamente si usa una tabella a 7 colonne e si evidenziano gli aspetti cruciali.

## Identificare i problemi chiave

Relativamente alle sfide che l'organizzazione deve affrontare, occorre **individuare i problemi** chiave al fine di **legarli ai fattori che maggiormente contribuiscono a creare criticità** in seno all'impresa.

## Definire una serie di raccomandazioni per far fronte ai problemi chiave

Per ciascun problema chiave individuato, occorre **definire una serie di raccomandazioni** da adottare per risolvere o ridimensionare i **singoli problemi chiave** che affliggono l'organizzazione.

# Il bilancio di esercizio aziendale

Il bilancio di esercizio è **l'insieme dei documenti contabili e report finanziari** che, ai **sensi di legge** e con **periodicità**, devono essere redatti dalle imprese per **indicare la situazione patrimoniale e finanziaria** dell'azienda. Il bilancio di esercizio **si rifà a un preciso periodo** di tempo che in generale coincide con **l'anno solare**.

La disciplina del bilancio è riportata nel C.C. art. 2423 fino al 2435-ter.

Oltre ad essere obbligatorio, il bilancio di esercizio, **fornisce informazioni** a:

- **Soci dell'impresa** chiaramente interessati a conoscere e monitorare l'andamento dell'impresa.
- **Creditori dell'impresa** interessati a conoscere redditività e consistenza del patrimonio dell'impresa per tutelare i propri crediti.
- **Tutti i detentori di interesse** (Stakeholder) nei confronti dell'impresa.

Il Codice Civile prevede che la struttura informativa obbligatoria sia costituita dai seguenti **documenti**:

- **Stato patrimoniale** e **conto economico**, previsti dall'art. 2423 del C.C.
- **Rendiconto finanziario**, divenuto obbligatorio per bilanci relativi ad esercizi iniziati dopo il 01/01/2016 a seguito dell'introduzione dell'art. 2425-ter del C.C. operata dal D.Lgs del 139/2015.
- **Nota integrativa**, previsti dall'art. 2423 del C.C.
- **Relazione sulla gestione**, di cui in C.C. all'art. 2428.

**I primi 3 punti formano il *Bilancio* e sono *obbligatori*! La *Relazione sulla gestione* non è parte integrante del bilancio ma lo *correda*!**

## Come redigere il bilancio

Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve **rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società** e il **risultato economico dell'esercizio**.

I bilanci devono soddisfare **un'ulteriore clausola**: l'inscindibilità dello stato patrimoniale, del conto economico, del rendiconto finanziario e della nota integrativa.

Le suddette caratteristiche sono dette **clausole generali**.

Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono **fornire le informazioni complementari** necessarie allo scopo.



# Principi di valutazione di un bilancio

Il bilancio deve essere redatto secondo principi di:

- **Prudenza:** Nella determinazione del reddito occorre:
  - Contabilizzare le perdite e gli oneri anche se incerti o solo presunti.
  - Contabilizzare le componenti positive di reddito solo se effettivamente realizzati alla chiusura dell'esercizio.
  - Non contabilizzare gli utili derivati da incrementi patrimoniali che non siano certi e durevoli.
  - Tener conto dei rischi e delle perdite di competenza anche se conosciuti dopo la chiusura dell'esercizio.
- **Continuità:** Tutte le valutazioni devono essere effettuate con il presupposto del funzionamento aziendale, nella prospettiva che l'azienda continui nel tempo la sua attività.
- **Competenza:** È necessario prescindere dalle date di pagamento e di incasso (costi e ricavi), ma occorre tener conto dei soli oneri e ricavi effettivamente imputabili all'esercizio a cui il bilancio si riferisce.
- **Valutazione separata delle poste eterogenee:** Affinché l'informazione di bilancio sia corretta, occorre che se in una voce di bilancio sono presenti elementi eterogenei, questi vengano valutati separatamente gli uni dagli altri e con compensati.
- **Costanza dei criteri di valutazione:** Per agevolare la comprensibilità dei bilanci nel tempo e fra aziende dello stesso settore, non andrebbero modificati i criteri di valutazione. Eventuali deroghe a questo principio devono essere adeguatamente motivate, fornendo anche gli effetti del cambiamento sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa.
- **Prevalenza della sostanza sulla forma:** Per ciascuna operazione o contratto è fondamentale conoscerne la sostanza economica, indipendentemente dagli aspetti formali (Contrattuali, regolatori, normativi, etc...).

## Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale è un documento in sezioni contrapposte:

- **Nell'attivo patrimoniale** è raffigurato il patrimonio aziendale, ovvero tutti i diritti che l'impresa vanta nei confronti di terzi. Fornisce una suddivisione degli investimenti dell'azienda ovvero **come viene impiegato il capitale**.
- **Nel passivo patrimoniale** sono presenti gli obblighi dell'impresa ovvero i diritti dei terzi nei confronti della stessa. **Descrive le fonti del capitale** impiegato per gli investimenti.

Dovendo sussistere la **coincidenza tra impieghi e fonti** di investimento, ne consegue che:

$$\text{Attivo patrimoniale} = \text{Passivo patrimoniale}$$

Lo stato patrimoniale deve essere redatto secondo uno schema riportato nell'art. 2424 del C.C. che prevede la presentazione dell'attivo e del passivo rispettivamente in 4 e 5 macro-classi contraddistinte con lettere maiuscole dell'alfabeto.

ATTIVO PATRIMONIALE	PASSIVO PATRIMONIALE
A. CREDITI VERSO SOCI	A. PATRIMONIO NETTO (MEZZI PROPRI)
B. IMMOBILIZZAZIONI	B. FONTI PER RISCHI ED ONERI
C. ATTIVO CIRCOLANTE	C. TFR
D. RATEI E RISCONTI (attivi)	D. DEBITI
	E. RATEI E RISCONTI (passivi)

Le macro-classi sono poi suddivise in classi, contrassegnate da numeri romani, che sono ulteriormente ripartite in voci, contraddistinte da numeri arabi, che a loro volta, in taluni casi risultano ulteriormente dettagliate in sotto voci, individuate con lettere minuscole dell'alfabeto.

## Il conto economico

Il conto economico **evidenzia il profitto** (utile) che scaturisce dalla  **differenza**  tra componenti di reddito  **positive**  (ricavi) e  **negative**  (costi). In altri termini, **fornisce il risultato dei flussi economici che hanno interessato l'impresa nel periodo preso in esame.** Il conto economico deve essere redatto secondo uno schema riportato nell'art. 2425 del C.C.

STRUTTURA DI CONTO ECONOMICO		
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE	Gestione
B)	COSTI DELLA PRODUZIONE	caratteristica+accessoria
(A- B)	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	
C)	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	Gestione
D)	RETTIFICHE VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE	finanziaria
(A-B±C±D)	RISULTATO ANTE IMPOSTE	
20)	IMPOSTE SUL REDDITO	
21)	UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	

Le macro-classi, poi, sono suddivise in voci contrassegnate da numeri arabi compresi tra 1 e 19. A valle della macro-classe “*Risultato ante imposte*” si trova la voce “*Imposte sul reddito*” (voce n.20).

Si giunge così all'ultima riga del conto a scalare denominata “*Utile (perdita) di esercizio*” (voce n.21). Diversamente dallo stato patrimoniale, le voci del conto economico mantengono un'unica sequenza di numerazione. In alcuni casi, sono previste ulteriori sotto voci identificate da lettere minuscole dell'alfabeto.

## Il rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario ha lo scopo di **rappresentare i flussi di liquidità della società**, ai sensi dell'art. 2425-ter del C.C. “dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci.”

**Non vi è obbligo di redazione del rendiconto finanziario** per le imprese che, per due esercizi consecutivi (o solo nel primo se recentemente costituite), **non superano due dei seguenti limiti:**

- Dipendenti mediamente occupati  $\leq 50$
- Totale stato patrimoniale attività  $\leq 4.400.000\text{€}$
- Ricavi  $\leq 8.800.000\text{€}$

## La nota integrativa

La nota integrativa **riporta informazioni sui criteri che hanno guidato la stesura dello stato patrimoniale e del conto economico**, coerentemente con la già citata esigenza di soddisfare le cosiddette clausole generali di chiarezza e rappresentazione veritiera e corretta.

L'elenco dei criteri che occorre specificare nella nota integrativa sono riportati nel C.C. agli art.2427 e 2427-bis.

## La relazione di gestione

Ai sensi dell'art. 2428 del C.C., il bilancio deve essere corredato dalla **relazione di gestione degli amministratori** che deve **contenere**:

- Un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della **situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione**, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato.
- Una descrizione dei **principali rischi e incertezze cui la società è esposta**.
  - Può contenere anche:
    - Indicatori di risultato finanziari (e non finanziari se previsti) pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.
    - Riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.

In sostanza gli amministratori forniscono **indicazioni su**:

