

GESTIONE

La gestione continua e unitaria

La **gestione aziendale** è il **sistema di operazioni** poste in essere dall'azienda-impresa al fine di raggiungere gli obiettivi per i quali essa è stata istituita. **Le operazioni sono le unità economiche fondamentali di osservazione.**

La **rilevazione** delle operazioni della gestione richiede l'introduzione di **due ipotesi** semplificatrici.

- 1. la gestione sia osservata lungo un arco di tempo limitato**
- 2. le operazioni di gestione siano classificate in sottosistemi omogenei**

Queste ipotesi hanno natura di «finzione» in quanto:

1. la gestione è continua e unitaria nel tempo e nello spazio
2. i sottosistemi o aree della gestione servono ad analizzare un sistema complesso di operazioni.

Il periodo amministrativo

La prima ipotesi, per cui:

1. La gestione è osservata lungo un **arco di tempo limitato** determina una suddivisione *dell'intera vita dell'azienda* in **periodi amministrativi**.

Il **periodo amministrativo** è il **periodo temporale** a cui riferire la gestione osservata e rappresentata per effetto dei processi di rilevazione.

Quanto deve durare un periodo amministrativo?

Il frazionamento dell'intera vita aziendale in periodi amministrativi fa sorgere un quesito sulla **durata ottimale del periodo amministrativo** per la corretta rappresentazione della gestione aziendale.

Il periodo normalmente impiegato per definire il periodo amministrativo è **l'anno di 12 mesi**, poiché:

1. esprime il lasso temporale in cui normalmente si **sviluppano** e si **organizzano** le **attività umane**;
2. è l'intervallo di tempo in cui è **conveniente apprezzare i risultati** della gestione aziendale

Ma ...talvolta la corretta rappresentazione della gestione richiede un periodo amministrativo più breve ...

L'esercizio

L'**esercizio** è il sottoinsieme o sottosistema di **operazioni** di gestione relative a un certo **periodo amministrativo**

Si individuano due differenti esercizi:

1. L'esercizio **generale**: operazioni poste in essere durante l'intera vita aziendale
2. L'esercizio **parziale**: insieme di operazioni relative a un periodo amministrativo (**unità economica relativa**)

L'equilibrio della gestione ⁽¹⁾

La **continuità della gestione aziendale** e il mantenimento in vita dell'azienda sono connesse al verificarsi di determinate **condizioni**. In particolare:

1. equilibrio istituzionale. Si verifica una condizione di **equilibrio istituzionale** quando tutti i membri di un'azienda:

a) condividono:

- **valori**
- **obiettivi**
- **strutture**
- **modalità di governo**
- **logiche organizzative**

b) ricevono **ricompense e benefici** giudicati **equi**.

L'equilibrio istituzionale è raggiunto quando gli attuali e i potenziali membri del soggetto d'istituto sono **motivati a far parte dell'azienda**.

L'equilibrio della gestione ⁽²⁾

2) **equilibrio economico**. L'equilibrio istituzionale dipende dal conseguimento di uno stato di **equilibrio economico**(o **economicità**).

Si realizza con la produzione di remunerazioni monetarie e di altra specie in particolare per i **prestatori di lavoro** e per i **conferenti di capitale di rischio**

Per sopravvivere l'impresa deve perseguire *simultaneamente* due condizioni di equilibrio economico:

a) l'equilibrio **reddituale**

b) l'equilibrio **monetario**.

L'equilibrio reddituale

L'**equilibrio reddituale** attiene alla realizzazione del reddito, ovvero alla sistematica realizzazione di **flussi di ricavi superiori ai flussi di costi**

$$\sum \text{Ricavi} > \sum \text{Costi}$$

L'equilibrio reddituale deve essere qualificato da:

- **efficienza** di svolgimento dei processi produttivi
- **innovazione** dei prodotti/processi
- **flessibilità** della struttura aziendale
- **congruità dei prezzi-costo** sostenuti e dei **prezzi-ricavo** conseguiti
- congruità delle **remunerazioni del lavoro**
- congruità delle **remunerazioni dei conferenti capitale di rischio**

L'**equilibrio reddituale** deve essere perseguito secondo:

1. una **prospettiva temporale** in grado di assicurare l'equilibrio reddituale sia nel *breve* sia nel *medio-lungo periodo*
2. una **prospettiva di gruppo** (valutazione *individuale* vs. *di gruppo* dell'equilibrio reddituale)

L'equilibrio monetario

L'equilibrio monetario attiene al rapporto tra **flussi di moneta in entrata e in uscita**, e alla capacità dell'impresa di far fronte **agli impegni di pagamento** in modo tempestivo.

