

# TEORIA

# ELEMENTI DI ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Lo studio dell'economia si compone di 2 branche principali:

**Microeconomia:** si occupa del comportamento dei singoli agenti economici e dai mercati da essi costituiti. Studia come prendono decisioni (es. cosa comprare, cosa produrre, per chi lavorare) e come queste decisioni determinano i prezzi e le quantità nei singoli mercati.

**Macroeconomia:** anche chiamata "economia aziendale", si occupa di grandezze economiche aggregate. Analizza fenomeni come il tasso di crescita del PIL, dei tassi di interesse, della disoccupazione e dell'inflazione. Il focus è sull'economia nel suo complesso e sugli interventi di politica economica da parte dello Stato e delle istituzioni (es. Banca Centrale Europea).

L'economia aziendale fonda i suoi presupposti teorici su:

- **attività economica** -> ovvero produrre, vendere e comprare
- **istituti economici** -> famiglie, paesi, banche
- **imprese** -> è un tipo di istituto economico specializzato su un'attività economica. Ogni impresa ha un codice ATECO

## L'Azienda

L'economia aziendale studia l'ordine economico degli istituti umani, ovvero l'**azienda**.

*"L'azienda è un istituto economico destinato a perdurare, che per soddisfare i bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione e il consumo della ricchezza".*

**ATTO A PERDURARE:** La chiusura di un singolo affare, non costituisce un'azienda.

**ORDINA E SVOLGE IN CONTINUA COORDINAZIONE:** Tutti i partecipanti alla vita aziendale devono continuamente aggiustare la direzione dell'azienda. La rapidità dell'impresa per adattarsi è fondamentale.

**LA PRODUZIONE E IL CONSUMO DELLA RICCHEZZA:** Una famiglia può essere vista come un'azienda perché ha uno stipendio e dei costi. Per esempio anche l'università è vista come un'azienda.

*Tutte le imprese sono aziende, ma non tutte le aziende sono imprese.*

---

## L'Impresa

L'impresa, che a differenza di un'azienda, progetta e produce con il solo fine di lucro, è un tipo di sistema:

- **aperto** (tanta interazione con risorse e persone)
- **dinamico** (evolve sempre, per cause esterne o interne)
- **complesso** (dimensioni dell'impresa, dispersione geografica delle filiali, diversificazione del guadagno, sindacati)
- **unitario** (tutte le componenti agiscono nella stessa direzione)

Municipalizzata totalmente pubblica di trasporti è un'impresa?

Si, una **municipalizzata totalmente pubblica** che gestisce i trasporti è un'impresa, ma appartiene al **settore pubblico**.

**Perché è un'impresa?**

- Ha una **struttura aziendale**, con bilanci, costi, ricavi e gestione operativa.
- Offre un **servizio economico** (trasporto pubblico) dietro pagamento di un biglietto o abbonamento.
- Spesso ha **personalità giuridica propria**, distinta dal Comune.

**Perché è pubblica e non privata?**

- Il capitale sociale è **totalmente detenuto da enti pubblici** (Comune, Regione, Stato).
- Una **parte significativa delle entrate proviene da finanziamenti pubblici**, derivanti dalla fiscalità generale.
- Il suo obiettivo principale è l'**interesse collettivo**, non il profitto.

Quindi, una municipalizzata è **un'impresa pubblica**, diversa sia da un ente pubblico puro (come un Comune) sia da un'impresa privata che opera con logiche di mercato.

Per approfondire ancora di più, un sistema **aperto** usa un modello di input output "grosso". Si fa uso di start-up, di consulenze, di marketing che aiutano a innovare il prodotto. (*tesla ha reso pubblici i brevetti delle sue auto, ibm ha reso Linux open-source*)

Un sistema **chiuso** vuole che un'impresa innovi da sola, proteggendo le sue scoperte. Cercare di rendere proprietari i propri prodotti, rende l'impresa vulnerabile alle innovazioni di altre imprese.

Questo sistema è usato dai big pharma e da aziende di veicoli (*toyota, Leonardo*)

---	Sistema Chiuso	Sistema Aperto
Velocità	✗	✓
Costi	✗	✓
Innovazione	✗	✓
Protezione della conoscenza	✓	✗

---

Le imprese hanno 2 pre-condizioni:

1. Esistenza di una domanda di mercato per un determinato prodotto
2. Esistenza di soggetti capaci di offrire tale prodotto ai potenziali acquirenti, grazie ad un'organizzazione strutturata.

Svolgere attività di produzione e distribuzione di un prodotto comporta dei **costi**, a cui deve far fronte con una generazione di **ricavi**.

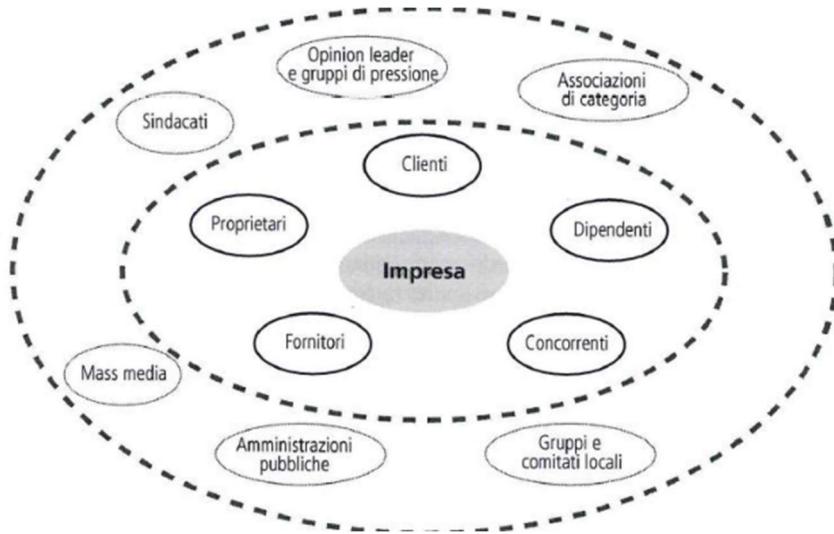
*Esistono anche costi di avvio, di iscrizione alla camera di commercio, il commercialista...*

Il **processo di produzione**, dunque, genera ricchezza, poiché accresce il valore finale dell'output rispetto a quello dell'input impiegato.

---

L'impresa è un **attore economico** molto importante.

L'impresa si relaziona continuamente con un ambiente costituito da numerosi attori, chiamati **stakeholders** (vedi immagine).



È fondamentale che un'impresa governi positivamente le relazioni con i suoi stakeholder perché la sua capacità di raggiungere i propri obiettivi dipende in modo significativo dal consenso e dalla collaborazione che riceve da questi ultimi.

La **Responsabilità Sociale d'Impresa** va oltre il semplice rispetto delle leggi e sottolinea come le imprese debbano integrare nelle loro decisioni le preoccupazioni sociali e ambientali degli stakeholder.

Si prendono degli impegni:

- **Bilancio ambientale, bilancio di sostenibilità o bilancio sociale** = per andare oltre i tradizionali bilanci finanziari.
- **Certificazioni formali** = impegno dell'impresa verso standard riconosciuti in termini di impatto ambientale (es. ISO 14001) o di correttezza etica e sociale (es. SA8000).

#### Esteriorità negativa

Inquinamento ambientale o di congestione del traffico (es. Ilva-Taranto)

#### Caso Apple in Irlanda

Per garantirsi queste esteriorità positive, il governo irlandese ha negoziato (25 anni fa) con Apple un accordo fiscale che secondo Bruxelles costituisce un aiuto di stato (illecito).

La commissione europea ha chiesto al governo irlandese di chiedere a Apple la restituzione di 13 billions euro. La corte di giustizia europea ha dato ragione al governo irlandese e a Apple.

#### Esteriorità positiva

Promozione di attività economiche dell'indotto o di incremento del tasso di occupazione locale e miglioramento del benessere collettivo.

PER GOVERNARE UN'IMPRESA IN MANIERA DURATURA, BISOGNA RISPETTARE 2 PRINCIPI DI GOVERNO FONDAMENTALI:

### Principio di Economicità

Bisogna agire con uno scopo di guadagno. Mantenere un **equilibrio monetario** (Entrate > Uscite) e un **equilibrio reddituale** (Ricavi > Costi).

*Per esempio l'azienda potrebbe dover pagare gli stipendi dei dipendenti ogni mese (uscita), ma incassare il pagamento dai clienti solo dopo 30 o 60 giorni dalla consegna del progetto (entrata). L'equilibrio monetario si verifica se l'azienda ha abbastanza liquidità in cassa per pagare tutti.*

L'economicità delle imprese è valutata analizzando i dati finanziari relativi a un periodo specifico, chiamato **esercizio**. Questo periodo, che solitamente coincide con l'anno solare (ma può anche essere diverso), rappresenta un arco temporale **significativo** per misurare la performance economica dell'azienda.

Durante l'esercizio, vengono registrati tutti i dati finanziari (ricavi, costi, investimenti, finanziamenti) e poi vengono redatti i **bilanci** che forniscono una sintesi della situazione economica dell'impresa.

Inoltre per garantire che l'impresa raggiunga i propri obiettivi si utilizzano i **sistemi di programmazione e controllo di gestione**.

### Principio di Socialità

Bisogna tener conto di ogni singolo stakeholders (azionisti, banche, lavoratori...)

C'è una ricerca costante di un equilibrio difficile tra i vari attori coinvolti.

---

## ASSETTO ORGANIZZATIVO

L'azienda dispone di un **Assetto organizzativo**, suddiviso in:

- **Struttura organizzativa**
- **Sistemi operativi**

Compito dell'assetto organizzativo è coniugare il lavoro delle persone con il sistema delle operazioni aziendali elementari, a loro volta combinate in attività parziali.

## Struttura Organizzativa

L'impresa si dota di una struttura organizzativa in quanto bisogna definire quali, quanti e responsabilità degli organi che formano l'impresa.

1. Definire quali sono i compiti che devono essere svolti
2. Assegnarli alle unità organizzative
3. Suddividere ulteriormente i compiti all'interno dell'unità organizzativa
4. Definire per ogni posizione le sue mansioni
5. Definisco le relazioni tra le unità organizzative con una gerarchia

**Organigramma aziendale:** elenca tutte le unità organizzative e le loro relazioni gerarchiche.

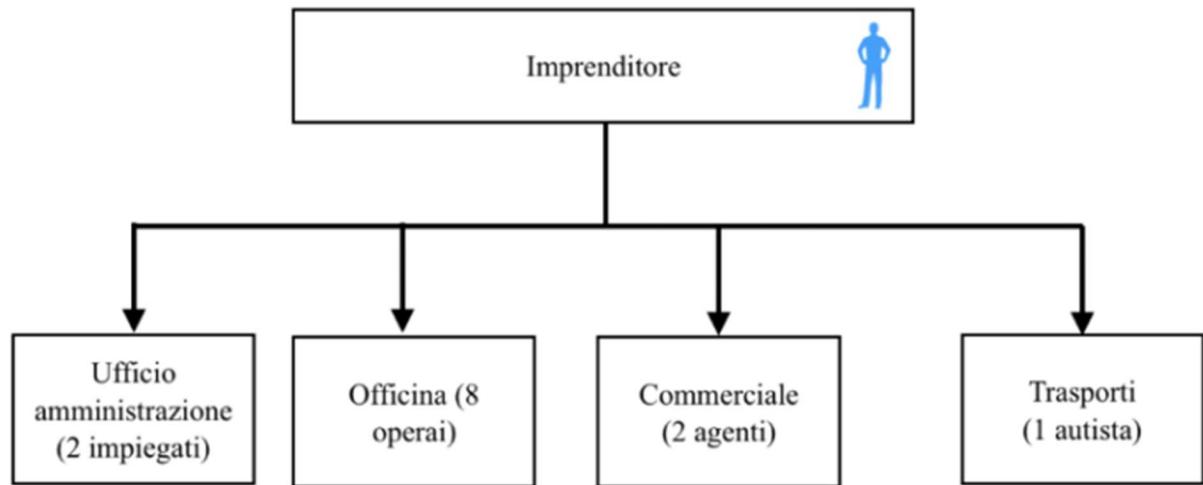
**Mansionario:** tutte le descrizioni delle mansioni corrispondenti alle singole posizioni all'interno delle unità organizzative.