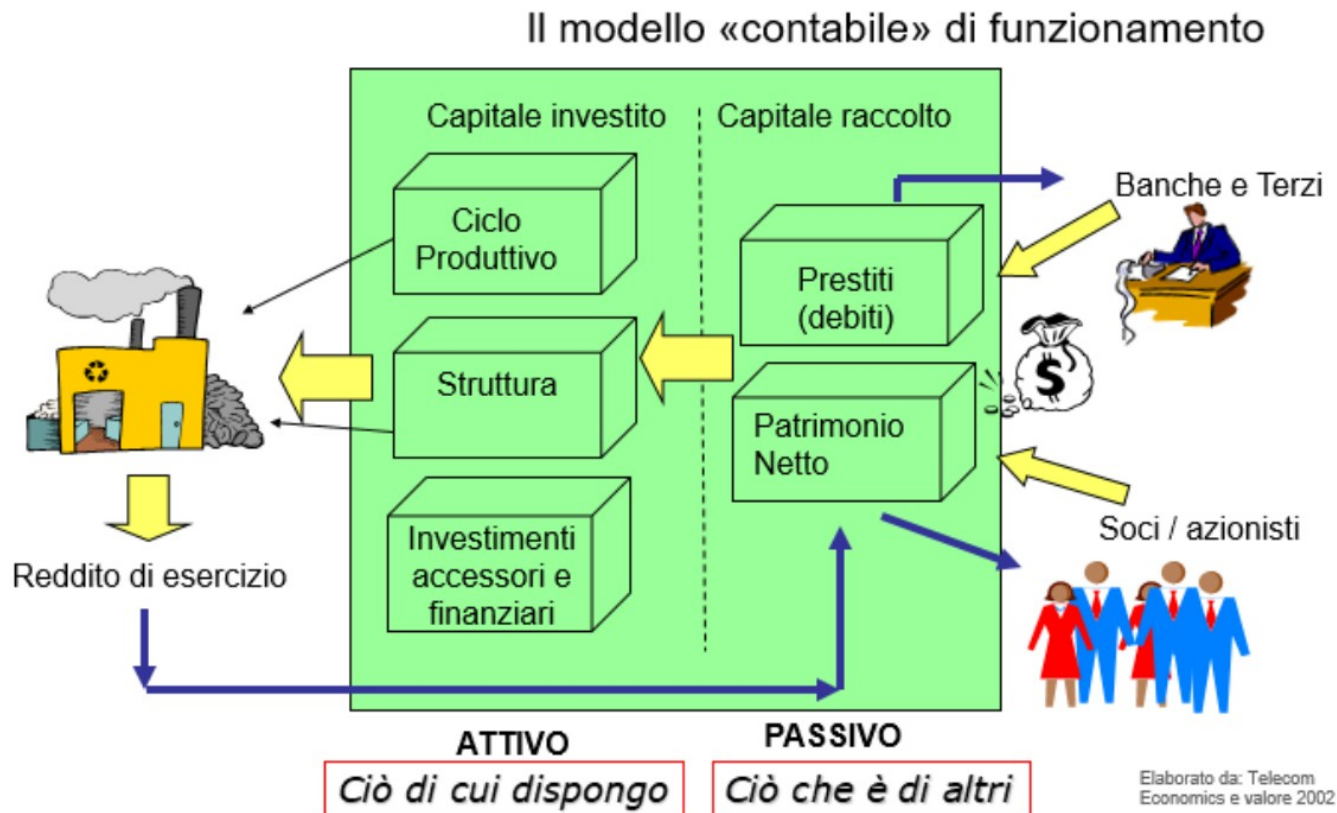
- Scenari di mercato e contesti operativi.
- Coerenza tra strategia e contesto.
- Analisi dei dati economico-finanziari (costi, ricavi, investimenti).
- Analisi dei rischi (operativi/finanziari).
- Attività di ricerca e sviluppo.
- Rapporti con altre imprese.
- Partecipazioni possedute/alienate/acquistate.
- Fatti importanti accaduti dopo la chiusura del bilancio.
- Previsioni per il futuro.

## Specifiche esenzioni

Ai sensi dell'art. 2435-ter, se in calce allo stato patrimoniale sono già presenti alcune determinate informazioni, oltre che dalla **redazione del rendiconto finanziario**, sono **escluse** dalla **redazione della nota integrativa** e della **relazione sulla gestione**, le imprese (micro) che rispettano almeno due su tre dei seguenti **requisiti**:

- Dipendenti mediamente occupati  $\leq 5$
- Totale stato patrimoniale attività  $\leq 170.000\text{€}$
- Ricavi  $\leq 350.000\text{€}$

## Considerazioni riassuntive



Disponendo di: stato patrimoniale, conto economico e rendimento finanziario, uno Stakeholder può valutare la bontà della gestione economico/finanziaria di un'impresa.

Per esempio, al fine di esprimere un giudizio sul livello di profitto di un'azienda, un potenziale acquirente **può riportare l'utile netto del conto economico al capitale netto riportato nello stato patrimoniale** e verificare se la valutazione dell'impresa prospettata gli è conveniente o meno.

Grazie alla relazione di gestione può anche comprendere il posizionamento di mercato dell'azienda. O anche, attraverso il **rendiconto finanziario**, verificare la solidità finanziaria di un'azienda.

## La riclassificazione del bilancio

Gli **schemi civilistici di classificazione del bilancio** sono definiti per legge e, dunque, sono **rigidi** ai fini dell'analisi di gestione aziendale.

Conseguentemente spesso si esegue la cosiddetta **riclassificazione** del bilancio ovvero si procede ad una **diversa aggregazione delle voci di ricavi/costi e di incassi/uscite** utilizzando schemi diversi da quelli legali perché **più adatti ad esprimere giudizi** circa il sistema degli equilibri reddituali, patrimoniali e finanziari di un'impresa.

## Il concetto di ammortamento

Quando un'azienda acquista un **bene destinato ad essere utilizzato per più anni** (ad es. un macchinario), il **costo sostenuto** per l'acquisto è **ripartito** in **quote annuali** sulla base del numero di anni durante i quali si prevede che il bene sarà presumibilmente impiegato.

Se così non fosse il costo verrebbe imputato interamente all'esercizio in cui viene acquistato, disattendendo il principio della competenza economica dei componenti reddituali.

In Italia la procedura dell'ammortamento è prescritta dal art.2426 C.C. ai fini della redazione del bilancio d'esercizio.

## L'eliminazione della gestione straordinaria

A seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs 139/2015, il legislatore ha apportato una serie di aggiornamenti della disciplina di bilancio. Tra le altre cose, a partire dal 01/01/2016, lo schema civilistico del conto economico di cui all'art.2425 del C.C. è stato modificato essendo stata rimossa la parte relativa a proventi ed oneri non ricorrenti, ovvero di tipo straordinario.

Ciò non toglie che ai fini di esprimere giudizi, il conto economico può essere riclassificato separando le voci di carattere straordinario da quelle relative alla gestione caratteristica.

## Il capitale circolante netto

Procedendo ad una riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio della liquidità/esigibilità si può individuare il cosiddetto capitale circolante netto.

Sulla base del suddetto criterio, la riclassificazione dello stato patrimoniale, avviene **raggruppando le poste dell'attivo e del passivo** sulla base dei tempi di trasformazione in moneta. Si individuano così le:

- **Attività a breve:** liquidabili in meno di 12 mesi.
- **Passività a breve:** esigibili in meno di 12 mesi.

<u>ATTIVITA' A BREVE</u>	<u>PASSIVITA' A BREVE</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Liquidità immediate</b> (cassa, banche ...)</li><li>■ <b>Liquidità differite</b> (crediti..)</li><li>■ <b>Disponibilità</b> (scorte di magazzino)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Debiti verso banche</li><li>■ Fornitori</li><li>■ Debiti tributari</li><li>■ Quota <u>corrente</u> di passività consolidate</li></ul>

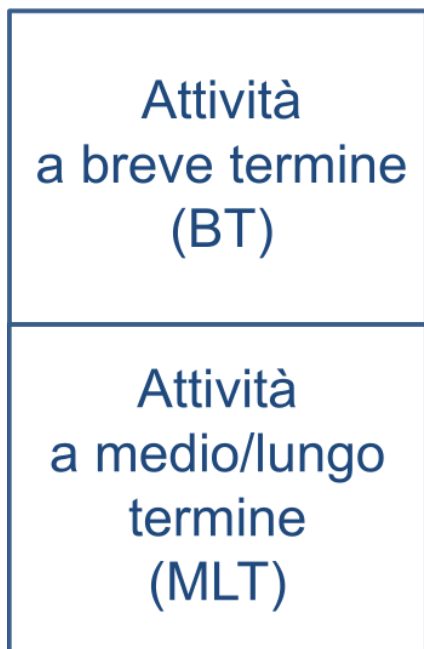
Le passività consolidate rappresentano finanziamenti in essere di medio e lungo termine. 

Il capitale circolante netto CCN è pari a:

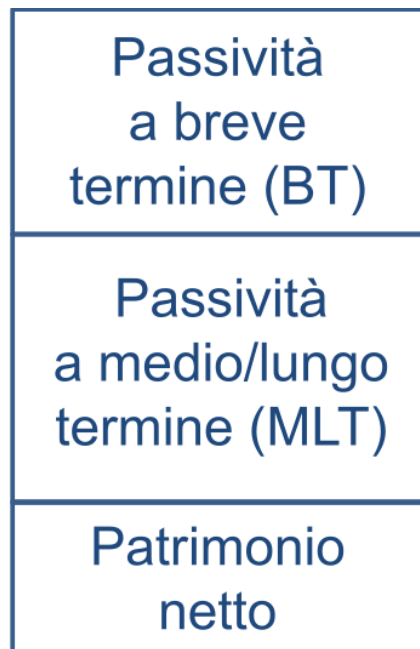
$$\text{CCN} = \text{Attività a breve} - \text{Passività a breve}$$

- **CCN > 0:** Situazione di **equilibrio**, indica che nel breve periodo le risorse che si trasformeranno in denaro sono più degli impegni in scadenza.
- **CCN < 0:** Situazione di **sbilancio**, evidenzia la copertura di investimenti a medio/lungo termine con fonti di finanziamento a breve termine.

## Criterio della liquidità/esigibilità



**CI**



**D+MP**

- **CI**: Capitale investito Mezzi propri + Debiti
- **D**: Debiti
- **MP**: Mezzi propri

Riclassificando lo stato patrimoniale secondo il criterio di liquidità/esigibilità:

la **somma delle Attività** di una azienda sono gli **investimenti**, le **Passività** sono i **debiti** a lungo, medio e breve termine; il **patrimonio** corrisponde ai **diritti dei soci** (ovvero i **mezzi propri**).

**Il Passivo deve corrispondere con l'attivo** dato che le fonti di **finanziamento** servono a **finanziare le attività**.

## L'analisi per indici

Riclassificando anche lo stato patrimoniale è possibile ricavare una serie di **indici** che consentono di esprimere giudizi sull'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario di un impresa.

### Produttività

Indice	Definizione
Ricavi pro capite	Fatturato / Numero Dipendenti
Valore aggiunto pro capite	Valore aggiunto / Numero Dipendenti
Costo del lavoro pro capite	Costo personale / Numero Dipendenti
Produttività del capitale investito	Valore aggiunto / Capitale investito
Intensità del capitale investito	Capitale investito / Fatturato
Rotazione del capitale investito	Fatturato / Capitale investito

### Indebitamento

Indice	Definizione
Rapporto di leva	(Passività BT+MLT) / Patrimonio netto
Rapporto indebitamento	Capitale investito / Patrimonio netto

### Redditività

Indice	Definizione
Profitti su vendite	Risultato netto / Fatturato
ROS	Risultato operativo / Fatturato
ROI	Risultato operativo / Capitale investito
ROE	Risultato netto / Patrimonio netto
Incidenza risultato netto su risultato operativo	Risultato netto / Risultato operativo
Costo mezzi di terzi	Oneri finanziari / (Passivo BT + passivo MLT)



## Ratei e risconti

- **Ratei: Flussi monetari futuri** che dovranno essere eseguiti con riferimenti a costi e ricavi già maturati.
  - Ratei **attivi**: Sono quote di pagamento ancora da incassare, relative a ricavi già maturati.
  - Ratei **passivi**: Sono quote di pagamento ancora da versare, relative a costi già maturati.
- **Risconti: Flussi monetari già eseguiti** relativi a costi e ricavi ancora da maturare.
  - Risconti **attivi**: Sono quote di pagamento già anticipate, relative a costi ancora da maturare.
  - Risconti **passivi**: Sono quote di pagamento già incassate, relative a ricavi ancora da maturare.