Raramente la dinamica di incasso e di pagamento permette di realizzare un **equilibrio monetario** nel breve periodo

CASH INFLOWS \neq CASH OUTFLOWS



SQUILIBRIO FINANZIARIO



INCREMENTO DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

I processi produttivi

Le **operazioni di gestione** possono essere *classificate* secondo criteri di omogeneità in **processi produttivi**.

Un **processo produttivo** è un insieme ordinato di operazioni di gestione dalle caratteristiche simili, della stessa specie economica.

L'impresa svolge continuamente processi produttivi:

- **ACQUISIZIONE dei fattori**
- **CONSERVAZIONE**
- **TRASFORMAZIONE (produttiva)**
- **CESSIONE delle produzioni**
- **TRASPORTO**

I processi produttivi si ripetono continuamente durante la “vita” aziendale.

Tipologie di cicli di processi

I cicli di processi che caratterizzano la gestione aziendale sono classificabili in:

1. ciclo **produttivo**
2. ciclo **economico**
3. ciclo **monetario**
4. ciclo **finanziario**

Classificazioni delle operazioni di gestione aziendale

Le principali classificazioni delle operazioni di gestione sono rappresentate dalle seguenti:

Profili <ul style="list-style-type: none">• Economico• Monetario• Finanziario• Patrimoniale	Macro-aree <ul style="list-style-type: none">• Caratteristica• Accessoria• Finanziaria• Tributaria• Istituzionale	Funzioni <ul style="list-style-type: none">• Produzione• Commerciale• R&D• Amministrazione e finanza
---	--	--

I profili della gestione



La gestione esterna

La **gestione esterna** è caratterizzata da *operazioni molto diverse* tra loro ma *con un comune denominatore*: lo **scambio**

La diversa natura degli scambi attiene all'**oggetto** scambiato:

1. Beni **privati**
2. Beni **pubblici**
3. **Lavoro**
4. **Rischi**
5. **Capitale di prestito**
6. **Capitale proprio**

Classificazioni delle operazioni di gestione aziendale

Le principali classificazioni delle operazioni di gestione sono rappresentate dalle seguenti:

Profili <ul style="list-style-type: none">• Economico• Monetario• Finanziario• Patrimoniale	Macro-aree <ul style="list-style-type: none">• Caratteristica• Accessoria• Finanziaria• Tributaria• Istituzionale	Funzioni <ul style="list-style-type: none">• Produzione• Commerciale• R&D• Amministrazione e finanza
---	---	--

Macroaree della gestione: l'area caratteristica

L'**area caratteristica**(o **tipica**) comprende le operazioni che contraddistinguono la funzione tecnico-economica dell'azienda (***core business***)

Le operazioni che caratterizzano questa area attengono a:

- a. Approvvigionamento dei fattori produttivi**
- b. Ricerca e sviluppo**
- c. Trasformazione fisico-tecnica (valore)**
- d. Commercializzazione**
- e. Logistica**
- f. Assicurazione**

a. Approvvigionamento dei fattori produttivi ⁽¹⁾

L'**approvvigionamento dei fattori produttivi** include le operazioni di **scelta dei fornitori**, **reperimento** dei fattori produttivi e il **regolamento** del rapporto amministrativo e finanziario

Le operazioni di approvvigionamento possono essere distinte in funzione delle classi di fattori considerati:

1. Fattori a **veloce ciclo di utilizzo**
2. Fattori a **lento ciclo di utilizzo**
3. **Lavoro**

Approvvigionamento dei *fattori a veloce ciclo di utilizzo* ⁽²⁾

L'approvvigionamento dei **fattori a veloce ciclo di utilizzo** (**fecondità semplice, utilità immediata**) attiene a beni e servizi destinati alla produzione che saranno **impiegati in un solo ciclo produttivo**

La durata del ciclo produttivo è discriminante per la definizione della velocità del ciclo di utilizzo?

NO!

I fattori a veloce ciclo di utilizzo sono tipicamente:

- 1. materie prime, sussidiarie, di consumo;**
- 2. semilavorati;**
- 3. merci;**
- 4. energie e servizi**

L'**acquisto dei fattori produttivi** avviene tramite uno **scambio**, normalmente a titolo oneroso, valorizzato dal **costo di acquisto**.