Le imprese possono avere 4 tipi di strutture:

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. La struttura elementare | 3. Quella divisionale               |
| 2. Quella funzionale       | 4. Le strutture di tipo matriciale. |

## Struttura Elementare

L'imprenditore è a capo di tutto. Inoltre c'è poca differenziazione dei ruoli e delle mansioni. Raramente si sente l'esigenza di formalizzare in un organigramma la distribuzione dei compiti e delle responsabilità



### VANTAGGI

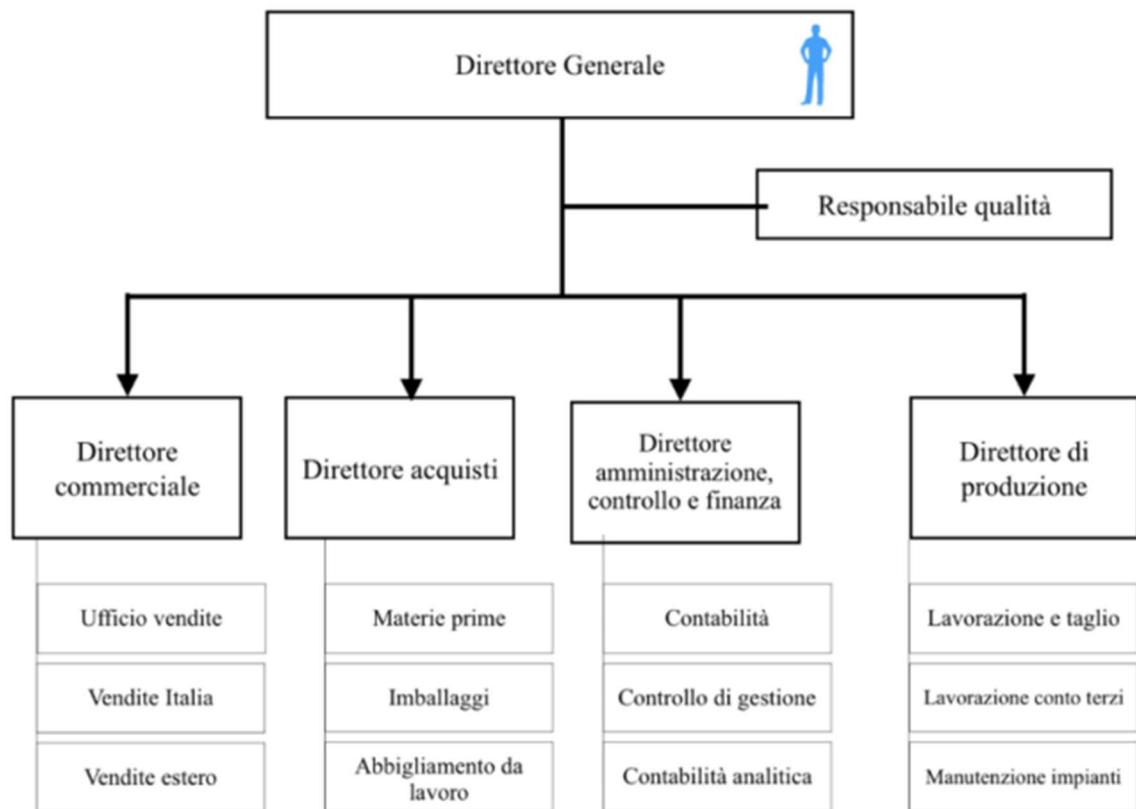
Rapidità delle decisioni, costi bassi di coordinamento

### SVANTAGGI

Poca specializzazione delle mansioni, inadatto alla crescita dell'azienda

## Struttura Funzionale

Le diverse attività dell'impresa sono organizzate in "funzioni" (inseribili all'interno dell'organigramma), e ciascuna di esse ha un responsabile.



*è una struttura usata in un'azienda manifatturiera o in un ospedale.*

## VANTAGGI

Sfrutta l'economia di scala, tanta specializzazione

## SVANTAGGI

Tanta burocrazia che può anche causare poca comunicazione

## Struttura Divisionale

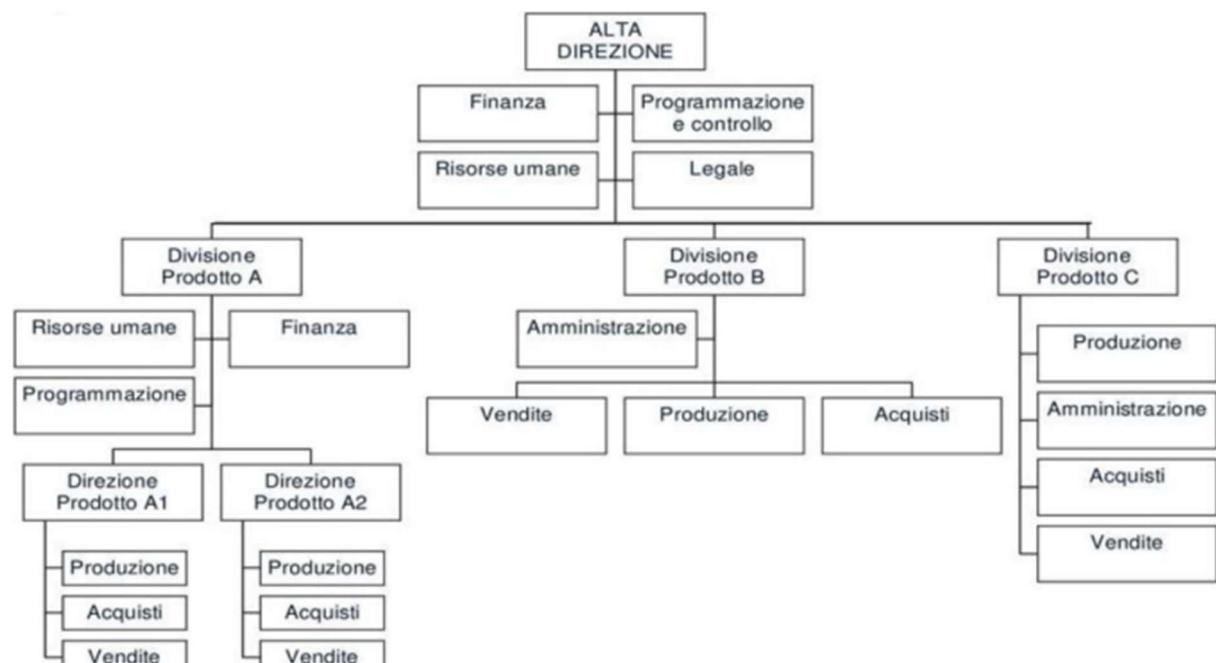
Viene usata nelle "aziende diversificate" (che producono tanti prodotti).

C'è un frazionamento dell'impresa in tante piccole "**divisioni**", ognuna che si occupa di un prodotto diverso.

Spesso troviamo ASA (Area Strategica di Affari) e SBU (Strategic Business Unit).

Al di sopra di ogni divisione resta una **struttura centrale** (composta dall'organo direttivo ed a altre funzioni), che definisce la strategia unitaria dell'impresa.

Le **unità centrali** producono direttamente per tutte le divisioni tutti quei servizi interni che si ritiene più conveniente o efficace mantenere centralizzati



*La Kellogg's produce sia merendine e sia cose per la colazione, sono 2 prodotti diversi*

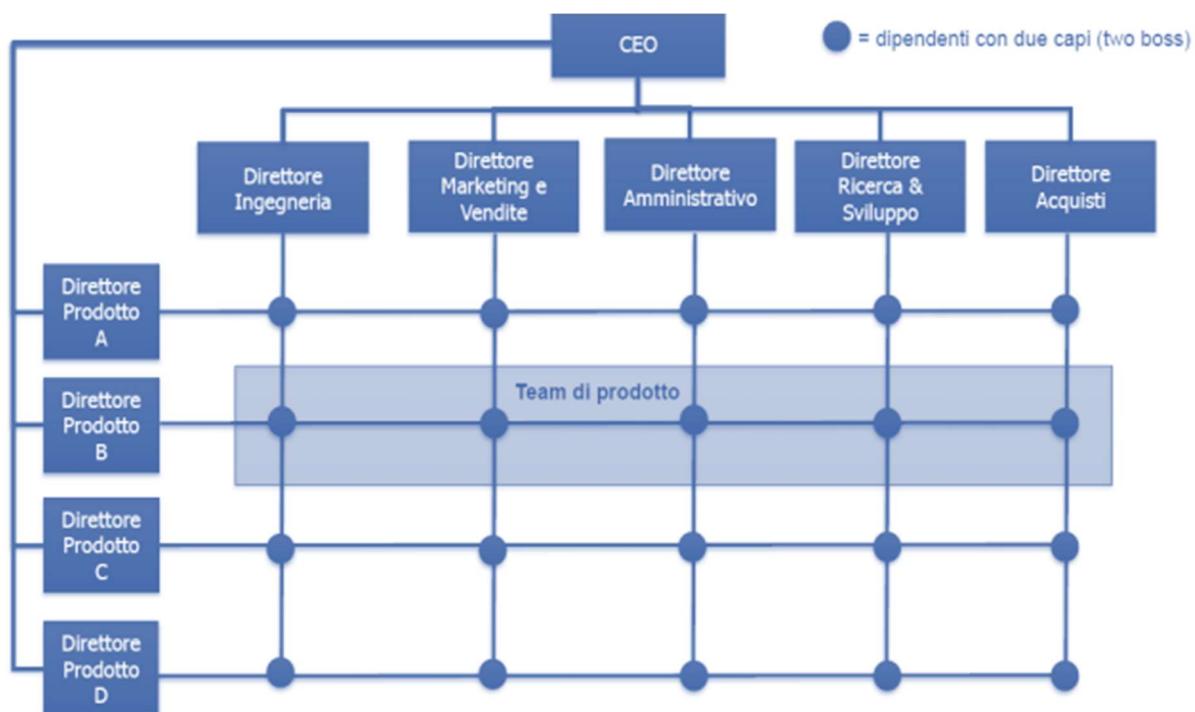
## STRUTTURA MULTI DIVISIONALE

Oltre alla divisione per famiglie di prodotti, posso distribuire le divisioni anche per area geografica. è tipica delle imprese diversificate e delle multinazionali.