## Modelli di riclassificazione dello stato patrimoniale

I più importanti **modelli di riclassificazione dello stato patrimoniale** sono mirati a **spalmare** le poste dell'attivo e del passivo:

- **Sulla base dei tempi** che servono per trasformare ricavi e costi in moneta (*Criterio della Liquidità/Esigibilità*).
- **Sulla base delle singole aree di pertinenza gestionale**, ovvero distinguendo le voci per appartenenza alla gestione caratteristica, accessoria, finanziaria e straordinaria.

## Modelli di riclassificazione del conto economico

I più importanti modelli per l'analisi di bilancio sono:

- Il **conto economico a valore aggiunto**: Si basa sulla suddivisione dei costi operativi tra:
  - Costi relativi alle risorse esterne.
  - Costi relativi alle risorse interne.
- Il **conto economico a costo del venduto**: Si basa sulla suddivisione dei costi operativi tra:
  - Costi diretti.
  - Costi indiretti.
- Il **conto economico a margine di contribuzione**: Si basa sulla suddivisione dei costi operativi tra:
  - Costi fissi.
  - Costi variabili.

La riclassificazione del conto economico fornisce una serie di **margini intermedi** che non sono presenti nella struttura di conto economico civilistico.

**La riclassificazione a valore aggiunto è probabilmente la più utilizzata.**

L'applicazione del modello, infatti, **può essere operata anche da analisti esterni all'azienda**, diversamente da quanto accade con gli altri due modelli, essendo necessario conoscere la ripartizione dei costi tra fissi e variabili in un caso, diretti e indiretti nell'altro, l'utilizzo è sostanzialmente riservato solamente ad analisti interni all'azienda.

	Costi variabili	Costi fissi
Costi diretti	I costi variabili sono sempre attribuibili direttamente	I costi fissi sono attribuibili direttamente soltanto se costi specifici
Costi indiretti	I costi variabili sono attribuiti indirettamente solo quando è troppo costoso il procedimento diretto	I costi fissi comuni sono normalmente attribuiti indirettamente (attraverso un criterio di ripartizione)

## Inserimento di voci a carattere straordinario nel modello a valore aggiunto

A partire dal 01/01/2016, lo **schema civilistico del conto economico** è stato modificato **rimuovendo la parte relativa a proventi ed oneri di natura straordinaria**, cioè occasionali ed episodici, estranei all'attività ordinaria dell'impresa caratterizzata da un consistente grado di ripetibilità degli eventi.

**Proventi ed oneri straordinari** nel conto economico civilistico, oggi sono contenuti nella voce **A.5 "Altri ricavi e proventi"** e **B.14 "Oneri diversi di gestione"**. Ciò non toglie che ai fini di esprimere giudizi, il conto economico può essere **riclassificato separando le voci di carattere straordinario** da quelle relative alla **gestione caratteristica**.

## Il bilancio consolidato

Il bilancio consolidato è un **documento consuntivo** di esercizio che vuol rappresentare la **situazione economica, patrimoniale e finanziaria di un gruppo di imprese**, elaborato dalla società posta al vertice.

Ai sensi dell'Art. 25 del D. Lgs. 127/1991, **l'obbligo** di redazione del bilancio consolidato vige per:

- Le **società di capitali** che **controllano altre imprese**.
- Per le **società cooperative**.
- **Mutue assicuratrici**.
- **Enti pubblici commerciali** che **controllano una società di capitali**.

Il bilancio consolidato si caratterizza per la **depurazione** delle **operazioni *infra gruppo***, ossia intercorse fra le società dello stesso gruppo, al fine di **rappresentare solo i rapporti tra il gruppo e le economie terze**.

Tale documento serve per **integrare le informazioni che sono fornite agli Stakeolder** attraverso i bilanci delle singole imprese che, all'interno di un gruppo, possono non seguire logiche individuali ed indipendenti, bensì perseguire obiettivi di gruppo.

Sebbene il bilancio consolidato riesca a stabilire i risultati economici del gruppo, **non è possibile utilizzarlo per poter attribuire gli utili complessivi del gruppo** ovvero per distribuire i dividendi (ovvero la parte di utile che è distribuita ai soci) anche agli azionisti delle società del gruppo in perdita.

I **dividendi** sono infatti **assegnati sulla base dei bilanci individuali delle singole imprese del gruppo** che continuano a mantenere una propria **autonomia giuridica** per quanto riguarda le decisioni interne all'azienda.

L'Art. 26 del D. Lgs. 127/1991 individua l'area di consolidamento. Il legislatore stabilisce che le società che vengono comprese nel gruppo sono tutte quelle sulle quali viene esercitato un controllo.

Ai fini della disciplina del bilancio consolidato il **concetto di controllo** è più esteso di quanto previsto dall'Art. 2359 del C.C. e **considera anche le imprese in cui:**

- È esercitabile la **maggioranza assoluta dei diritti**.
- È esercitabile **un'influenza dominante**.
- È esercitabile **un'influenza dominante per clausole statuarie o in virtù di un contratto** (Non ammessa in Italia, usata per il consolidamento di società estere, dove ammesso).
- È esercitabile la **maggioranza dei diritti di voto in virtù di accordi con i soci** (Patti parasociali).

## Utilità dell'analisi di bilancio

L'analisi di bilancio serve ad **esprimere un giudizio di merito** riguardo **un'impresa** e la sua **bontà nell'organizzazione aziendale**, nonché la **capacità gestionale degli imprenditori** che vi sono dentro.

## La remunerazione dell'imprenditore

In un'impresa ben gestita l'imprenditore deve essere remunerato per:

- **Il lavoro direzionale eventualmente svolto**: In generale occorre **pagare uno stipendio** direzionale a chi svolge il **ruolo di direttore**, ovviamente anche l'imprenditore, se dirige, dovrebbe ricevere uno stipendio proporzionato alla quantità e qualità dell'impiego direzionale.
- **Il capitale di rischio investito**: La scelta di investire capitale in azienda determina un rischio per l'imprenditore che avrebbe potuto investire e guadagnare in altro; i cosiddetti **interessi di computo** costituiscono quella che dovrebbe essere una giusta remunerazione all'imprenditore, per l'impiego del capitale di rischio.
- **Per il coordinamento dei fattori di produzione**: Cardine della funzione imprenditoriale ed è ciò che caratterizza lo status di imprenditore; l'attività di coordinamento dei fattori imprenditoriali **richiede non solo l'impiego di tempo e capacità**, ma presuppone **un'assunzione consapevole del rischio** di un fallimento imprenditoriale.
- **Per l'assunzione del rischio imprenditoriale**: La gestione del rischio è parte integrante del mestiere di imprenditore. Se un imprenditore avvia un'attività imprenditoriale è **più attratto dalla prospettiva di guadagno che dalla probabilità di insuccesso**; ovviamente il **premio** deve essere **adeguatamente commisurato al livello di rischio** e remunerare sufficientemente il rischio assunto.

In generale l'imprenditore/direttore percepisce un **reddito complessivo che comprende più voci**:

$$\text{Reddito imprenditore} = \text{Stipendio direttoriale} + \text{Interessi di computo} + \text{Profitto aziendale}$$

## Profitto aziendale

Il **profitto aziendale** è la **remunerazione dei cosiddetti oneri figurativi imprenditoriali**, ovvero, di tutte le attività svolte dall'imprenditore senza percepire un diretto compenso, ed in particolare per l'esercizio della funzione imprenditoriale di coordinamento dei fattori di produzione e per l'assunzione del rischio imprenditoriale, **per le quali non ha incassato un esplicito flusso monetario** iscritto nel conto economico dell'impresa.

**In una ditta individuale, tipicamente, il profitto aziendale è l'unica fonte di guadagno dell'imprenditore.**

## Un profitto adeguato

Non basta verificare che sia  $R - C > 0$  per poter affermare che la gestione imprenditoriale sia effettivamente remunerata; Gestire un'impresa è **effettivamente conveniente** sotto il profilo economico **solo quando il reddito positivo aziendale supera almeno la somma dello stipendio direttoriale e degli interessi di computo.**

Se quanto descritto non dovesse accadere l'imprenditore guadagnerebbe di più e con meno impegno di lavoro personale, lavorando come direttore altrove e facendo fruttare il suo capitale sulla base delle opportunità fornite dal mercato finanziario.

In generale, l'imprenditore/direttore dovrebbe essere remunerato per le seguenti voci:



## Rischi di un'impresa

Il rischio è la **probabilità che accada un evento avverso in grado di causare un danno**, come: una riduzione quantitativa o funzionale di un bene, un valore, un attrezzo, una macchina, un immobile o qualsiasi altra cosa abbia un valore economico, affettivo, morale.

## Il rischio operativo

Il rischio operativo è **correlato alla volatilità dei risultati reddituali** in relazione al variare dei volumi di produzione e di vendita.

Il rischio operativo è funzione del:

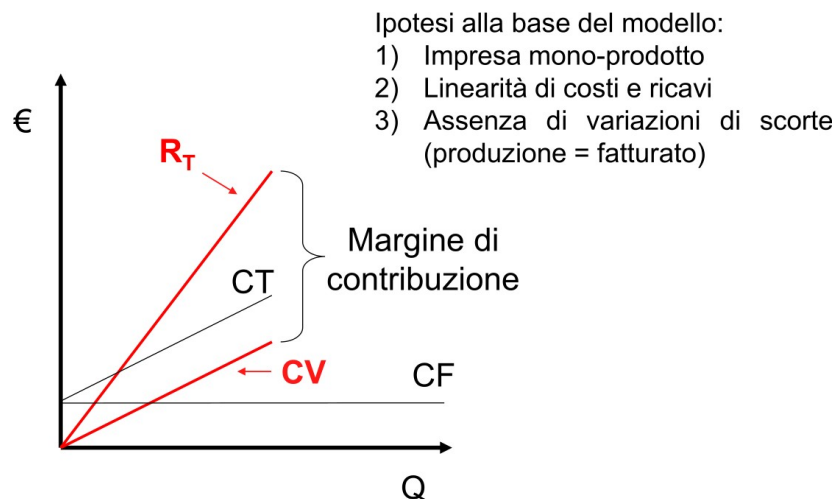
- **Punto di pareggio** (Break-even).
- Grado di **flessibilità/rigidità della struttura di costo** che dipende dal rapporto tra costi fissi e variabili.

## Il margine di contribuzione MdC

Il margine di contribuzione **MdC**, di un prodotto realizzato da un'impresa, è pari alla **differenza** fra i **ricavi** di vendita ed il **costo variabile** complessivo, di tutte le unità prodotte e vendute del suddetto prodotto.