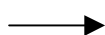
Gli acquisti di fattori produttivi sono soggetti all'applicazione dell'imposta sul valore aggiunto (IVA).

Il regolamento degli acquisti ⁽³⁾

L'acquisto dei fattori produttivi fa sorgere un **debito di regolamento** (sostituto della moneta) nei confronti dei fornitori

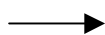
I **momenti** che caratterizzano l'operazione di regolamento degli acquisti sono:

1. Liquidazione



Si accerta con esattezza l'importo dovuto al fornitore

2. Pagamento



Si conclude il regolamento dello scambio

L'importo pagato è sempre pari all'importo individuato in sede di liquidazione?

Resi su acquisti, abbuoni e sconti ⁽⁴⁾

L'importo definito in sede di liquidazione può differire da quello effettivamente pagato per effetto di tre situazioni:

1. Resi su acquisti



Restituzione di fattori acquistati (errori nella consegna, difetti, ...) che comporta:

- riduzione del costo di acquisto (e dell'IVA)
- riduzione del debito di regolamento

2. Abbuoni



Riduzione nel prezzo-costo concessa dal fornitore per difformità nei livelli qualitativi dei fattori (si emette una nota di variazione)

3. Sconti



Riduzione del prezzo-costo concessa per il verificarsi di determinate condizioni

Regolamento immediato o differito e modalità di regolamento

(5)

Il regolamento degli acquisti può avvenire secondo **tempistiche diverse**:

1. Regolamento anticipato
2. Regolamento immediato (a pronti)
3. Regolamento differito

Il regolamento degli acquisti può avvenire impiegando **diverse modalità (mezzi) di pagamento**:

1. Regolamento in contanti
2. Regolamento a mezzo cambiali
3. Regolamento a mezzo banca

Approvvigionamento dei *fattori a lento ciclo di utilizzo* ⁽⁶⁾

L'approvvigionamento dei **fattori a lento ciclo di utilizzo** (**fecondità ripetuta**) attiene a beni e servizi destinati a essere **impiegati in più di un ciclo produttivo**

In funzione della loro natura, i fattori a lento ciclo di utilizzo si classificano in:

1. **Immobilizzazioni materiali;**
2. **Immobilizzazioni immateriali;**
3. **Immobilizzazioni finanziarie.**

Le immobilizzazioni materiali ⁽⁷⁾

Le **immobilizzazioni materiali** sono **beni materiali** (requisito di fisicità) caratterizzanti la *struttura operativa* dell'azienda e impiegati nella produzione, commercializzazione, attività amministrative e attività non caratteristiche.

Le immobilizzazioni materiali si distinguono in:

1. **Beni immobili:** terreni, fabbricati.
2. **Beni mobili:** impianti, macchinari, attrezzature, automezzi, ...

Le immobilizzazioni immateriali ⁽⁸⁾

Le **immobilizzazioni immateriali** sono **beni o oneri pluriennali** privi di fisicità **MA individuabili, autonomamente valutabili** e dotati di **rilevanza giuridica**

1. Beni immateriali: brevetti, marchi, concessioni, diritti di uso delle opere dell'ingegno, licenze, ...

2. Oneri pluriennali: costi (non connessi a uno specifico bene/servizio) che erogano la loro utilità in un arco di tempo pluriennale (costi di ricerca e sviluppo, costi di impianto e ampliamento)

Le immobilizzazioni finanziarie ⁽⁹⁾

Le **immobilizzazioni finanziarie** sono espressione di **investimenti non temporanei** a carattere **finanziario** o **crediti finanziari** di durata pluriennale

Le immobilizzazioni materiali e immateriali sono strumentali all'attività caratteristica della gestione

Le immobilizzazioni finanziarie non sono strumentali alla gestione caratteristica

Modalità di acquisizione delle immobilizzazioni ⁽¹⁰⁾

Le **modalità di acquisizione** delle immobilizzazioni (materiali, immateriali, finanziarie) **non** sono **sempre** espressione di modalità di **scambio**, infatti, è possibile acquisire le immobilizzazioni tramite:

1. **Acquisto da terze economie**
2. **Produzione interna**: consiste nella realizzazione da parte dell'impresa di fattori a lento ciclo di utilizzo, secondo un processo produttivo parallelo a quello caratteristico. L'azienda sosterrà dei costi per produrre un nuovo bene (materiale o immateriale).
3. **Acquisizione in leasing** (o in **affitto**): prevede che l'impresa **non ottenga la proprietà del bene**, ma solo la **disponibilità** del bene.
 - a) Leasing finanziario: la **società di leasing** acquista il bene e lo cede in locazione all'azienda contro pagamento di un canone di leasing; al termine: possibilità di riscatto
 - b) Leasing operativo: il bene è concesso in locazione direttamente da chi lo produce; non c'è possibilità di riscatto

Approvvigionamento del lavoro ⁽¹¹⁾

L'approvvigionamento del fattore lavoro avviene mediante **rapporti di lavoro** di natura diversa

1. Lavoro **subordinato**: è svolto sotto la guida di un soggetto (imprenditore o manager). **RETRIBUZIONE**:
 - a) Retribuzione diretta e indiretta
 - b) Contributi previdenziali e assicurativi
 - c) TFR (trattamento di fine rapporto)
 - d) Contributi integrativi (fondo pensione)
2. Lavoro **autonomo**: prevede l'erogazione di una prestazione/opera senza il vincolo di subordinazione. **PARCELLA**:
 - a) Onorario
 - b) Contributi previdenziali
 - c) IVA

b. Le operazioni di commercializzazione

Le operazioni di commercializzazione attengono alle operazioni di cessione degli output della trasformazione produttiva e loro regolamento.

La **cessione delle produzioni** avviene tramite uno **scambio**, normalmente a titolo oneroso, valorizzato dal *ricavo di vendita*.
Sorge un *credito di regolamento* (**RICAVO DI VENDITA**)

Altre operazioni afferenti le operazioni di commercializzazioni sono:

- 1) marketing e analisi di mercato,
- 2) pianificazione delle vendite,
- 3) gestione degli ordini,
- 4) incassi dai clienti

Classificazioni delle operazioni di gestione aziendale

Le principali classificazioni delle operazioni di gestione sono rappresentate dalle seguenti:

Profili <ul style="list-style-type: none">• Economico• Monetario• Finanziario• Patrimoniale	Macro-aree <ul style="list-style-type: none">• Caratteristica• Accessoria• Finanziaria• Tributaria• Istituzionale	Funzioni <ul style="list-style-type: none">• Produzione• Commerciale• R&D• Amministrazione e finanza
---	---	--

Le operazioni dell'area accessoria

Le **operazioni dell'area accessoria (o patrimoniale)** attengono alle operazioni di impiego di risorse monetarie in eccesso in *investimenti non caratterizzanti* il core business dell'impresa

L'area accessoria si compone di tre sub-aree:

1. **Immobiliare** (beni mobili e immobili)
2. **Finanziamenti concessi a titolo di capitale di prestito**
3. **Finanziamenti concessi a titolo di capitale di rischio**

La sub-area immobiliare

Le **operazioni della sub-area immobiliare** attengono alle operazioni di investimento in beni materiali, immateriali, immobili *non caratterizzanti* il core business dell'impresa.

Alcuni esempi di operazioni afferenti a quest'area sono rappresentati da	Costi	Ricavi
Terreni e fabbricati	Manutenzione, minusvalenze, svalutazioni	Fitti attivi, plusvalenze
Marchi, brevetti, licenze	Costi pubblicità, minusvalenze, svalutazioni	Royalties, canoni di locazione
Rami d'azienda	Minusvalenze, svalutazioni	Flussi di reddito, partecipazione agli utili

La sub-area dei finanziamenti (capitale di prestito)

Le **operazioni della sub-area dei finanziamenti (a titolo di capitale di prestito)** attengono alle operazioni di concessione di prestiti a soggetti esterni all'impresa.

La sub-area dei finanziamenti è volta ad acquisire (o sottoscrivere):

- 1. Titoli di Stato** (BOT, BTP, CCT, CTZ, ecc.)
- 2. Titoli di Stato di nazioni estere**
- 3. Obbligazioni societarie**
- 4. Obbligazioni di enti pubblici**

I valori che scaturiscono dalla sub-area dei finanziamenti (a titolo di capitale di prestito) sono espressi dai seguenti:

Costi	Ricavi
Minusvalenze	<ul style="list-style-type: none">• Interessi attivi• Cedole• Plusvalenze

La sub-area dei finanziamenti (capitale di rischio) ₁

Le **operazioni della sub-area dei finanziamenti (a titolo di capitale di rischio)** attengono alle operazioni di acquisto (o sottoscrizione) di quote di capitale di altre aziende.