## Struttura a Matrice

La struttura a matrice aiuta a superare la rigidità delle strutture funzionali e divisionali, creando relazioni lungo 2 dimensioni:

1. **Dimensione funzionale** → marketing, produzione, vendite, finanza
2. **Dimensione di prodotto** → i vari prodotti che l'impresa produce
3. **CEO dell'impresa** → controlla tutto



## COME SCEGLIERE LA STRUTTURA?

- Dimensione dell'azienda
- Strategia aziendale (un'azienda innovativa può prediligere strutture più agili)
- Ambiente esterno (mercati poco stabili richiedono molta flessibilità)
- Tecnologia (la digitalizzazione influenza la necessità di strutture più o meno gerarchiche)

## TENDENZE MODERNE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Strutture piatte (riduzione della gerarchia per migliorare la comunicazione)
- Holacracy (niente gerarchie, solo ruoli dinamici)
- Strutture agile (focus su team multidisciplinari e adattabilità)

*Un'azienda che passa da una struttura gerarchica a una Agile può incontrare difficoltà nell'adattamento del personale.*

---

## Sistemi Operativi

Un'azienda è formata da una struttura organizzativa che dice "chi fa cosa?". Ma poi deve disporsi di un sistema che dica "**come si fanno le cose?**"

I SO sono un **insieme di regole**, procedure e programmi che servono a **guidare** il comportamento delle **unità organizzative** all'interno dell'impresa.

Inoltre determinano il dimensionamento e lo sviluppo delle risorse umane (*ovvero collocare le persone nei ruoli e nei progetti più appropriati in base alle loro competenze*)

Tali sistemi vengono comunemente definiti con il termine di **Management Systems**.

I Management Systems hanno 4 funzioni: pianificare, organizzare, controllare, guidare.

Per guidare le persone nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, le imprese possono ulteriormente dotarsi dei 3 seguenti SO:

**1. Sistemi di pianificazione, programmazione e controllo**

- Pianificazione strategica
- Programmazione e controllo

**3. Sistema informativo aziendale**

- Elaborazione, scambio, informazione e distribuzione informazioni a supporto delle decisioni

**2. Sistemi di gestione del personale**

- Dimensionamento organici
- Reclutamento, selezione, inserimento
- Formazione e addestramento
- Valutazione e sviluppo manageriale
- Retribuzione e carriera

Questi sistemi sono diventati sempre più dettagliati nello spazio, dalle performance di una unità funzionale a quelle della singola persona e nel tempo da cadenze annuali a online . La disponibilità di questi dati sta abilitando applicazioni di analytics ed AI.

### **EVOLUZIONE STRUMENTI ICT (tecnologie per scambiare informazioni)**

Esiste una dipendenza reciproca tra i Sistemi Informativi e le singole divisioni (Marketing, Vendite, ecc.).

- I **SI** sono garanti dell'infrastruttura, della stabilità, della sicurezza e della conformità (come per la privacy).
- Le **divisioni**, d'altro canto, sono i "clienti" interni, con esigenze specifiche che spesso richiedono applicativi dedicati.

La sfida sta nel permettere alle divisioni di **innovare rapidamente** con strumenti che soddisfino le loro esigenze **senza compromettere la sicurezza, l'integrità dei dati e l'efficienza gestita dall'IT centrale**.

I "silos" di dati si creano quando diverse unità organizzative (o sedi aziendali) raccolgono e immagazzinano dati in modo isolato, senza poterli facilmente condividere. Ciò porta a una visione frammentata del business e decisioni poco informate. **Garantire la condivisione dei dati** è dunque essenziale.

*Nel pubblico la presenza di diversi obiettivi e di diversi decisori, assieme alle specifiche problematiche di privacy e security, rende il problema di data sharing particolarmente complesso*

## **CLASSIFICARE LE IMPRESE**

**Settore primario** -> risorse naturali, materie prime

**Settore secondario** -> produzione di beni fisici attraverso la trasformazione di materie prime

**Settore terziario** -> produzione di servizi "immateriali". Il costo del personale, che è necessario per usufruire del servizio, rende poco scalabile l'intero settore.

**Terziario avanzato** -> servizi basati su nuove tecnologie digitali dell'informatica e comunicazione (*produzione di software*). Inoltre una volta sostenuti i costi (spesso elevati) di ricerca e sviluppo per creare il servizio, il costo per replicarlo e venderlo è marginale, quasi nullo. Questo permette una scalabilità dei profitti infinitamente maggiore rispetto al terziario standard.

	Dipendenti	Guadagno	Totale Attivo Patrimoniale
<b>Micro</b>	10 addetti	2 milioni	2 milioni al massimo
<b>Piccole</b>	50 addetti	10 milioni	10 milioni
<b>Medie</b>	250 addetti	50 milioni	43 milioni
<b>Grandi</b>	di più	di più	di più

Le PMI (piccole-medie imprese) hanno dei **vantaggi amministrativi** importanti.

Un classico esempio di vantaggio per le PMI in Italia è l'accesso preferenziale a bandi regionali o nazionali per l'innovazione digitale. Spesso, questi bandi prevedono % di finanziamento più elevate per le PMI rispetto alle grandi imprese, proprio per incentivare l'adozione di tecnologie avanzate (come quelle ICT che discutevamo prima) anche nelle realtà più piccole che altrimenti farebbero più fatica a sostenere l'investimento.

Per scoraggiare i "furbetti" le PMI devono rispettare il **principio di indipendenza**. Ovvero non devono essere controllate da altre imprese a loro volta non identificabili come PMI.

#### **CLASSIFICAZIONE IN BASE ALLA NATURA DEL SOGGETTO ECONOMICO**

Il soggetto economico è chi detiene il potere di governo dell'impresa.

- **Imprese pubbliche:** possedute lo stato

- **Imprese private:** posseduto da un privato
- **Imprese miste:** Enel, Eni, Leonardo...

Esistono anche le **imprese quotate in borsa** dove una parte del capitale di rischio anziché essere detenuta in modo stabile da una persona è soggetta a una sistematica compravendita sul mercato.

#### **CLASSIFICAZIONE IN BASE ALLA FORMA GIURIDICA**

- **Impresa individuale** (il singolo imprenditore è l'unico responsabile)
- **Forme societarie**
  - **Società di persone** (il soggetto giuridico è l'insieme di tutte le persone socie)
    - **Società Semplice**
    - **Società in Nome Collettivo**
    - **Società in Accomandita Semplice**
  - **Società Di capitali**
    - **S.R.L. - Società a Responsabilità Limitata**  
(responsabilità del socio limitata, ideale per imprenditori che vogliono salvaguardare il proprio capitale)
    - **S.p.A. - Società per Azioni**
    - **Società in accomandita per azioni**
    - **Società cooperative** (l'obiettivo non è di realizzare utili da cedere ai soci, ma di cedere gli stessi beni e servizi a prezzi inferiori a quelli sul mercato)

#### **CLASSIFICAZIONE SECONDO L'ESTENSIONE DELLE ATTIVITÀ**

##### **IMPRESA INTEGRATA**

C'è un processo di internazionalizzazione di attività verticalmente correlate. (una piccola impresa di trasformazione di prodotti agricoli che acquista un'impresa di allevamento di bestiame)

##### **IMPRESA DIVERSIFICATA (o multibusiness)**

Raccoglie sotto il proprio controllo più ASA (Aree Strategiche di Affari) differenti.

##### **IMPRESA INTERNAZIONALE**

L'impresa esce dai confini nazionali per "aggredire" altri mercati all'estero.

## Estensione dell'attività

Con il tempo un'impresa guadagna e si espande:

- Estensione **verticale delle attività**, quando un'impresa estende il proprio controllo su diverse fasi della catena produttiva che, in precedenza, erano gestite da altre aziende.
- Estensione **di tipo orizzontale**, che spinge l'impresa verso possibili strategie di diversificazione
- Estensione **di tipo geografico**

## SUPPLY CHAIN

La ricerca per la riduzione dei costi hanno spinto molte imprese a delocalizzare fasi della produzione o a cercare fornitori in aree geografiche con:

- **Costi del lavoro inferiori**
- **Minore tutela dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente**
- **Regole meno stringenti (anche fiscali)**
- **Multisourcing**: Approvvigionarsi da diversi fornitori in luoghi diversi per diversificare il rischio e negoziare prezzi migliori.

Tuttavia ci sono anche degli svantaggi:

- **Eventi Politici**: Sanzioni internazionali, guerre commerciali (tensioni USA-Cina)
- **Eventi Naturali**: Terremoti, alluvioni, uragani...
- **Eventi Sanitari**: pandemia di Covid-19

Questo ci porta ai concetti di **vulnerabilità** (quanto una supply chain è esposta a questi rischi) e **resilience** (la capacità di una supply chain di assorbire uno shock, mantenere un livello di funzionamento accettabile durante l'evento avverso e recuperare rapidamente).

---

## CONTABILITÀ

La contabilità è uno strumento essenziale per disporre di **informazioni adeguate** per guidare la gestione e soddisfare le esigenze conoscitive **interne** (es. *controllo delle operazioni, calcolo dell'utile/perdita*) ed **esterne** (es. *banche, Fisco, che necessitano di dati attendibili sulla situazione economico-finanziaria*).

In sintesi registra i valori generati da operazioni di **scambio con soggetti esterni**.

**CONTABILITÀ GENERALE:** strumento per la rilevazione contabile

**CONTABILITÀ ANALITICA:** misura i risultati economici di parti specifiche della gestione (es. aree geografiche, prodotti, progetti)

## Strumenti Principali

**CONTO:** per raccogliere e classificare i valori.

**PIANO DEI CONTI:** L'insieme di tutti i conti, divisi in

- **Conti Economici** -> insieme dei costi e dei ricavi, che misurano il risultato economico
- **Conti Patrimoniali** -> *Immagina un'azienda che acquista un macchinario per la produzione. Esso verrà iscritto tra le Immobilizzazioni materiali (Attività) nel conto patrimoniale. Se l'acquisto è stato finanziato in parte con un mutuo bancario, questo mutuo verrà iscritto tra i Debiti finanziari (Passività).*

**LIBRO GIORNALE:** Registro delle operazioni in ordine cronologico.

**LIBRO MASTRO:** Registro che raccoglie i movimenti di un solo conto (non cronologico).

## Rilevazione dei Valori

I valori (costi, ricavi, movimenti finanziari) si registrano al momento della registrazione della fattura (emessa o ricevuta).

I valori sono certi e incontrovertibili, detti quantità economiche.

Il tutto avviene considerando questo **duplice aspetto**:

1. **Aspetto Economico:** Si guarda all'effetto della transazione sulla formazione del reddito d'esercizio, registrando costi e ricavi. Vengono movimentati i *conti economici*.
2. **Stato Patrimoniale:** Si guarda all'effetto della transazione sul patrimonio aziendale (attività, passività, patrimonio netto). Vengono movimentati i *conti patrimoniali*.