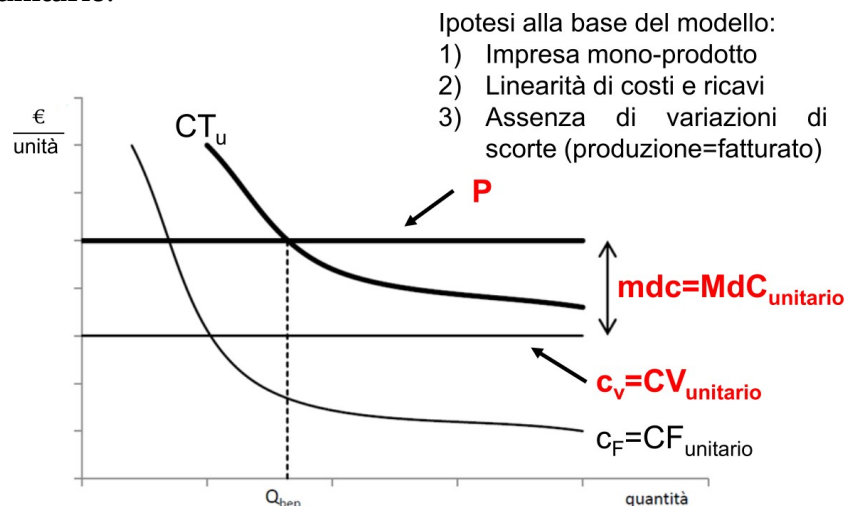
In pratica, misura in che **margine** un prodotto venduto **contribuisce** alla **copertura** dei **costi fissi** di un'impresa.

In condizioni operative che determinano un **profitto aziendale negativo**, un'impresa può trovare conveniente continuare temporaneamente a produrre in presenza di  $MdC > 0$ . In queste condizioni, l'impresa riduce le perdite in quanto recupera una parte dei costi fissi, ma ovviamente si tratta di una **condizione transitoria**, che deve essere **subordinata ad una ristrutturazione operativa** che possa riportare l'impresa a conseguire un profitto positivo.



## Margine di contribuzione unitario

Il margine di contribuzione unitario è definito come la **differenza** tra il **prezzo di vendita unitario** ed il **costo variabile unitario**.



## Indici di valutazione del rischio operativo

Il rischio operativo può essere valutato con i seguenti parametri:

- **Margine di sicurezza MdS:** Esprime la **riduzione percentuale** di fatturato/produzione che l'impresa è **in grado di sopportare prima di registrare perdite**. Concretamente l'MdS equivale alla **differenza** tra la **percentuali di utilizzo della capacità produttiva prevista** e la **percentuali di utilizzo della capacità produttiva al Break-even**.

$$\text{MdS} = \frac{\Delta F}{F} = \frac{F - F_{bep}}{F}$$

$$\text{MdS} = \frac{1}{LO} = \frac{RO}{MdC}$$

- **F:** Fatturato
  - **RO:** Reddito operativo
  - **MdC:** [Margine di contribuzione](#)
- **Elasticità operativa  $\varepsilon_{op}$ :** Esprime il **rapporto tra costi variabili e fissi in condizioni di Break-even**. Più la struttura è **caricata di costi fissi**, maggiore è la **rigidità operativa**, analogamente, più la struttura è **caricata di costi variabili**, maggiore è l'**elasticità operativa**; questo perché al diminuire della produzione caleranno anche i costi.

$$\varepsilon_{op}, A = \frac{CV_{bep}}{CF} = \frac{CV_u * Q_{bep}}{CF}$$

- **CV<sub>u</sub>:** Costo variabile unitario
  - **CF:** Costo fisso
  - **Q<sub>bep</sub>:** Quantità di Break-even
- **Leva operativa LO:** Misura la **variazione percentuale del reddito operativo** a fronte di una **variazione unitaria del fatturato/produzione**. Si utilizza per calcolare la variazione del reddito operativo nel caso di un aumento o riduzione della produzione.

$$LO = \frac{\frac{\Delta RO}{RO_1}}{\frac{\Delta F}{F_1}} = \frac{\Delta RO}{RO_1} * \frac{F_1}{\Delta F}$$

$$LO = \frac{MdC}{RO}$$

- **F:** Fatturato
- **RO:** Reddito operativo
- **MdC:** [Margine di contribuzione](#)

### ***Esempio MdS***

Qual è il margine di sicurezza di un'azienda che è strutturata per produrre e vendere 10 unità di prodotto, sapendo che il prezzo di vendita è 30 M€, il costo variabile unitario è 6 M€, il costo fisso è 144 M€?

$$P * Q_{bep} = C_V * Q_{bep} + C_F \quad \Rightarrow \quad Q_{bep} = \frac{CF}{P - CV} = 6$$

- **P**: Prezzo
- **C<sub>V</sub>**: Costo variabile
- **C<sub>F</sub>**: Costo fisso
- **Q<sub>bep</sub>**: Quantità di Break-even
- **P – C<sub>V</sub>**: Margine caratteristico

Con 6 unità di prodotto all'anno vendute l'azienda ripaga completamente i costi fissi, al crescere delle unità vendute l'azienda guadagna.

$$MdS = \frac{\Delta F}{F} = \frac{F - F_{bep}}{F} = \frac{300 - 180}{300} = 40\%$$

- **F**: Fatturato
- **300**: 10 unità vendute a 6 M€
- **180**: 6 unità vendute a 6M€ (Break-even)



### Esempio elasticità operativa

Confrontare l'elasticità operativa di **due aziende** con diverse strutture operative che operano nelle seguenti condizioni operative:

$$\begin{array}{lll} CF_A = 750 \text{ k€} & CV_{u,A} = 2 \text{ k€/pezzo} & P = 3 \text{ k€} \\ CF_B = 1500 \text{ k€} & CV_{u,B} = 1 \text{ k€/pezzo} & P = 3 \text{ k€} \end{array}$$

- **P**: Prezzo
- **CV<sub>u</sub>**: Costo variabile unitario
- **CF**: Costo fisso Azienda A o Azienda B

Calcoliamo il Break-even:

$$Q_{bep} = \frac{CF}{P - CV_u} = 6 \rightarrow Q_{bep,A} = 750 = Q_{bep,B}$$

- **P – CV**: Margine caratteristico

$$\begin{aligned} \epsilon_{op, A} &= \frac{CV_{bep,a}}{CF_a} = \frac{CV_{u,a} * Q_{bep,a}}{CF_a} = \frac{2 * 750}{750} = 2 \\ \epsilon_{op, B} &= \frac{CV_{bep,b}}{CF_b} = \frac{CV_{u,b} * Q_{bep,b}}{CF_b} = \frac{1 * 750}{1500} = 0,5 \end{aligned}$$

L'azienda che ha una struttura di costo di **tipo A** ha un'elasticità operativa di 4 volte un'azienda con una struttura di costo di tipo B.

L'azienda di **tipo A** può **reagire** a contrazioni di produzione molto meglio dell'azienda di tipo B.

L'azienda di **tipo B** reagisce molto meglio in termini di utile ad eventuali incrementi di produzione.

### Esempio leva operativa

Un'azienda opera nelle seguenti condizioni operative:

$$R_T = 1000 \text{ k€}$$

$$C_V = 300 \text{ k€}$$

$$C_F = 490 \text{ k€}$$

- $R_T$ : Ricavi totali
- $C_V$ : Costo variabile
- $C_F$ : Costo fisso

Calcolare come cambia il reddito operativo al variare del fatturato sapendo che l'azienda opera in un mercato in regime di **concorrenza perfetta**.

Il prezzo in concorrenza perfetta è imposto dal mercato, quindi per ottenere un **incremento dell'1%** di fatturato occorre **produrre e vendere l'1% in più**, ovviamente cresceranno anche i costi variabili complessivi.

$$R_{T,2} = (1 + 1\%) * R_{T,1} \quad R_{T,2} = 1010$$



$$C_{V,2} = (1 + 1\%) * C_{V,1} \quad C_{V,2} = 303$$

Pur in presenza di variazioni di fatturato, ovvero di quantità prodotta e venduta, **i costi fissi non variano**. In definitiva:

$$C_{F,1} = C_{F,2} = 490$$

$$LO = \frac{\frac{\Delta RO}{RO_1}}{\frac{\Delta F}{F_1}} = \frac{\Delta RO}{RO_1} * \frac{F_1}{\Delta F} = \frac{(214 - 210) * 1000}{210 * (1010 - 1000)} = 3,33$$

- **RO**: Reddito operativo

Ogni variazione di fatturato comporta una variazione di pari segno del reddito operativo amplificata del fattore di leva operativa (in questo caso 3,33).

Una **variazione di ±10% nel fatturato** determina una variazione del **reddito operativo di ±33,3%**;

Un **±20% nel fatturato** determina una variazione del **reddito operativo di ±66,6%** e così via.

$$RO_1 = R_{T,1} - C_{V,1} - C_F = 210 \text{ k€}$$

$$RO_2 = R_{T,2} - C_{V,2} - C_F = 217 \text{ k€}$$

- **RO**: Reddito operativo

## ***Considerazioni***

Gli indici di rischio operativo supportano l'imprenditore ad assumere decisioni relativamente alla definizione della struttura dei costi.

Una **struttura flessibile** consente di **fronteggiare agevolmente l'insorgere di rischi** di contrazione della domanda di mercato.

Una **struttura di costo rigida**, nel caso di mercati in espansione, consente di **beneficiare di economie di scala** con **positivi impatti sul reddito** operativo, sebbene a costo di maggiori rischi.

## Il rischio finanziario

Il rischio finanziario riguarda le variazioni di oneri e proventi legate alle strategie di gestione finanziaria.

## Gestione Finanziaria

La **gestione finanziaria** riguarda le **operazioni** volte a garantire l'**equilibrio tra entrate ed uscite** monetarie, ed è per questo un essenziale strumento di supporto all'attività caratteristica. La gestione finanziaria interessa tutte le operazioni aziendali, che per funzionare necessitano ovviamente di risorse: dal pagamento dei dipendenti, all'acquisto di beni, macchinari e attrezzature, bollette, affitti, ecc...

## Il capitale

L'approvvigionamento del capitale necessario per **trasformare un'idea imprenditoriale in azione imprenditoriale**, è **competenza** di chi si occupa della **gestione finanziaria**.

Il **capitale investito CI** in una attività imprenditoriale può essere **proprio** o di **terzi**:

- **MP**: Mezzi propri
- **D**: Debito

$$CI = MP + D$$

I **mezzi propri** equivalgono al **Patrimonio netto**, i **debiti** equivalgono a **Passività a Breve Termine** e **Passività a Medio/Lungo termine**.