La sub-area dei finanziamenti (a titolo di capitale di rischio) attiene alla sottoscrizione di:

1. Titoli azionari

2. Quote di capitale.

I valori che scaturiscono dalla sub-area dei finanziamenti (a titolo di capitale di rischio) sono espressi dai seguenti:

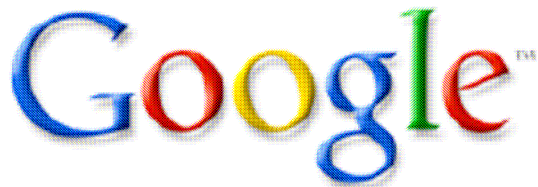
Costi	Ricavi
Minusvalenze	<ul style="list-style-type: none">• Dividendi• Plusvalenze

La sub-area dei finanziamenti (capitale di rischio)₂

Talvolta le operazioni afferenti la sub-area dei finanziamenti concessi a titolo di capitale di rischio rappresentano **operazioni strumentali** al *corebusiness*.

Si possono sviluppare relazioni di:

1. **Collegamento**
2. **Controllo**



Classificazioni delle operazioni di gestione aziendale

Le principali classificazioni delle operazioni di gestione sono rappresentate dalle seguenti:

Profili <ul style="list-style-type: none">• Economico• Monetario• Finanziario• Patrimoniale	Macro-aree <ul style="list-style-type: none">• Caratteristica• Accessoria• Finanziaria• Tributaria• Istituzionale	Funzioni <ul style="list-style-type: none">• Produzione• Commerciale• R&D• Amministrazione e finanza
---	---	--

Le operazioni dell'area finanziaria ⁽¹⁾

Le **operazioni dell'area finanziaria** riguardano le operazioni di **reperimento dei mezzi monetari** necessari per sostenere le operazioni di gestione.

L'area finanziaria attiene esclusivamente alle operazioni inerenti capitale di prestito:

1. Previsione e analisi del **fabbisogno**;
2. Scelta del miglior rapporto **D/E**;
3. **Negoziazione** del capitale di prestito;
4. **Gestione dei contratti** di prestito.

Le operazioni dell'area finanziaria ⁽²⁾

Soggetti che partecipano alle operazioni finanziarie	Modalità
<ul style="list-style-type: none">■ Banche■ Istituti di credito■ Altri finanziatori■ Famiglie■ Altre imprese■ Soci	<ul style="list-style-type: none">✓ Mutuo✓ Apertura di credito✓ Emissione di obbligazioni✓ Sconto di effetti✓ Anticipi su fatture e Ricevute bancarie

Classificazioni delle operazioni di gestione aziendale

Le principali classificazioni delle operazioni di gestione sono rappresentate dalle seguenti:

Profili <ul style="list-style-type: none">• Economico• Monetario• Finanziario• Patrimoniale	Macro-aree <ul style="list-style-type: none">• Caratteristica• Accessoria• Finanziaria• Tributaria• Istituzionale	Funzioni <ul style="list-style-type: none">• Produzione• Commerciale• R&D• Amministrazione e finanza
---	---	--

Le operazioni dell'area tributaria

Le **operazioni dell'area tributaria** riguardano le operazioni di

- **accertamento,**
- **liquidazione**
- **versamento delle imposte dirette**

Le principali imposte dirette riguardano:

- 1. Imposta sul reddito delle società (IRES)**
- 2. Imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF)**
- 3. Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)**

Classificazioni delle operazioni di gestione aziendale

Le principali classificazioni delle operazioni di gestione sono rappresentate dalle seguenti:

Profili <ul style="list-style-type: none">• Economico• Monetario• Finanziario• Patrimoniale	Macro-aree <ul style="list-style-type: none">• Caratteristica• Accessoria• Finanziaria• Tributaria• Istituzionale	Funzioni <ul style="list-style-type: none">• Produzione• Commerciale• R&D• Amministrazione e finanza
---	---	--

Le operazioni dell'area istituzionale

Le **operazioni dell'area istituzionale** riguardano le operazioni legate alle **motivazioni istituzionali** per cui è stata costituita e opera l'impresa (interessi istituzionali degli stakeholders)

Riguardano:

1. **Costituzione** della società
2. **Aumentoo riduzione** del capitale sociale
3. **Recesso** del socio
4. **Distribuzione** del risultato
5. Copertura delle **perdite**