**Metodo della Partita Doppia:** Ogni operazione genera 2 annotazioni di importo uguali in 2 conti distinti, chiamati "Dare" e "Avere".

Il totale dei valori "Dare" deve sempre essere uguale al totale dei valori "Avere".

"Dare" indica valori positivi, "Avere" indica valori negativi.

"Dare" e "Avere" indicano semplicemente variazioni numerarie (positive/negative), non necessariamente un dare o ricevere effettivo.

**Esempio:** Quando un'azienda compra qualcosa e la paga subito in contanti:

- (*Dare*): Registra cosa è "arrivato" o cosa ha "ottenuto" l'azienda (es. La merce nel magazzino). Questo aumenta qualcosa (un costo o un bene).
- (*Avere*): Registra da dove sono "usciti" i soldi o "come" è stata pagata l'operazione (es. dal conto in banca, dalla cassa). Questo diminuisce qualcosa (il saldo della banca o della cassa).

Invece se l'azienda compra qualcosa ma non la paga subito (la paga dopo un mese):

- (*Dare*): Registra cosa è "arrivato". Questo aumenta qualcosa (costo o bene).
- (*Avere*): Registra che è nato un "debito" verso il fornitore. Aumenta qualcosa (debito per l'azienda).

## Il Bilancio d'Esercizio

Il processo contabile culmina nella redazione del **Bilancio d'Esercizio**.

E' un documento che rappresenta la **situazione patrimoniale e finanziaria** (Stato Patrimoniale) e la **redditività dell'azienda** (Conto Economico) conseguito in un determinato periodo amministrativo (solitamente annuale).

Fornisce informazioni **essenziali e attendibili** a una vasta gamma di stakeholder (interni e esterni), per permettere loro di prendere decisioni consapevoli:

- **Interni:** Management, soci/imprenditori (per valutare la gestione e l'andamento).
- **Esterne:** Banche, fornitori, dipendenti, Pubblica Amministrazione (es. Fisco per la tassazione), investitori.

Il bilancio d'esercizio si basa sul principio della **competenza economica**: costi e ricavi sono imputati all'esercizio a cui si riferiscono economicamente, indipendentemente dal momento dell'incasso o pagamento monetario. I costi sono di competenza se correlati ai ricavi dell'esercizio o se hanno esaurito la loro utilità in quell'anno. I ricavi sono di competenza se generati in quell'anno.

Non tutte le aziende redigono il bilancio nello stesso modo:

- **Società di Capitali (SpA, Srl):** Sono obbligate a redigere il bilancio secondo uno schema a struttura obbligatoria definito dalla legge. Devono inoltre renderlo pubblico depositandolo presso il Registro delle Imprese. Questi obblighi informativi rigidi tutelano i creditori e i terzi, dato che la responsabilità dei soci è limitata al capitale conferito.
- **Società di Persone e Imprese Individuali:** La legge non prescrive uno schema rigido; il bilancio può essere presentato in forma libera e non è soggetto a pubblicazione obbligatoria. Gli obblighi sono meno severi perché i creditori possono rivalersi anche sul patrimonio personale dei soci/imprenditore. È comunque possibile redigere un bilancio in forma abbreviata secondo lo schema civilistico.

## Struttura e Composizione del Bilancio d'Esercizio

- **Due Tavole di Sintesi dei Valori:**
  1. **Stato Patrimoniale (SP)**
  2. **Conto Economico (CE)**
- **Due Relazioni Accompagnatorie:**
  1. **Nota Integrativa:** Ha una funzione descrittiva ed esplicativa. Commenta i valori dello SP e del CE, ne giustifica le variazioni, fornisce dettagli, chiarisce i criteri di valutazione e illustra la composizione di alcune voci.
  2. **Relazione sulla Gestione:** Fornisce indicazioni qualitative sull'andamento della gestione, le condizioni economiche, i mercati, le attività di R&S, gli eventi rilevanti post-chiusura e l'evoluzione prevedibile.

## Lo Stato Patrimoniale (SP)

Fotografa la **consistenza e la composizione degli investimenti (impieghi) e delle fonti di finanziamento** dell'azienda nella data di chiusura dell'esercizio.

I valori in esso contenuti sono **grandezze fondo**, che esprimono l'ammontare di una voce a quella data specifica

È composto da una parte attiva e una parte passiva che devono pareggiare (avere lo stesso importo totale).

## ATTIVO

Rappresenta gli **investimenti** dell'azienda, ossia il valore dei beni (strutture, macchine, crediti) e dei diritti (brevetti) a disposizione per svolgere tutte le attività. Tutte le attività si suddividono in:

**Attività Immobilizzate:** Beni destinati a rimanere in azienda per più esercizi (utilità pluriennale). Comprendono:

- *Immobilizzazioni Immateriali:* Prive di consistenza fisica (es. brevetti, software, licenze, costi di ricerca).

Esempio:

Un'azienda brevetta una tecnologia con un valore stimato di **50.000€** → questo importo viene iscritto tra le **immobilizzazioni immateriali**.

○ **Vantaggi:**

- Aumenta il valore dell'azienda.
- Protegge l'innovazione.
- Può generare redditi passivi da licenze.

L'innovazione migliora lo stato patrimoniale!

Credito d'imposta = Più risorse per investire.

Brevetti = Maggiore valore aziendale e competitività.

- *Immobilizzazioni Materiali:* Dotate di consistenza fisica (es. terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature). Sono soggette ad ammortamento, un processo che ripartisce il costo storico del bene su più esercizi in base alla sua vita utile, rappresentando la perdita di valore dovuta alla vecchiaia.

**QUOTA DI AMMORTAMENTO**  
Parte di costo storico che si riferisce ad ogni esercizio

Affluisce al

**FONDO AMMORTAMENTO**  
Che raccoglie le quote calcolate negli anni

**VALORE CONTABILE**

è la differenza tra costo storico e fondo ammortamento

- *Immobilizzazioni Finanziarie:* Investimenti finanziari di lungo termine

**Attivo Circolante:** Elementi destinati a trasformarsi in liquidità entro l'esercizio successivo. Comprende:

- *Rimanenze:* Beni/merci destinati alla vendita o all'utilizzo nel ciclo produttivo non ancora venduti/utilizzati.
- *Crediti:* Somme di denaro che l'azienda ha diritto di riscuotere (es. crediti verso clienti).
- *Attività Finanziarie (non immobilizzate):* Investimenti finanziari a breve termine.
- *Disponibilità Liquide:* Valori in cassa, assegni, saldi attivi bancari/postali.

**Ratei Attivi e Risconti Attivi:** Un rateo attivo riguarda i ricavi che l'azienda ha già maturato ma per i quali non ha ancora ricevuto

il pagamento. Invece un risconto attivo è stato già pagato oggi, ma si riferisce a un servizio che riceverai l'anno prossimo.

*Paghi 1200€ a ottobre l'abbonamento annuale per un software (100€ al mese), ma l'abbonamento vale per tutto l'anno prossimo. Alla fine dell'anno, registrerà un costo di € 300 nel Conto Economico e un Risconto Attivo di € 900 nello Stato Patrimoniale (tra le Attività).*

---

## PASSIVO (Fonti di Finanziamento)

Rappresenta le **fonti** da cui provengono gli investimenti per l'attivo. Indica chi ha fornito i soldi (*attraverso debiti o patrimonio netto*) all'azienda. Si suddivide principalmente in:

**PATRIMONIO NETTO:** rappresenta la differenza tra le Attività e le Passività (intese come debiti verso terzi). In pratica è la parte dell'attivo che è finanziata con risorse proprie e non con debiti. Rappresenta quello che resterebbe ai proprietari se l'azienda vendesse tutte le sue attività e pagasse tutti i suoi debiti. Comprende:

- **Capitale Sociale:** Apporti iniziali e successivi dei soci.
- **Riserve:** Utili accantonati negli anni passati.
- **Utile (o Perdita) d'Esercizio:** Il risultato economico dell'anno in corso.
- **Fondi per Rischi e Oneri:** Accantonamenti per far fronte a passività probabili o certe ma con ammontare/scadenza indeterminati.
- **Trattamento di Fine Rapporto (TFR):** Debito verso i dipendenti, sono i soldi in più che ti danno quando ti licenzi/vai in pensione.
- **Debiti:** *Debiti verso banche, Debiti tributari (quando non paghi le tasse in tempo)*

Il patrimonio netto è considerato il capitale di rischio, perché è la parte di finanziamento che sopporta direttamente il rischio d'impresa.

**Ratei Passivi e Risconti Passivi:** (riscontri: ricavi futuri già incassati; ratei: costi futuri già maturati).

**Equazione Contabile:** La struttura dello stato patrimoniale riflette l'equazione fondamentale: **Attivo=Passivo + Patrimonio Netto**

### **Come nasce e come cambia il Patrimonio Netto?**

Quando l'azienda nasce, il Patrimonio Netto coincide praticamente con il Capitale Sociale, cioè i soldi (o i beni) che i proprietari hanno messo nell'azienda per avviarla. Questo è il "**capitale di rischio**". Durante la vita dell'azienda il Patrimonio Netto non resta uguale. Si modifica principalmente a causa del **Reddito d'Esercizio** (l'utilità o la perdita che l'azienda fa ogni anno).

**Il Reddito "alimenta" il Patrimonio Netto**, infatti se l'azienda fa un **utile**, il Patrimonio Netto **aumenta** (la fetta dei proprietari cresce). Se fa una **perdita**, il Patrimonio Netto **diminuisce**.

L'idea è che, investendo il capitale sociale e rischiando, l'imprenditore spera che l'azienda generi utili e che, alla fine, il Patrimonio Netto sia **maggior** del capitale iniziale investito. Il reddito d'impresa è visto un po' come lo "stipendio" che ripaga l'imprenditore per il rischio che si è preso.

### **Perché a volte le aziende sembrano "gonfiare" il Patrimonio Netto?**

- **Livello minimo legale:** La legge stabilisce che il Patrimonio Netto non può scendere sotto una certa soglia minima (es. 10.000€ per le Srl, 50.000€ per le SpA).
- **Conseguenze legali:** Se il Patrimonio Netto scende troppo a causa di perdite, l'azienda rischia problemi seri (deve ricapitalizzare, o rischia lo scioglimento - art. 2484 c.c.).

Per evitare queste conseguenze negative, a fine anno, le aziende usano dei trucchi per far sembrare il risultato dell'esercizio migliore di quello che è.

- **Come?** Potrebbero farlo valutando alcuni elementi dell'attivo (come le rimanenze di magazzino o le immobilizzazioni immateriali) in modo un po' "generoso", cioè **sopravvalutandoli** rispetto al loro reale valore economico o di mercato.
- **Risultato:** Facendo così, i costi nel Conto Economico magari diminuiscono (oppure i ricavi aumentano), l'utilità risulta più alto (o la perdita più bassa), e di conseguenza il Patrimonio Netto nello Stato Patrimoniale sembra più solido.

## Il Conto Economico (CE)

Mostra il **risultato economico** dell'esercizio, contrapponendo i **costi** sostenuti ai **ricavi** conseguiti in quel periodo amministrativo.

L'obiettivo del CE è misurare la redditività dell'azienda, analizzare la gestione operativa e finanziaria, fornire informazioni agli investitori e agli stakeholder...