Il **capitale dei terzi e non dei soci**, ovvero il **capitale di debito**, ha un costo sotto forma di interessi, detto **ROD** (Return on Debt):

$$ROD = \text{intP} = i = OF / D$$

**intP**: Interesse passivo

**OF**: Oneri finanziari

**i**: Interesse

**D**: Debito

## Gestione caratteristica aziendale (Gestione operativa)

La gestione operativa o caratteristica di un'azienda è costituita dalla sua attività tipica o core business, o meglio l'attività principale svolta allo scopo di produrre utili.

L'**utile operativo UO** è il risultato economico positivo della sola gestione caratteristica aziendale. Si ottiene **sottraendo dai ricavi della gestione operativa i costi operativi sia diretti sia generali**; non vengono invece considerati tutti i costi relativi alla gestione finanziaria e quelli straordinari.

L'utile operativo è un indicatore economico che evidenzia la capacità dell'azienda di remunerare la gestione operativa tipica aziendale.

## Gestione complessiva

L'**utile netto UN** è pari alla **differenza tra ricavi e costi complessivi dell'esercizio**, ed è ricavabile attraverso la somma algebrica di almeno tre componenti:

- Risultato **gestione operativa**.
- Risultato **gestione finanziaria**.
- **Oneri fiscali**.

Il risultato della gestione complessiva è definito utile netto.

## Redditività netta di un'impresa

Si misura confrontando parametri della gestione complessiva e capitale proprio investito.

L'**utile netto da solo non esprime granché** sulla qualità dell'impresa, in quanto il guadagno netto non è relazionato alle spese sostenute.

Per risolvere tale problematica si usano indici di **redditività complessiva**, che mettono in relazione gli utili dell'impresa con le spese sostenute.

Uno degli indici più semplici di redditività complessiva è il ROE (Return On Equity):

$$\text{ROE} = \text{UN} / \text{MP}$$

- **UN**: Utile netto
- **MP**: Capitale investito come Mezzi propri dell'imprenditore

Il ROE mette in relazione gli utili dell'azienda con il capitale iniettato dai soci dell'azienda, non considerando il capitale preso in prestito da terzi.

Un **giudizio qualitativo** fornisce informazioni circa la Redditività dell'azienda non solo in base al suo **utile netto** ma bensì considera anche le **spese sostenute** dall'impresa per arrivare a tale utile.

**Questo parametro è quello che interessa all'imprenditore**, dato che considera l'utile netto, ovvero quello che entra nelle tasche dell'imprenditore.

## Redditività gestionale operativa

Esprime un giudizio sulla **capacità dell'imprenditore** di operare a livello di **gestione operativa**.

Mentre il **ROE** rapporta l'**utile netto ai soli mezzi propri** dell'azienda, escludendo quindi il capitale preso in prestito, il **ROI (Return on Investment)** invece **considera l'intero capitale investito**.

$$\text{ROI} = \text{UO} / \text{CI}$$

- **UO**: Utile operativo
- **CI**: Capitale investito totale, somma di Mezzi Propri e Debito

Quando un'azienda si trova in **crisi finanziaria**, l'analisi della gestione operativa diventa fondamentale, in quanto **permette di prendere decisioni** circa la convenienza di **ricapitalizzare l'azienda**, ovvero far arrivare nelle casse finanziarie nuove risorse, o farla **fallire**.

Se l'azienda ha una **gestione operativa che genera profitto** (quindi ha Ricavi operativi meno Costi operativi positivi), **ma non genera Utile netto** perché gli **Oneri finanziari abbattano l'Utile netto** nonostante l'Utile operativo positivo, si dice che l'azienda è in **crisi finanziaria**; il problema quindi non è il ciclo produttivo ma la struttura finanziaria dell'azienda. Tale problema **si risolve iniettando nuovo capitale nell'azienda**, ripagando i debiti e quindi riducendo le perdite della gestione finanziaria.

Il fallimento di un'azienda in crisi finanziaria non dipende da una mancanza di domanda del prodotto, ma da un problema della gestione finanziaria, in quanto mancano le risorse per finanziare il ciclo produttivo.

Altro indice di redditività operativa è il **ROS (Return on Sales)**.

$$\text{ROS} = \text{UO} / \text{F}$$

- **UO**: Utile operativo
- **F**: Fatturato

Il return on sales (ROS), in italiano “guadagno sulle vendite”, esprime in sintesi la **capacità dell'impresa di praticare prezzi di vendita remunerativi rispetto ai costi sostenuti**.

-Basic financial accounting. Rilevazioni e analisi di bilancio, Guerini Next, Milano, 2016

Il valore di questo indice consente di avere un'immediata percezione della capacità delle vendite di contribuire alla creazione e generazione di reddito. In altri termini, **consente di osservare la capacità di reddito che deriva dallo svolgimento delle operazioni tipiche** (vendita del prodotto o servizio caratteristico), e di avere quindi, una **visione completa delle dimensioni della redditività aziendale**.

Il **ROS** può essere **confrontato con valori di imprese differenti** ma operanti nello stesso settore, al fine di ottenere un **benchmark** di riferimento e **valutare il profitto operativo**, dell'azienda da una prospettiva esterna, **confrontandosi con i principali competitor**. -insidemarketing.it

*ROS e ROI non sono indipendenti*

$$\text{ROI} = \text{UO} / \text{CI}$$

$$\text{ROI} = \text{UO}/\text{CI} \times (\text{F}/\text{F})$$

$$\text{ROI} = \text{UO}/\text{F} \times \text{F}/\text{CI}$$


$$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{ROT}$$

$$\text{ROI} = \text{ROS} * \text{ROT}$$

- **ROT:** Rappresenta la rotazione del capitale investito
- **ROS:** Return on Sales
- **ROI:** Return on Investment

Se investo 10 M€ e fatturo 100 M€ il ROT è 10, ciò significa che in 1 anno il capitale investito gira 10 volte. In altre parole, in un anno si concludono 10 cicli di investimento.

## Leva finanziaria

ROI e ROE non sono indipendenti:

$$\text{ROE} = \text{UN} / \text{MP}$$

$$\text{ROE} = \text{UN}/\text{MP} \times (\text{CI}/\text{CI}) \times (\text{UO}/\text{UO})$$

$$\text{ROE} = \text{UO}/\text{CI} \times \text{UN}/\text{UO} \times \text{CI}/\text{MP}$$

$$\text{ROE} = \text{ROI} \times L_{\text{Fin}}$$

Leva  
Finanziaria

$$\text{Leva finanziaria} = L_{\text{fin}} = \text{UN}/\text{UO} * \text{CI}/\text{MP}$$

- UN: Utile netto
- UO: Utile operativo
- CI: Capitale investito
- MP: Capitale investito come Mezzi propri dell'imprenditore

**Tipologie** di leva finanziaria:

$$L_{\text{Fin}} > 1 \rightarrow \text{ROE} > \text{ROI}$$

$$\text{ROE} = \text{ROI} \times L_{\text{Fin}}$$

$$L_{\text{Fin}} = 1 \rightarrow \text{ROE} = \text{ROI}$$

$$L_{\text{Fin}} < 1 \rightarrow \text{ROE} < \text{ROI}$$

- $L_{\text{fin}} > 1$ : **Amplifica i risultati** della gestione operativa, se la gestione operativa è negativa con una leva finanziaria maggiore di 1, il risultato sarà più che negativo, stesso discorso per una gestione operativa positiva che sarà altrettanto amplificata.
- $L_{\text{fin}} = 1$ : **Neutra**.
- $L_{\text{fin}} < 1$ : **Riduce i risultati** della gestione operativa, se la gestione operativa è negativa con una leva finanziaria minore di 1, il risultato sarà negativo attenuato, stesso discorso per una gestione operativa positiva che sarà altrettanto ridotta.

Un imprenditore che sceglie di lavorare con  $L_{\text{fin}} > 1$  amplifica la redditività della gestione complessiva perché riesce a guadagnare anche dalla gestione finanziaria.



## Come ottenere $L_{fin} > 1$

$$L_{Fin} = UN/UO \times CI/MP$$

**Incidenza gestione non  
caratteristica**

**Rapporto di  
indebitamento**

- **UN:** Utile netto
- **UO:** Utile operativo
- **CI:** Capitale investito
- **MP:** Capitale investito come Mezzi propri dell'imprenditore

$L_{fin}$  è maggiore di 1 se **contemporaneamente sono maggiori di 1:**

- **Almeno uno** dei due rapporti tra **UN/UO** e **CI/MP**.
- Il prodotto **UN/UO \* CI/MP**.

Si possono quindi verificare tre casi:

- **UN/UO > 1 & CI/MP < 1:** Azienda ricca di liquidità e con **elevata disponibilità di mezzi propri**, con quindi pochi debiti.
  - Verosimilmente l'impresa è in transizione, essendo sostanzialmente ricca e probabilmente con poche attività operative, è in cerca di una nuova strada.
- **UN/UO < 1 & CI/MP > 1:** Se il rapporto di **indebitamento è elevato**, la gestione finanziaria non è redditizia a causa dei debiti da ripagare a chi ha finanziato l'azienda.
  - Non generando utili dalla gestione non caratteristica, probabilmente l'impresa ha utilizzato il debito per **portare avanti piani di investimento nell'attività caratteristica**.
- **UN/UO > 1 & CI/MP > 1:** **Debiti elevati ed altra disponibilità di liquidità**, giustificato da ragioni di carattere strategico.
  - Caso inconsueto ma realistico, **è come operano le banche**, che guadagnano dalla gestione finanziaria attraverso prestiti, il prestito che offrono è però finanziato dai clienti della banca con i quali la banca ha quindi un debito (I soldi versati sul conto sono il debito della banca nei confronti del cliente).

## **Perché si chiede denaro in prestito**

Il denaro in prestito si chiede per due ragioni:

- **Necessità:** Non si dispone di capitale proprio a sufficienza per la gestione operativa dell'impresa.
- **Convenienza:** Serve ad aumentare la redditività dell'impresa, la redditività stimata dell'investimento è superiore al costo per finanziarla.

## ***È sempre possibile avere $L_{fin} > 1$ ?***

Quando si contrae un debito, normalmente occorre ripagare i cosiddetti interessi passivi.

Indicando con **intP** il **tasso di interesse passivo** da riconoscere al prestatore, concentriamoci sul caso: **UN/UO < 1 & CI/MP > 1**, dove possiamo riconoscere due casi specifici:

- **ROI > intP**: Gli **interessi passivi sono interamente ripagati con i guadagni aggiuntivi**; in questo caso, è teoricamente possibile indebitarsi senza limiti, in quanto, al di là di una maggiore assunzione di rischio, **prendere denaro a prestito è sostanzialmente conveniente**.
- **ROI < intP**: Gli **interessi passivi non si ripagano da soli**, ma **eroderanno una parte dell'utile operativo**. Evidentemente nel caso in questione si contraggono debiti solamente se necessari.