C'è comunque un dettaglio da chiarire quando si parla di conto economico: L'azienda sa che probabilmente in futuro dovrà spendere dei soldi per qualcosa (es: *riparare prodotti in garanzia, pagare una multa...*). Non sa esattamente quando o quanto, ma sa che è probabile, quindi mette da parte dei soldi. Questa azione di "mettere da parte" si chiama **stanziamento a fondo** ed è considerata un COSTO per l'anno in cui decide di farlo. Lo scrive nel Conto Economico come spesa. Poi, quando c'è da pagare, l'azienda usa effettivamente quei soldi che aveva messo da parte. La regola dice:

- Non devi scrivere nel CE sia lo "stanziamento" (quando hai messo via i soldi) sia l'"utilizzo" (quando li hai spesi) come due voci separate.
- Soprattutto, quando usi i soldi messi da parte, NON devi considerarlo come un GUADAGNO! Non è che hai guadagnato soldi perché hai pagato la riparazione. Stai solo usando soldi che avevi già considerato come un costo in passato.

In pratica: Il costo "vero" lo scrivi nel Conto Economico quando decidi di mettere via i soldi (lo stanziamento). Quando poi usi quei soldi, l'operazione riguarda più lo Stato Patrimoniale (i soldi in banca diminuiscono), ma non crea un nuovo costo nel Conto Economico.

Infine anche se il Conto Economico è semplificato, non puoi nascondere i dettagli. Devi spiegare per bene, in un documento a parte chiamato "Nota Integrativa", quanti soldi hai messo da parte, quanti ne hai usati quest'anno e quanti ne rimangono.

Ad ogni modo, i valori all'interno di questa lista sono chiamati **grandezze flusso**, che misurano eventi economici avvenuti durante l'arco dei 12 mesi.

## STRUTTURA

Ha una forma **scalare** ("a cascata"), dove dai ricavi si sottraggono progressivamente diverse categorie di costi, evidenziando **risultati intermedi** prima di giungere al risultato finale:

## RISULTATO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA/OPERATIVA

Valore intermedio calcolato come la differenza tra Valore e Costi della Produzione. Ovvero esprime l'attività caratteristica dell'azienda.

### Valore della Produzione

sono i ricavi delle vendite, delle variazioni delle rimanenze di prodotti, degli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni, etc...

*Esempio di Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni*

*Un'azienda di software sviluppa internamente un nuovo gestionale per l'uso interno. I costi sostenuti (stipendi degli sviluppatori, strumenti software) vengono capitalizzati come immobilizzazioni e non considerati come semplici costi operativi.*

### Costi della Produzione

Costi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi (es. materie prime, servizi, stipendi, leasing)

Sono presenti anche gli ammortamenti, gli accantonamenti (mettere da parte i soldi per spese future) e multe che l'azienda deve pagare.

## RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE

Proventi finanziari - Oneri finanziari (con aggiunte le dovute Rettifiche)

### Proventi e Oneri Finanziari

Interessi attivi/passivi, utili/perdite su cambi, proventi da partecipazioni (*un'azienda possiede il 20% di una startup e riceve dividendi per 30.000€*)  
Vengono sottratti ulteriormente al risultato intermedio.

### Rettifiche di Valore di Attività Finanziarie

- *Un'azienda possiede azioni di una società che aumenta di valore. Se la quota iniziale valeva 100.000€ e ora vale 120.000€, si registra una rivalutazione di 20.000€.*

- Se invece la partecipazione scende da 100.000€ a 80.000€, si registra una svalutazione di 20.000€, con impatto negativo sul bilancio.

### RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA

Formato da **proventi straordinari - oneri straordinari**.

Ovvero i costi per eventi eccezionali, estranei alla normale attività.

### RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE

è la somma di tutti i risultati intermedi precedenti.

### RISULTATO ECONOMICO (oppure UTILE) DELL'ESERCIZIO

È il risultato economico finale, dopo aver calcolato le **imposte sul reddito dell'esercizio** (ovvero le tasse). Questo risultato è destinato a confluire nel Patrimonio Netto.

### Altro

#### REDDITO ESERCIZIO ≠ FLUSSO MONETARIO

Il reddito d'esercizio (*che è un modo diverso per chiamare il risultato economico dell'esercizio*) non coincide con la variazione delle disponibilità liquide (*entrate/uscite monetarie*), a causa delle differenze temporali tra il costo sostenuto e il suo effettivo guadagno (es. *ammortamenti, accantonamenti, crediti/debiti non ancora incassati/pagati*).

Per esempio un'azienda può avere un utile ma essere in crisi di liquidità (*perché magari i clienti non pagano puntualmente*).

#### EBIT (EARNINGS BEFORE INTEREST AND TAXES)

Può essere anche chiamato Risultato Operativo.

L'EBIT misura il guadagno generato dall'attività principale dell'azienda. Si usa questo strumento per vedere quanto è redditizia l'attività principale indipendentemente da come sia finanziata o dalla tassazione.

Infatti si misura prima di considerare gli interessi passivi, come:

- Oneri finanziari (*interessi passivi pagati su debiti come mutui o prestiti*)
- Imposte/Tasse

Se l'EBIT è basso allora l'azienda non guadagna abbastanza a prescindere da questi fattori.

**Ricordarsi** solo che EBIT **non** coincide con il Risultato prima delle Imposte!

#### **EBITDA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTISATION)**

Consente di verificare se la società realizza profitti positivi dalla gestione ordinaria. è ampiamente utilizzata nel calcolo dei flussi di cassa per l'impresa.

**EBITDA = Risultato della gestione caratteristica - costo di finanziamento**

*dunque non corrisponde al risultato della gestione caratteristica*

Quando si vuole mettere a confronto due aziende o misurare la performance aziendale di due dipartimenti diversi, occorre calcolare il margine EBITDA.

*Immaginiamo di avere un'azienda con un fatturato totale di 125.000 euro e un costo operativo di 110.00 euro.*

*EBITDA = 125 - 110 = 15.000 euro.*

*Il Margine EBITDA = (15.000 / 125.000) \* 100 = 12%.*

*Più il valore è alto, più l'azienda risparmia*

---

## **ESEMPIO 1**

Il 9 settembre 2014 Antonio e Beatrice si sposano e vanno a vivere insieme.

- Vanno ad abitare in un appartamento (con valore di 150.00€)
- La famiglia di Beatrice paga mobili ed elettrodomestici (valore 30.000€)
- Amici, parenti e conoscenti regalano altre cose (valore 10.000€)
- Antonio e Beatrice hanno dei risparmi personali che versano in un fondo comune (valore 10.000€)

**Famiglia Fantozzi – Tavola del Patrimonio al 9.9.2014**

Attività / Impieghi	Passività / Fonti
Appartamento 150.000	Mezzi propri 200.000
Mobili 30.000	
Suppellettili 10.000	
c/c bancario 10.000	
<b>Totale Impieghi 200.000</b>	<b>Totale Fonti 200.000</b>

- Ci sono 2 fonti di reddito:
  - B lavora in uno studio di architettura e percepisce uno stipendio, al netto di contributi e imposte, di € 2.000 al mese per 13 mensilità
  - A sta per laurearsi e non ha ancora un impiego. Lavora part-time come istruttore di equitazione, per circa € 500 al mese
- Dal giorno del matrimonio (9.9) alla fine dell'anno, i ricavi sono dunque:

$$(2.000 \times 5) + (500 \times 4) = 12.000$$

- Nello stesso periodo le spese sono:

Vitto 5.500

Divertimenti 500

Utenze 1.500

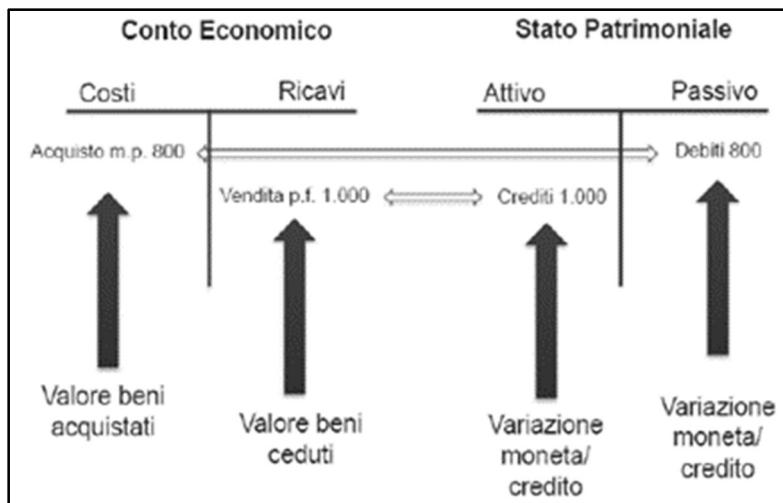
Abbigliamento 2.500

**Totale 10.000**

Insomma, COSTI - RICAVI = 2000, dunque sembra che riescano a mettere da parte 2000€, ottimo!

R

I M



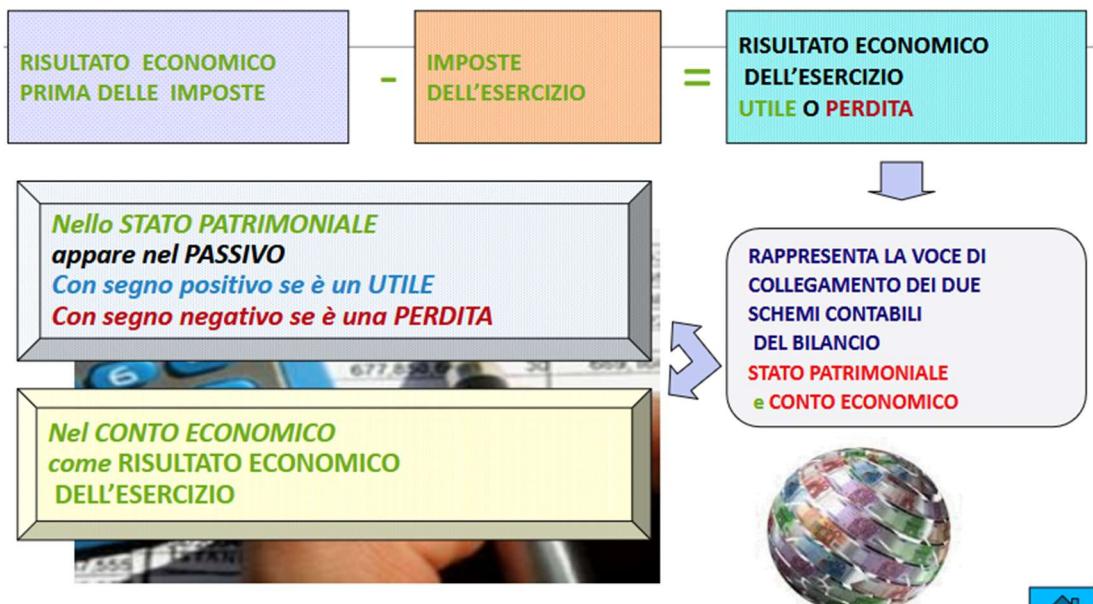
Ora dobbiamo considerare gli "ammortamenti", ovvero la valutazione media che avranno i beni che posseggono.

- l'appartamento si svaluta di 1500€
- i mobili si svalutano di 1000€
- i suppellettili si svalutano di 500€

Famiglia Fantozzi – Tavola del Reddito dal 9.9 al 31.12.2014 Versione definitiva		Famiglia Fantozzi – Tavola del Patrimonio al 31.12.2014	
Costi	Ricavi	Attività / Impieghi	Passività / Fonti
Vitto 5.500	Stipendi netti 10.000	Appartamento 148.500	Mezzi propri iniziali 200.000
Divertimenti 500	Lezioni private 2.000	Mobili 29.000	Deficit 2010 -1.000
Utenze 1.500	<b>Total Ricavi 12.000</b>	Suppellettili 9.500	Mezzi propri finali 199.000
Abbigliamento 2.500	Deficit "reale" 1.000	c/c bancario 12.000	
Sval. Appart. 1.500		<b>Total Impieghi 199.000</b>	<b>Total Fonti 199.000</b>
Sval. Mobili 1.000			
Sval. Suppell. 500			
<b>Total Costi 13.000</b>	<b>Total a pareggio 13.000</b>		

Quel **Deficit "reale"** è il risparmio, tenendo conto del principio di competenza (che include anche l'ammortamento). Sfortunatamente il deficit è negativo.

L'ammortamento è un costo che riduce il valore degli asset e il risultato economico. Il risparmio apparente di € 2.000 si è trasformato in una perdita reale di € 1.000. Il Patrimonio Netto è diminuito di € 1.000. Il bilancio finale è in pareggio.



- All'inizio del 2015 la famiglia Fantozzi decide di:
  - Acquistare un'auto (€ 15.000)
  - Acquistare un bilocale comunicante (€ 110.000)
  - Finanziare i suddetti acquisti con un mutuo (€ 100.000) garantita dal bilocale e dall'appartamento di proprietà
  - Per la parte non coperta da mutuo o dal denaro in c/c, chiedere alla banca uno scoperto di c/c

Famiglia Fantozzi – Tavola del Patrimonio al 31.12.2015  
Versione provvisoria 1

Attività / Impieghi	Passività / Fonti
Appartamento 1 148.500	Mezzi propri 199.000
Appartamento 2 110.000	Mutuo 100.000
Mobili 29.000	Scoperto c/c 13.000
Suppellettili 9.500	
Automezzo 15.000	
<b>Totale Impieghi 312.000</b>	<b>Totale Fonti 312.000</b>

Totale Passivo: 113.000 (Debiti) + 199.000 (Patrimonio Netto) = 312.000

La famiglia ha aumentato significativamente i suoi beni (Attivo) ma anche i suoi debiti (Passività). Il Patrimonio Netto non è cambiato a causa di queste operazioni di acquisto/finanziamento. Il bilancio è in pareggio.

# Il bilancio della famiglia F. nel 2015

- A si laurea e trova lavoro (!): € 27.000 nette all'anno
  - B riceve un aumento: € 33.000 nette all'anno
  - Spese domestiche:
    - Vitto € 20.000
    - Divertimenti € 7.000
    - Utenze € 5.000
    - Abbigliamento € 8.000
    - Totale: € 40.000
  - Interessi passivi: € 5.000

**Famiglia Fantozzi – T  
dal 1.1 al 31.  
Versione pro**

Costi		
Vitto	20.000	S
Divertimenti	7.000	S
Utenze	5.000	S
Abbigliamento	8.000	S
Totale	40.000	S

Famiglia Fantozzi – Tavola del Patrimonio al 31.12.2015 Versione provvisoria 2		
	Attività / Impieghi	Passività / Fonti
Appartamenti	258.500	Mutuo 100.000
Mobili	29.000	Mezzi propri 199.000
Suppellettili	9.500	Risparmio "apparente" 15.000
Automezzo	15.000	
c/c bancario	2.000	
Costi	Ricavi	
Vitto 20.000	Stipendio B 33.000	Totale Impieghi 314.000
Divertimenti 7.000	Stipendio A 27.000	Totale Fonti 314.000
Utenze 5.000		
Abbigliamento 8.000		
Interessi passivi 5.000		
<b>Totale Costi 45.000</b>		
Risparmio "apparente" 15.000		
<b>Totale a pareggio 60.000</b>		
	<b>Totale Ricavi 60.000</b>	

Le entrate superano le spese operative e gli interessi, generando un flusso di cassa positivo di € 15.000 che estingue lo scoperto e crea un saldo attivo sul conto. Apparentemente, il patrimonio netto è aumentato di € 15.000.

## Bilancio definitivo 2015

- Ammortamenti
    - Appartamenti € 5.000
    - Mobili € 2.000
    - Suppellettili € 1.000
    - Automezzo € 3.000
  - Imposte 2015 da versare nel 2016:
    - € 1.000
  - Acquisto home theater a Natale:
    - Costo € 7.000
    - Pagamento 2016 in 7 rate mensili da € 1.000 l'una

Famiglia Fantozzi – Tavola del Patrimonio al 31.12.2015 Versione definitiva			
		Attività / Impieghi	Passività / Fonti
Appartamenti	253.500	Mutuo	100.000
Mobili	27.000	Debiti v/Eriario	1.000
Suppellettili	8.500	Debiti v/fornitori	7.000
Automezzo	12.000	Totale debiti	108.000
Home Theater	7.000		
c/c bancario	2.000	Mezzi propri 1.1.15	199.000
		Risparmio "reale"	3.000
		Mezzi propri 31.12.15	202.000
<b>Totale Impieghi 310.000</b>		<b>Totale Fonti 310.000</b>	
			F
			H
Famiglia Fantozzi – Tavola del Reddito dal 1.1 al 31.12.2015 Versione definitiva			
Costi		Ricavi	
Vitto	20.000		—
Divertimenti	7.000	Stipendio B	33.000
Utenze	5.000	Stipendio A	27.000
Abbigliamento	8.000		Tc
Interessi passivi	5.000		
Sval. App.	5.000		
Sval. Mobili	2.000		
Sval. Suppell.	1.000		
Sval. Autom.	3.000		
<u>Saldo Imposte</u>	<u>1.000</u>		
<b>Totale Costi</b>	<b>57.000</b>		
Risparmio "reale"	3.000		
<b>Totale a pareggio</b>	<b>60.000</b>		
			Total Ricavi 60.000

Dopo aver considerato ammortamenti, tasse e le operazioni finali, l'utile reale dell'anno è 3000€.

Lo stato patrimoniale riflette la diminuzione di valore dei vecchi asset, l'aggiunta del nuovo asset (Home Theater), l'aumento dei debiti (tasse, fornitore) e l'aumento del Patrimonio Netto solo per l'utile reale. Il bilancio definitivo è in pareggio.

---

## INDICI DI BILANCIO

### Analisi di Bilancio

L'analisi di bilancio cerca di interpretare i valori del bilancio, al fine di restituire dei "numeri oggettivi" che forniscono informazioni, come per esempio:

- La situazione economica, la solidità patrimoniale e finanziaria
- Supportare decisioni interne: pianificazione strategica, operativa, investimenti e finanziamenti
- Informare gli stakeholder esterni : banche, investitori, fornitori
- Confrontare le performance nel tempo (trend) o con altre imprese (benchmarking)

Quello che ottengo alla fine è un confronto tra voci di Stato Patrimoniale e di Conto Economico, che danno origine a indici (calcolati in forma di rapporti).

L'analisi di bilancio varia in base agli obiettivi specifici dei soggetti che la svolgono:

#### GRUPPO DIRIGENTE

Cerca indicazioni di base che consentono di pianificare, organizzare e controllare l'impresa.

#### FINANZIATORI ATTUALI E POTENZIALI

Valutano le capacità di credito dell'impresa, ossia il grado di affidabilità del debitore

#### SOCI ATTUALI E POTENZIALI

Valutano la capacità di reddito della società perché sulla base della redditività della gestione si basa la remunerabilità (dividendi) del capitale investito

## Riclassificazione del Bilancio

La riclassificazione del bilancio aziendale consiste nello schematizzare lo ST e il CE usando specifici indici di bilancio, per rendere più facile la sua valutazione. Più precisamente:

- riorganizza le voci in modo più logico
- Individuare aggregati rilevanti (come il valore aggiunto)
- fornisce i dati per calcolare una buona parte degli indici di bilancio, come quelli di liquidità, redditività, efficienza, etc.

La riclassificazione del bilancio avviene in 2 fasi:

### STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

Si riordina le voci dell'attivo e del passivo in base a criteri di liquidità (per l'attivo) e esigibilità (per il passivo).

Si distinguono così le attività correnti (liquidabili entro un anno) e le attività non correnti (non liquidabili entro un anno).

Bilancio (semplificato):

Immobilizzazioni	500.000 €
Rimanenze	120.000 €
Crediti verso clienti	80.000 €
Cassa	20.000 €
Capitale proprio	400.000 €
Mutui	200.000 €
Debiti verso fornitori	120.000 €

Riclassificato:

Attivo	Passivo
Attivo fisso: 500.000 €	Capitale proprio: 400.000 €
Attivo circolante: 200.000 €	Debiti M/L termine: 200.000 €
Disponibilità liquide: 20.000 €	Debiti breve termine: 120.000 €

#### Cosa Osserviamo?

- Capitale investito = Attivo fisso + Attivo circolante = 700.000 €
- Fonti di finanziamento = Capitale proprio + Passività = 700.000 €
- Analisi:
  - L'equilibrio è rispettato (attivo = passivo).
  - Alta incidenza di capitale proprio (400.000 € su 700.000 €): buona solidità.
  - Liquidità bassa rispetto ai debiti a breve: attenzione al rischio di tensioni finanziarie.

### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Si riorganizzano le voci del CE per evidenziare meglio la redditività, separando le voci ordinarie da quelle straordinarie e i ricavi da quelle spese. (usiamo il metodo a valore aggiunto)

*L'obiettivo è ottenere informazioni aggiuntive riguardo ai costi e ai ricavi di un esercizio*

- Evidenziare la capacità di creare valore con la gestione caratteristica.
- Distinguere gestione operativa, finanziaria e straordinaria

## Conto Economico a Valore Aggiunto

Si concentra sulla modalità con cui un'impresa riesce a generare ricchezza partendo dal valore che ne determina il core business. Questo schema evidenzia il valore che l'azienda aggiunge ai beni e ai servizi acquistati da terzi attraverso il proprio processo produttivo o di erogazione di servizi.

Ci serve per ottenere indicatori come il Valore Aggiunto (VA), EBITDA e EBIT.