Naturalmente, **intP** dipende dal **rischio di insolvenza** del **prenditore** nei confronti del **prestatore**, quanto più è **elevato** il rapporto di **indebitamento CI/MP** tanto **maggiore sarà il rischio di insolvenza** e di conseguenza il tasso di interesse intP che il prestatore vorrà per accettare il rischio.

Dunque, non è possibile pensare di incrementare la leva finanziaria a dismisura. Al crescere del debito prima o poi si arriva ad avere  $ROI < intP$  e diventa sensato incrementare la propria leva operativa solo per ragioni di necessità.

In caso di **rialzo dei tassi di interesse**, causati consistenti variazioni dell'andamento dei mercati finanziari, **il ROI può diventare inferiore a intP**. In queste circostanze, avviene l'inversione del segno del risultato di gestione finanziaria che da positivo può diventare negativo.

L'utilizzo di un'**elevata leva finanziaria** consente di ottenere **effetti positivi sugli utili**, di contro può far **schizzare il rischio di solvibilità finanziaria** dell'impresa indebitata con conseguenze spiacevoli in termini di utile netto.

## **Altri rischi**

Esistono anche altre categorie di rischio imprenditoriale:

- **Commerciali**: Legati al **target dei clienti** o alla **segmentazione del mercato**.
- **Tecnologici**: La presenza sul mercato di **nuove tecnologie concorrenti** o la scelta tecnologica sbagliata.
- **Legali**: Legati a **tempi** e **quantità** contrattuali.
- **Investimenti in Ricerca e Sviluppo**: Che possono anche portare a nessun risultato.
- **Sanitari, ambientali, sociali**.

La presenza di questi incidenti in concomitanza con un'**elevata leva finanziaria** possono portare a situazioni spiacevoli.

# Investimenti finanziari

## Il saldo pubblico

La **differenza** tra entrate (**gettito fiscale**) e uscite (**spesa pubblica**) è detta saldo pubblico, se tale saldo è:

**Negativo:** si parla di **deficit** (o disavanzo).

**Positivo:** si parla di **avanzo**.

**Pari a zero:** si parla di **pareggio** del bilancio.

Si dice invece **saldo primario** la **differenza** tra **entrate** e **uscite** al **netto** degli **interessi**, ossia quando sono escluse dal computo delle uscite le spese per interessi sul debito pubblico.

## Il debito pubblico

Il debito pubblico è **l'insieme dei prestiti che uno stato contrae**, con soggetti economici nazionali o stranieri, per poter finanziare le proprie attività: pagare strade, pensioni, sanità, gli stipendi dei dipendenti statali, ecc...

Più questa somma è alta, più interessi bisogna pagare.

## Le obbligazioni

Le obbligazioni sono **titoli** di:

**Debito:** per il soggetto che li **emette**.

**Credito:** per il soggetto che li **acquista**.

Le obbligazioni rappresentano una parte di **debito acceso da una società privata o da un ente pubblico per finanziarsi**.

## Titoli di stato

I titoli di stato sono **obbligazioni** emesse periodicamente allo scopo di **finanziare il debito pubblico** e avere denaro a sufficienza per svolgere le proprie attività.

Lo Stato si rivolge a chi è disposto a prestare il proprio capitale, offrendo interessi e garanzie riguardo la restituzione del prestito.

## **BOT**

Buono Ordinario del Tesoro è un **titolo obbligazionario emesso dallo stato**.

Chi acquista un BOT consegna allo Stato italiano un certo **capitale iniziale**  $C_{in}$  e ad una data prefissata riceve un **capitale finale**  $C_{fin}$ . Ovviamente un BOT lo si compra per **lucrare sulla differenza tra  $C_{in}$  e  $C_{fin}$** , sperando che  $C_{in} < C_{fin}$ .

Questi BOT si possono anche **rivendere e comprare in borsa**, hanno un **prezzo di emissione**  $P_{em}$  al quale lo stato lo vende ed è rimborsato ad un **prezzo nominale**  $P_{nom}$ .

## **CTZ**

Certificato del Tesoro Zero coupon, **titolo obbligazionario emesso dallo stato** per finanziare le proprie spese; Zero coupon indica che **non vi è distribuzione di cedole**.

Al pari del BOT, chi acquista un CTZ consegna allo Stato Italiano un certo **capitale iniziale**  $C_{in}$  e ad una data prefissata riceve un **capitale finale**  $C_{fin}$ .

Rispetto al BOT, il CTZ ha una durata superiore, in quanto **tra emissione e rimborso intercorrono 24 mesi**.

Il calcolo degli interessi finanziari e del rendimento si esegue come nel caso del BOT.

## **I tassi di interesse negativo**

Capita spesso con le obbligazioni che  $C_{in} > C_{fin}$ , ma questo comunque **non scoraggia gli investitori**. L'alternativa all'investimento è tenere i soldi sul **conto corrente**, ma tale pratica ha un costo tra bolli e costi di gestione, e questo **costo, per elevate somme, ha una rilevanza sostanziale**.

Chi ha un capitale da parte può quindi **scegliere se pagare per tenere i propri risparmi fermi o acquistare obbligazioni**, che in taluni casi, possono portare ad una **perdita minore o ad un guadagno**. Anche tenere “i soldi sotto al materasso” non è una pratica proficua, oltre all'inflazione e alla svalutazione, si aggiunge il rischio di furto ed il limite di acquisto in contanti che preclude l'acquisto di beni superiori ad una determinata somma.

## **BOT o CTZ**

- Il CTZ vincola per 24 mesi, il BOT per periodi di 6 mesi in 6 mesi.
- Il rendimento del CTZ è certo, mentre quello del BOT al 2,268% non è garantito in sede di rinnovo.
- Il rendimento annuale del BOT al 2,268% non tiene conto della possibilità di reinvestire gli interessi maturati per spuntare nell'arco di 24 mesi un rendimento complessivo superiore.

## Capitalizzazioni composte

Nell'ipotesi di costanza del rendimento del BOT e **reinvestendo ad ogni rinnovo** tutto il capitale rimborsato, si ottiene la seguente situazione:

BOT	$C_{in}$	$\eta$	$C_{fin}$
1	€ 10.000,00	1,134%	€ 10.113,40
2	€ 10.113,40	1,134%	€ 10.228,09
3	€ 10.228,09	1,134%	€ 10.344,08
4	€ 10.344,08	1,134%	€ 10.461,39

Più in generale, nel caso di capitalizzazione multipla a tasso costante,  $C_{fin}$  può essere calcolato con la seguente **formula delle capitalizzazioni composte**:

$$C_{fin} = C_{in} * (1 + \eta)^n$$

## Confronto tra le due alternative

Nell'ipotesi di costanza del rendimento del BOT e reinvestendo ad ogni rinnovo tutto il capitale rimborsato, si ottiene la situazione in tabella:

BOT	$C_{in}$	$\eta_{nom}$	$C_{fin}$	$\eta_{ann, capitalizzato}$
Dopo 4 rinnovi	€ 10.000,00	1,134%	€ 10.461,39	
				<b>2,307%</b>
CTZ	$C_{in}$	$\eta$	$C_{fin}$	$\eta_{ann, capitalizzato}$
	€ 10.000,00	6,170%	€ 10.616,95	
				<b>3,085%</b>

Sotto il punto di vista degli interessi conviene il CTZ, ma ci si assume il rischio del vincolo per 24 mesi.

## **BTP**

Buono del Tesoro Poliennale è un altro **titolo obbligazionario emesso dallo Stato** per finanziare le proprie spese.

Diversamente da BOT e CTZ, che lucrano sulla differenza tra prezzo di rimborso e prezzo di emissione, il BTP **remunera il sottoscrittore principalmente mediante distribuzione cedole semestrali a tasso fisso**.

La durata dell'investimento è poliennale con scadenze a 3, 5, 7, 10, 15, 30 ed ora anche 50 anni. Scadenze vincolate a periodi così lunghi sarebbero eccessivamente vincolati nella forma di BOT e CTZ, per questo motivo il BTP remunera attraverso cedole semestrali a tasso fisso.

In presenza di **capitalizzazione composta**, ovvero reinvestendo gli interessi, il rendimento si eleva:

Data incasso cedola	$\eta_{\text{semplice}}$	$\eta_{\text{composta}}$
01/07/2010	3,50 %	4,77 %
01/01/2011	3,50 %	4,61 %
01/07/2011	3,50 %	4,45 %
01/01/2012	3,50 %	4,30 %
01/07/2012	3,50 %	4,16 %
01/01/2013	3,50 %	4,02 %
01/07/2013	3,50 %	3,88 %
01/01/2014	3,50 %	3,75 %
01/07/2014	3,50 %	3,62 %
01/01/2015	3,50 %	3,50 %
Media	3,50 %	4,11 %

Tutto questo è vero solo se è possibile reinvestire le cedole ad un tasso semestrale del 3,5%.

# Inflazione

Il **potere d'acquisto del denaro tende nel tempo a diminuire**, questo fenomeno è detto inflazione ed è causato da molteplici fattori. In linea generale 1000€ tra 20 anni potrebbero valere come 800€ oggi, sotto l'ottica del potere di acquisto.

Il **tasso di inflazione** consente di confrontare, a parità di potere di acquisto, il valore di un importo monetario in tempi diversi:

$$t_{\text{inflazione}} = \frac{C_{\text{bene, oggi}} - C_{\text{bene, ieri}}}{C_{\text{bene, ieri}}}$$

Il **tempo**, in economia, è una variabile molto rilevante. Per esempio, in tempi di alta inflazione, lo scorrere del tempo può **impoverire** la posizione economica di chi è costretto a vivere contando su **entrate finanziarie costanti nel tempo**.

Se, ragionando in termini di potere di acquisto, vogliamo calcolare a quanti **euro di ieri** corrispondono un certo **importo monetario disponibile oggi**, dobbiamo rilevare dal sito dell'ISTAT il **tasso di inflazione** riscontrato nel periodo di tempo trascorso ed applicare la seguente formula:

$$C_{\text{ieri}} = C_{\text{oggi}} * \frac{1}{(1 + t_{\text{inflazione}})^n}$$

- **t<sub>inflazione</sub>**: Tasso medio costante nel periodo di osservazione
- **n**: Durata temporale coerente con l'unità di misura del tempo di t<sub>inflazione</sub>.

Discorso analogo per l'inverso:

$$C_{\text{oggi}} = C_{\text{ieri}} * (1 + t_{\text{inflazione}})^n$$

In generale, per confrontare somme di denaro disponibili in tempi diversi, si possono usare le seguenti formule:

**Attualizzazione  
al passato**



$$C_{\text{prima}} = C_{\text{dopo}} \frac{1}{(1 + t_s)^n} = C_{\text{dopo}} A$$

$$C_{\text{dopo}} = C_{\text{prima}} (1 + t_s)^n = C_{\text{prima}} K$$



**Capitalizzazione  
al futuro**

- **A**: Fattore di attualizzazione
- **K**: Fattore di capitalizzazione
- **t<sub>s</sub>**: Tasso di sconto

Il **tasso di sconto** è un **parametro numerico** che dipende dal criterio di equivalenza adottato ovvero dalle finalità della correzione. E' bene precisare che la denominazione **tasso di sconto** deve intendersi con **accezione neutra** ovvero trattasi di un tasso di **capitalizzazione** per spostamenti in avanti nel tempo, di un tasso di **attualizzazione** per spostamenti indietro nel tempo.

Se per esempio il criterio di equivalenza adottato è il **mantenimento del potere di acquisto**, il tasso  $t_s$  è il **tasso di inflazione**. Diversamente, se occorre conteggiare una **rivalutazione monetaria** da eseguire laddove non c'è stata una pattuizione differente, il tasso  $t_s$  è il cosiddetto **saggio legale di interesse** fissato di anno in anno dal Ministero del Tesoro.

Con le formule di **Attualizzazione al Passato** e **Capitalizzazione al Futuro** è possibile convertire in moneta il guadagno/perdita riconducibile all'operazione di **spostamento avanti/indietro nel tempo di un flusso di cassa**, e quindi possono essere usate anche per la valutazione degli investimenti.

## Valore attuale netto VAN o NPV

Con riferimento ad un generico investimento, il **Valore Attuale Netto** (VAN) o Net Present Value (NPV) **definisce il valore attuale, di una serie attesa di flussi di cassa futuri, al netto dell'investimento iniziale**:

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{FC_i}{(1+t_s)^i} - I_0$$

- La sommatoria esprime il valore di "FC" euro tra "i" anni
- **FC**: Flussi di cassa
- **$t_s$** : Tasso di sconto (Costo opportunità)
- **I**: Investimento iniziale

Il tasso di sconto  $t_s$  deve **riflettere le aspettative delle alternative reddituali dell'investitore**, il Costo opportunità. Prendiamo in esempio due preventivi di prestito da parte di due banche, **FC** sarà il piano di ammortamento della banca A e  **$t_s$**  sarà il tasso che la banca B ha applicato. Se il  $VAN > 0$  sarà conveniente il prestito della banca A, viceversa se  $VAN < 0$  sarà più conveniente la banca B. Il vantaggio in termini di costo della banca A sulla banca B è pari al VAN.

## Costo opportunità

Quando si valuta un investimento è saggio e necessario valutare anche le possibili alternative, **ogni alternativa presa in considerazione determina un costo virtuale detto costo opportunità**.

Tale costo è correlato al mancato incasso derivante dalla perdita di un'opportunità che non si può cogliere se si sceglie di procedere all'investimento di cui si sta valutando la convenienza. Dunque, vale la pena portare avanti l'investimento alternativo di cui si sta valutando la convenienza solo se, dopo aver recuperato il costo opportunità, si consegue un ulteriore guadagno che determina un extra rendimento netto rispetto all'investimento tradizionale di riferimento.



## Possibili tassi di sconto

Con riferimento all'orizzonte temporale del piano finanziario dell'investimento alternativo, alcuni possibili tassi di sconto possono essere:

- Il **rendimento di un titolo di stato di pari durata**.
- Il rendimento tipico di un **investimento immobiliare**.
- Nel caso di **investimenti industriali** il ROI di un'impresa che per qualche misura può essere assunto come riferimento.

## Come si utilizza il VAN

- **VAN > 0**: Mostra che **l'investimento pianificato realizza più utile rispetto ad un deposito bancario al tasso di sconto selezionato**. Dal punto di vista finanziario, un investimento di questo tipo è sensato.
- **VAN < 0**: L'attualizzazione dei flussi di cassa futuri evidenzia **l'impossibilità di recuperare l'investimento iniziale** e suggerisce di ricercare altri investimenti alternativi o di preferire l'investimento di riferimento.

Se l'investimento è **conveniente**, la ricchezza finale nel caso in cui si intraprenda l'investimento deve essere **superiore alla ricchezza finale rispetto al caso in cui non si intraprenda l'investimento**: tale convenienza attesa si deduce dalla positività della funzione VAN. Ogni qual volta un investimento è associato ad un VAN positivo risulta non solo conveniente dal punto di vista economico e finanziario ma è più conveniente anche degli altri investimenti con caratteristiche simili.

Confrontando il VAN di due o più investimenti alternativi si riesce a valutare l'opzione più vantaggiosa attraverso il meccanismo dell'attualizzazione dei costi e dei ricavi, che prevede il **ricorrere ad un medesimo orizzonte temporale i flussi di cassa che si manifesterebbero in momenti diversi** e che quindi di norma non sarebbero direttamente confrontabili. Un VAN negativo non vuol dire che non c'è un rendimento netto, bensì vuol dire che il rendimento dell'investimento è minore di quello alternativo (cioè di quelli con lo stesso rischio). Infatti, se consideriamo un investimento di € 1000 al tempo 0 con un ricavo dopo 1 anno pari ad € 1100 ed utilizziamo un tasso di rendimento del 20%, il VAN è negativo ( $= -83,33$ ) cioè rende € 83,33 (attualizzati) in meno rispetto all'investimento alternativo. Importante è quindi la scelta del tasso da applicare: serve appunto ad identificare investimenti con caratteristiche simili.

-Wikipedia

## Tasso interno di rendimento TIR o IRR

Con riferimento ad un generico investimento, il **Tasso Interno di Rendimento** (TIR) o Internal Rate of Return Rate (IRR) misura il rendimento effettivo di un investimento.

Operativamente parlando, il TIR coincide con il tasso di sconto che annulla il VAN di una serie di flussi di cassa futuri.

Pertanto, il TIR si calcola imponendo: 
$$\sum_{i=0}^n \frac{FC_i}{(1+t_s)^i} - I_0$$

Per calcolo del TIR occorre risolvere un'equazione in cui l'incognita  $T_s$  è la base di un'esponenziale, l'algoritmo più semplice è la bisezione. **L'equazione deve essere risolta per tentativi** per esempio procedendo iterativamente con il metodo di bisezione.

## Confronto tra TIR e VAN

TIR e VAN consentono di guardare un investimento da **due punti di vista differenti**:

- **VAN**: Consente di **calcolare la convenienza avendo un tasso di sconto** disponibile per le attualizzazione, e verificare se rispetto a quel Tasso di sconto  $T_s$  il Van è Positivo o Negativo, se positivo l'investimento che sto valutando è conveniente.
- **TIR**: **Non si ha a disposizione il Tasso di sconto  $T_s$**  ma si hanno informazioni sull'investimento, si valuta quindi la remunerazione di due investimenti.

In concreto la formula è la stessa quello che cambia è la disponibilità dei dati.

# Investimenti industriali

Per investimento industriale, in senso lato, si intende un'operazione in virtù della quale **l'impresa acquisisce beni o servizi il cui impiego prevedibilmente procurerà nel tempo una prefigurata utilità.**

-Lando, 1984

I presupposti sono i seguenti:

- **L'utilità:** Ovvero il beneficio atteso dall'investimento.
  - Tale beneficio **non sempre è immediatamente percepito o percepibile** da un'impresa considerato che spesso l'introduzione di una nuova tecnologia può avere una varietà di implicazioni: maggiori ricavi, maggiori profitti, maggiore flessibilità, **vantaggi strategici**, non facilmente inquadrabili a priori.
    - L'acquisto di un nuovo modello di aereo può assicurare ad un'aerolinea non solo maggiore economicità in termini di costi operativi, ma consentire anche di operare su rotte che, in precedenza, non erano accessibili. Se un'aerolinea valutasse l'opportunità di sostituire un aereo esclusivamente sulla base di parametri economici potrebbe sottovalutare la convenienza di acquistare un nuovo modello, perdendo così la possibilità di sperimentare nuove rotte e rinunciando ad un potenziale vantaggio strategico nei confronti della concorrenza.
- **Il tempo:** Vale a dire il periodo di durata dell'investimento.
  - Individuare la durata di un investimento è fondamentale per individuare **l'arco temporale dei potenziali benefici** e, quindi, esprimere giudizi previsionali sulla convenienza dell'investimento.
    - Un investimento può durare pochi mesi o anche svariati anni. Si pensi, per esempio, all'acquisto di un nuovo modello di aeromobile o di un notebook.
- **Il rischio:** Cioè il livello di incertezza dei potenziali benefici.
  - Un investimento presuppone un margine di incertezza legato alla necessità di impegnare un **esborso iniziale a fronte di un potenziale ritorno** e, comunque, differito nel tempo. Il rischio condiziona la scelta dell'investimento: tipicamente, **maggiore è il rischio, più alta dovrà essere la remunerazione dell'investimento**. In ogni caso, non sempre è possibile riconoscere a priori il livello di rischio di un investimento. In alcuni casi sembra molto basso, salvo poi innalzarsi improvvisamente e contro ogni previsione.

Il modo in cui utilità, tempo e rischio si combinano condiziona l'attrattiva di un investimento; così, **un'impresa si orienterà verso un investimento ad elevato livello di rischio solo in previsione di grandi profitti.**

Se l'investimento riguarda una **tecnologia in rapida evoluzione**, l'impresa sarà **attratta solo se il periodo di recupero dell'investimento è breve.**

# Valutazione convenienza investimenti

Secondo un approccio tradizionale, l'investimento più conveniente è quello che assicura la **massima redditività**. Le metodologie basate su questo presupposto sono anche dette tecniche economico-finanziarie.