### Bilancio (dati semplificati):

Voce	Importo
Ricavi	1.000.000 €
Costi materie prime	(400.000 €)
Costi servizi	(100.000 €)
Costi personale	(200.000 €)
Ammortamenti	(50.000 €)
Proventi finanziari	5.000 €
Oneri finanziari	(10.000 €)
Imposte	(60.000 €)

### Passaggi di Riclassificazione:

#### 1. Valore Aggiunto:

$$= \text{Ricavi} - \text{Costi esterni}$$
$$= 1.000.000 - (400.000 + 100.000) = 500.000 \text{ €}$$

#### 2. MOL (Margine Operativo Lordo):

$$= \text{Valore Aggiunto} - \text{Costi del personale}$$
$$= 500.000 - 200.000 = 300.000 \text{ €}$$

#### 3. EBIT (Risultato Operativo):

$$= \text{MOL} - \text{Ammortamenti}$$
$$= 300.000 - 50.000 = 250.000 \text{ €}$$

#### 4. Risultato ante imposte:

$$= \text{EBIT} + \text{Proventi Finanziari} - \text{Oneri Finanziari}$$
$$= 250.000 + 5.000 - 10.000 = 245.000 \text{ €}$$

#### 5. Utile Netto:

$$= \text{Risultato ante imposte} - \text{Imposte}$$
$$= 245.000 - 60.000 = 185.000 \text{ €}$$

Questo schema è valido per ogni tipo di impresa. È uno strumento molto utile soprattutto per le banche, che lo usano per valutare la solidità finanziaria delle imprese.

## Tipologie di Analisi

- Analisi per indici
- Analisi per flussi: Esamina i movimenti di cassa e capitale
- Analisi per margini: Determina la redditività nelle varie fasi della gestione
- Analisi per aggregati: Evidenzia grandezze significative (ad es. capitale investito, capitale proprio)

## Analisi per Indici

Cos'è un indice? Un rapporto numerico tra grandezze di bilancio, utile per confrontare dati nel tempo o tra imprese.

L'analisi per indici serve per la valutazione della salute finanziaria e della performance di un'azienda. Serve per dare informazioni su redditività, liquidità, solidità e efficienza operativa.

Prima si riclassifica il bilancio e poi si scelgono gli indici più rilevanti in base a quale analisi vogliamo fare (es. una banca sarà molto interessata agli indici di liquidità e solidità).

### INDICI DI REDDITIVITA

capacità di generare profitti dalle vendite, dal capitale investito o dal capitale proprio.

Considerate un'azienda di e-commerce, **ShopOnline**, con i seguenti dati al 31/12/2023:

- EBIT: € 300.000
- Capitale Investito: € 2.500.000
- Utile Netto: € 200.000
- Patrimonio Netto: € 1.000.000
- Ricavi di vendita: € 5.000.000
- **Calcolo Indici:**
  - $ROI = € 300.000 / € 2.500.000 = 0.12 = 12\%$
  - $ROE = € 200.000 / € 1.000.000 = 0.20 = 20\%$
  - $ROS = € 300.000 / € 5.000.000 = 0.06 = 6\%$

- Un ROI del 12% indica che per ogni euro di capitale investito, l'azienda genera 12 centesimi di reddito operativo. Per valutare se è "buono", andrebbe confrontato con il costo medio del capitale e con il ROI di aziende competitor.
- Un ROE del 20% è generalmente considerato buono, indicando una buona remunerazione per gli azionisti.
- Un ROS del 6% significa che per ogni euro di vendite, l'azienda genera 6 centesimi di profitto operativo. Anche in questo caso, il confronto con i competitor è fondamentale.

### INDICI DI SOLIDITÀ PATRIMONIALE

capacità di far fronte agli impegni finanziari a medio/lungo termine e l'equilibrio tra le fonti di finanziamento.

Analizziamo due aziende del settore manifatturiero con un Attivo totale di € 10.000.000: **ManuTech X** e **ManuTech Y**.

- **ManuTech X:** Patrimonio Netto € 6.000.000, Debiti totali € 4.000.000.
  - Indice di Indipendenza Finanziaria =  $€ 6.000.000 / € 10.000.000 = 0.60 = 60\%$
  - LEVERAGE =  $€ 10.000.000 / € 6.000.000 = 1.67$
- **ManuTech Y:** Patrimonio Netto € 3.000.000, Debiti totali € 7.000.000.
  - Indice di Indipendenza Finanziaria =  $€ 3.000.000 / € 10.000.000 = 0.30 = 30\%$
  - LEVERAGE =  $€ 10.000.000 / € 3.000.000 = 3.33$

#### Interpretazione:

- **ManuTech X** ha un Indice di Indipendenza Finanziaria più alto (60% vs 30%), il che significa che **dipende meno dai finanziatori esterni ed è considerata più solida finanziariamente**.
- **ManuTech Y** ha un Leverage più elevato (3.33 vs 1.67), indicando un **maggior ricorso al debito per finanziare le proprie attività**. Un Leverage elevato può amplificare la redditività (effetto leva finanziaria), ma aumenta anche il rischio finanziario in caso di difficoltà.

Il valore dell'indice deve essere interpretato confrontandolo:

- Nel tempo (Trend): Confrontare gli indici attuali con quelli degli anni precedenti della stessa azienda per vedere se la situazione sta migliorando o peggiorando.
  - Nello spazio (Analisi Comparativa/Benchmarking): Confrontare gli indici dell'azienda con quelli di aziende concorrenti simili o con le medie del settore di appartenenza.
  - Con valori standard o "ottimali": Esistono dei valori di riferimento che indicano se un indice si trova in un'area considerata "sana" o "critica".
- 

## MICROECONOMIA

### Definizioni

La microeconomia descrive come si *determinano i prezzi*. Distingue 2 sistemi economici principali in base a come vengono stabiliti i prezzi:

- **Economia Pianificata:** I prezzi sono stabiliti dal *governo*. Le imprese sono spesso controllate dallo stato e producono secondo piani governativi (Unione Sovietica, Cina).
- **Economia di Mercato:** I prezzi sono determinati dalle *interazioni tra consumatori, lavoratori e imprese*, e queste interazioni avvengono nei mercati. In questi casi, il *governo ha un ruolo importante* (fiscalità, tariffe, regolamentazione).

**Consumatori:** Hanno *redditi limitati* e devono decidere come spenderli tra l'acquisto di diversi beni/servizi o il *risparmio* per il futuro. Il trade-off è tra spendere oggi o risparmiare per domani, e tra l'acquisto di un bene piuttosto che un altro.

**Lavoratori:** Anche loro affrontano vincoli e trade-off:

- Decidere *se e quando* entrare nel mercato del lavoro.
- Scegliere un *posto di lavoro* (trade-off tra interesse del lavoro, stipendio, distanza...).
- Decidere *quante ore lavorare* (trade-off tra straordinari o tempo libero).

## Mercato

**Definizioni di mercato:** L'insieme di acquirenti e venditori che, attraverso interazioni effettive o potenziali, determinano il prezzo di un prodotto o gruppo di prodotti. Prevedere il comportamento degli attori (specialmente i consumatori, ma anche i produttori) è l'obiettivo del marketing. Il mercato può essere definito a vari livelli (prodotto, settore, regione, nazione).

**Definizione del mercato:** Processo di *identificare* quali acquirenti, venditori e prodotti specifici includere in un particolare mercato. È un passo cruciale per l'analisi.

I confini di un mercato possono essere *geografici* (es. mercato immobiliare di una città) o relativi alla *gamma di prodotti inclusi* (es. mercato delle bevande analcoliche vs. mercato delle cole).

- Per le *aziende*: capire dove sono i *concorrenti* effettivi e potenziali. Particolare rilevanza per le *industrie digitali* (Google, Amazon...) dove i confini sono spesso fluidi.
- Per le *decisioni di politica pubblica*: cruciale per questioni di *antitrust* (es. abuso di posizione dominante come Google nel mercato della ricerca online) o per individuare *cartelli* che limitano la concorrenza.

## Mercati concorrenziali E non concorrenziali

**Mercato Perfettamente Concorrenziale:** Tanti *acquirenti e venditori*, nessuno dei quali ha il potere di influenzare *singolarmente* il prezzo di mercato.

In questo tipo di mercato i prezzi *fluttuano* di continuo. Il prezzo di mercato si riferisce generalmente al *prezzo prevalente* in tali mercati.

In mercati concorrenziali che funzionano male le imprese potrebbero praticare *prezzi differenti* per lo stesso prodotto, a causa di strategie competitive (sottrarre clienti) o *fedeltà alla marca* (che consente prezzi più alti).

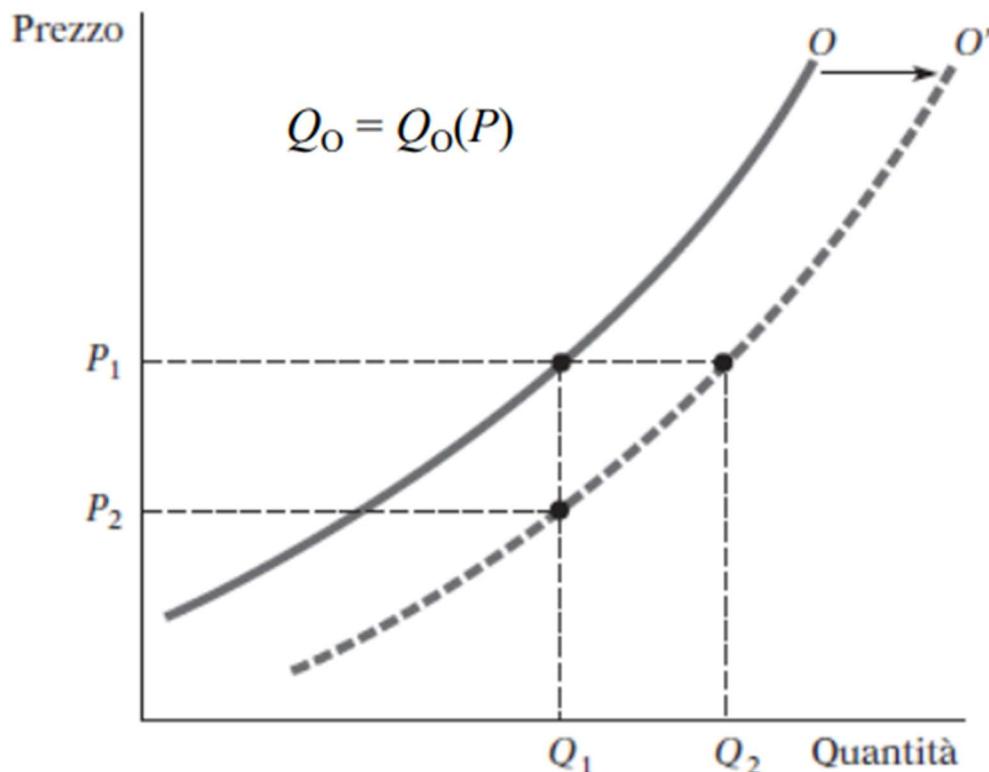
**Mercato Non Concorrenziale:** le imprese *influenzano* il prezzo. Spesso sono organizzate in *cartelli*, ovvero accordi tra imprese per

limitare la concorrenza (es. fissare prezzi o quantità). Sono generalmente illegali e perseguiti.

OPEC: (Organization of Petroleum Exporting Countries) è citato come esempio di *cartello* che influenza il prezzo del petrolio.

## La curva di Offerta

Relazione tra la *quantità di un bene che i produttori sono disposti a vendere e il prezzo del bene stesso*.