Più recentemente hanno iniziato a **diffondersi altri due filosofie**:

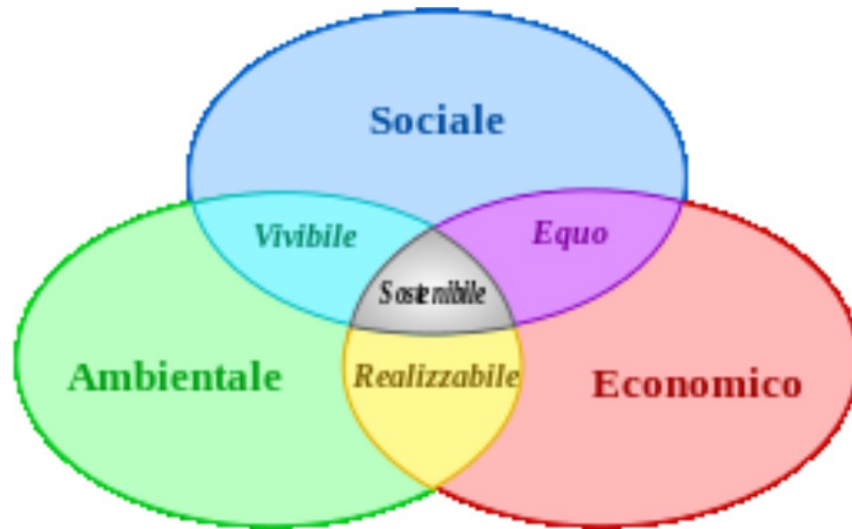
- **L'approccio strategico**: La scelta di procedere o meno all'avviamento di un investimento è basata sulla **valutazione della coerenza dell'investimento con la collocazione strategica dell'azienda**.
  - L'approccio strategico riconduce la valutazione degli investimenti alla definizione di un **problema multi-obiettivo**, in cui, **la redditività è solo uno dei risultati da conseguire**, dovendosi perseguire, ai fini della decisione finale, **anche altri obiettivi di tipo strategico**.
    - Le tecniche di valutazione degli investimenti industriali che seguono questa filosofia sono definite **tecniche non finanziarie**.
- **Un approccio misto tra quello tradizionale e quello strategico**: I **fattori fondamentali** della valutazione degli investimenti sono sia la **redditività** che la **coerenza con la strategia** dell'impresa. I presupposti tipici sono:
  - L'investimento più coerente con la strategia di impresa è quello che garantisce la **massima redditività**.
  - Il profitto di un investimento dipende anche dal **posizionamento strategico aziendale**.
  - Ai fini del calcolo di redditività, **i flussi di cassa devono essere considerati in funzione della strategia aziendale**.

Approccio	Tecniche utilizzate	Punti di forza	Punti di debolezza
Tradizionale (economico/finanziario)	Periodo di Recupero (Payback o Pay-out)	Semplicità	Non considera i flussi di cassa successivi al periodo di recupero. Non attualizza i flussi di cassa. Trascura il momento in cui si manifestano i flussi di cassa. Trascura i vantaggi non monetari.
	Tasso di Remunerazione del Capitale Investito, detto anche Tasso di Rendimento Contabile o Return on Investment ed indicato con l'acronimo ROI.	Permette di confrontare il rendimento dell'investimento con quello medio dell'azienda o con un parametro esterno.	Difficoltà nel definire il periodo da prendere in considerazione. Non tiene conto della vita utile del progetto. Possibilità di modificare il risultato cambiando la politica degli ammortamenti. Non tiene conto del valore del denaro nel tempo. Trascura i vantaggi non monetari.
	Valore Attualizzato Netto. Spesso indicato con NPV (Net Present Value)	Attualizza i flussi di cassa.	Criticità nella scelta del tasso di sconto da utilizzare. Trascura i vantaggi non monetari.
	Tasso Interno di Rendimento o Internal Rate of Return (IRR)	Attualizza i flussi di cassa.	Trascura i vantaggi non monetari.
Strategico (non finanziario)	Il Metodo a Punteggio	Considera gli aspetti strategici. Indice (punteggio) che sintetizza la capacità della tecnologia di rispondere alle esigenze strategiche dell'impresa.	Difficoltà nel determinare affidabili relazioni tra prestazioni della tecnologia e obiettivi dell'impresa. La varietà dell'importanza degli obiettivi nel tempo può modificare il valore dell'indice.
	Analisi del Vantaggio Competitivo	Considera gli aspetti strategici.	Approccio molto qualitativo. Stessi limiti del metodo a punteggio.
Combinato (che sposa i primi due approcci)	Valore Attualizzato Netto Modificato	Quantizza l'impatto delle potenziali prestazioni strategiche sui flussi di cassa.	Necessaria una forte conoscenza della tecnologia che si vuole valutare. Modelli complessi che si riferiscono a specifici casi e non facilmente trasferibili ad altre situazioni.
	Metodo delle Opzioni Strategiche	Quantizza il valore delle opzioni strategiche connesse all'investimento	Necessaria una forte conoscenza delle possibili opzioni strategiche derivante dall'investimento.

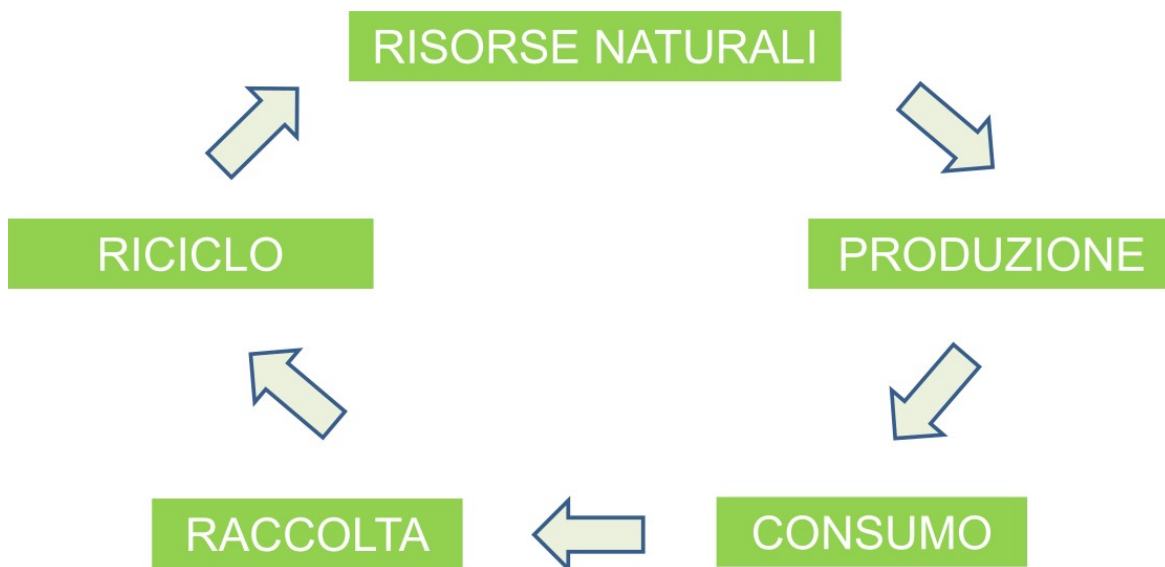
# Economia circolare

Lo **sviluppo sostenibile** ha il compito di soddisfare i bisogni dell'attuale generazione **senza compromettere** la capacità delle future di rispondere ai propri. Non è possibile avere sostenibilità ambientale senza **sostenibilità economica e sociale**.

Il modello dell'economia circolare è un modello, se non il più importante modello, di sviluppo sostenibile.



L'economia circolare è un modello di sviluppo sostenibile che si riferisce ad un sistema economico teoricamente in grado di auto rigenerarsi a tempo indeterminato.



L'economia circolare è **un'alternativa ai classici modelli** economici di tipo lineare fondati sulla successione di operazioni cardine quali “**estrarre, produrre, utilizzare e gettare**”, non ragionando a lungo termine **su un approccio più rispettoso delle risorse**.

Il modello circolare dell'economia trae origine dalla **biomimesi**, una disciplina che **studia e imita i processi biologici e biomeccanici della natura** e degli esseri viventi, come **fonte di ispirazione per il miglioramento delle attività e tecnologie umane.**

Studiando principi come: il ciclo dell'aria, il ciclo dell'acqua, il ciclo del carbonio e della vita, la biomimesi si propone di relazionarli alle possibili attività e produzioni umane.

La natura ha tempi diversi dai nostri ritmi di vita, la natura chiude ogni suo ciclo, i ritmi sfrenati dell'essere umano portano ad una mancanza di tempo e voglia di portare a termine il ciclo di vita di ciò che usa, portando a disequilibri che causano **debiti ambientali**.

La natura è capace di rigenerare qualsiasi danno ambientale, il problema fondamentale è la scala di tempi, in quanto non compatibile con i ritmi attuali di vita dell'uomo.

## Vantaggi e Svantaggi dell'economia circolare

1. L'economia circolare consente un risparmio a lungo termine, perché **nulla si crea e nulla si distrugge, ma tutto può essere riutilizzato** (tutto si trasforma).
2. Gli **scarti diventano risorse** e non sono più un peso in termini di rifiuti da smaltire. La vita dei prodotti e non solo delle materie prime si allunga.
3. Il passaggio dall'economia lineare all'economia circolare **crea sviluppo e occupazione**.
4. **Stimola la creatività e la ricerca di nuove soluzioni**.
5. Permette a tutto il sistema di **rinnovarsi**.

Al di là di **miopi aspetti economici di breve periodo**, l'economia circolare sostanzialmente non presenta svantaggi; tuttavia, la diffusione è fortemente limitata da aspetti culturali.

Sicuramente in un primo momento un'impresa può essere **spaventata** dall'idea di dover sopportare **elevati costi** per la riconversione dei processi produttivi, ma nel **lungo periodo** questi potrebbero essere ripagati da **maggiori margini**, che clienti finali sensibili alla tutela dell'ambiente sicuramente riconoscerebbero.

# Carrellata di Macroeconomia

Questo capitolo nasce dalla necessità di fornire concetti base, definizioni e terminologie utilizzate in ambito macroeconomico.

## PNL

Il Prodotto Nazionale Lordo è il valore monetario di tutti i beni e servizi finali prodotti da fattori posseduti da cittadini di una determinata nazione in un determinato periodo di tempo.

-Wikipedia

## PIL

Il Prodotto Interno Lordo nominale, è una grandezza macroeconomica che misura il valore aggregato, a prezzi correnti di mercato, di tutti i beni e i servizi finali (esclusi prodotti intermedi) prodotti sul territorio di un Paese in un dato arco temporale (normalmente l'anno solare).

-Wikipedia

## PIL PPA

Prodotto Interno Lordo a Parità di Potere di Acquisto, quando le stime di PIL presentate si basano sui valori rapportati al costo della vita e all'inflazione per i diversi paesi.

## PIL pro capite

Il PIL pro capite è la quantità di PIL mediamente prodotta, in un certo periodo di tempo, da una persona; in concreto si ottiene dividendo il PIL per il numero di abitanti di una nazione.

## TEP

La Tonnellata Equivalente di Petrolio è un'unità di misura dell'energia. Nello specifico 1 TEP equivale all'energia ideale che si può ottenere da una tonnellata di petrolio. Indicativamente si tratta della quantità di energia che è necessaria per far percorrere ad un'automobile circa 15.000 km (sulla base di una percorrenza media di 13 km per litro di combustibile).