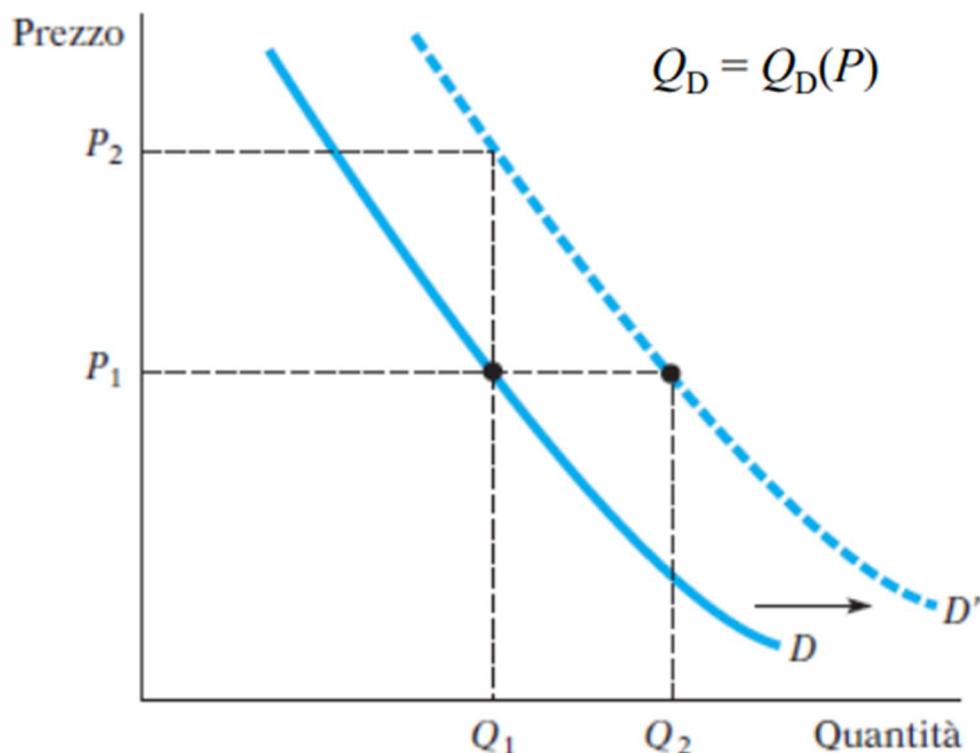
Questa curva in particolare è *positivamente inclinata*. Significa che se il prezzo di un bene aumenta, la produzione aumenta (perché è più profittevole).

Se cambiano altri fattori, come i *costi di produzione* (es. diminuiscono per calo del prezzo delle materie prime o miglioramenti tecnologici), l'intera curva si sposta. Una diminuzione dei costi sposta la curva *verso destra*: le imprese offrono di più a ogni prezzo, o la stessa quantità a un prezzo inferiore.

**Costi di produzione:** Includono costo del lavoro, interessi passivi (costo del capitale), costo delle materie prime, oneri finanziari, costo di eventuali licenze/brevetti.

## La curva di Domanda

*Relazione tra la quantità di un bene che i consumatori sono disposti ad acquistare e il prezzo del bene stesso.*

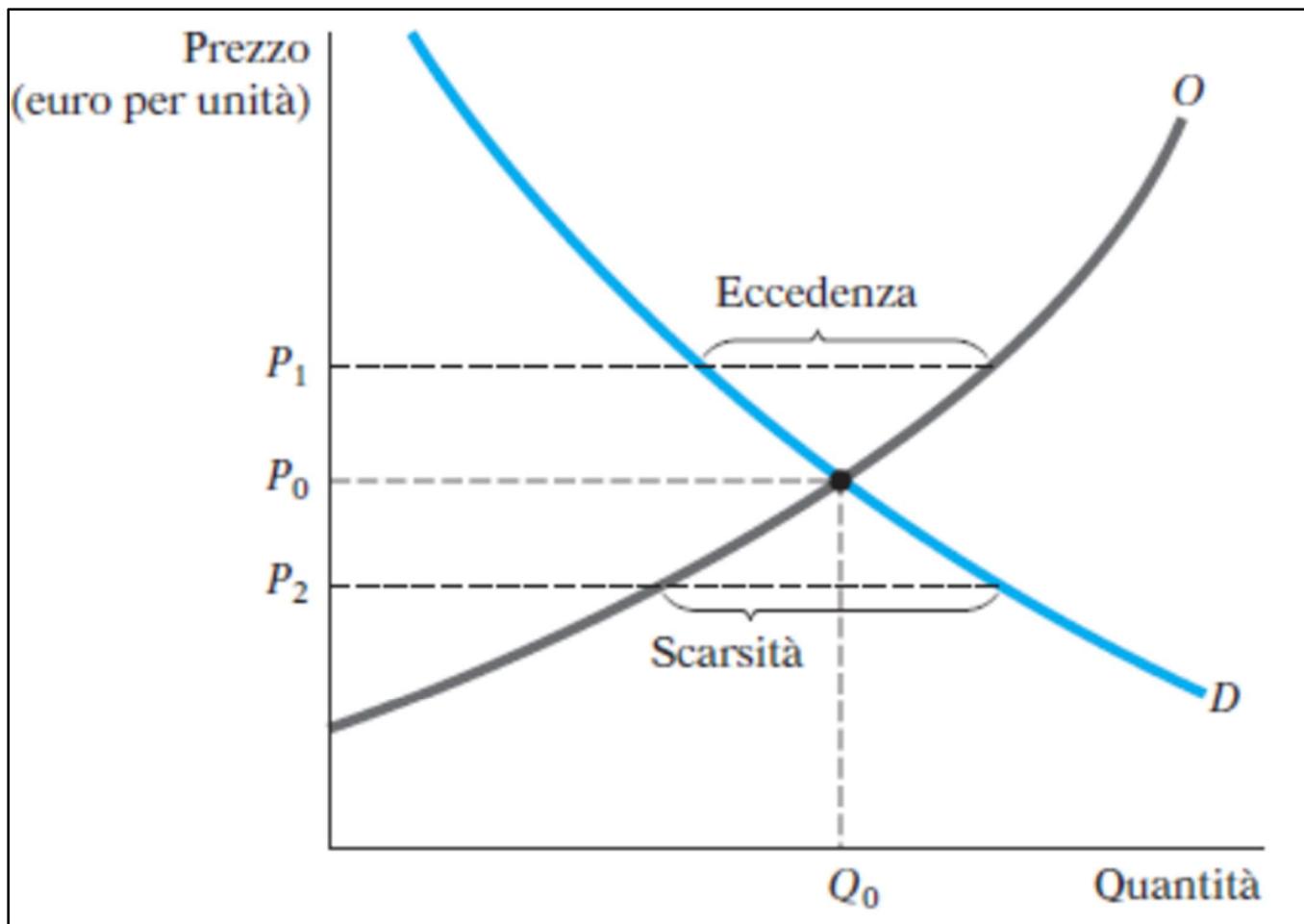


Questa curva è negativamente inclinata. Significa che se il prezzo di un bene diminuisce, i consumatori sono disposti ad acquistarne di più.

Ci sono molti fattori da tenere a mente: *reddito dei consumatori, clima, prezzi di altri beni*. Un aumento del reddito, per la maggior parte dei beni, sposta la curva di domanda verso destra: i consumatori domandano di più a ogni prezzo.

## Equilibrio

L'equilibrio si verifica nel punto di *intersezione* tra la curva di domanda e la curva di offerta. A questo punto, la quantità che i consumatori desiderano acquistare è esattamente uguale alla quantità che i produttori desiderano vendere.



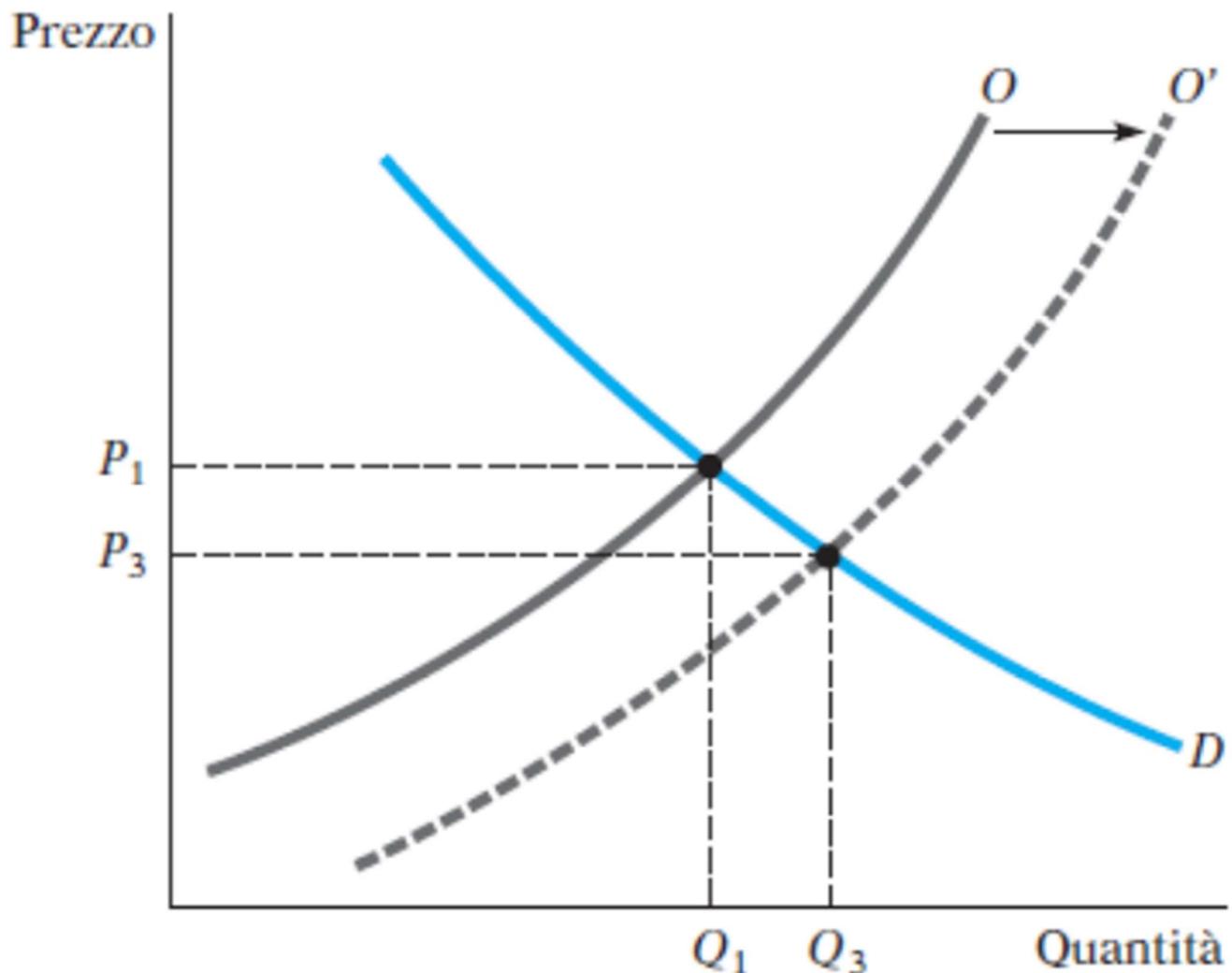
- **Eccedenza:** Se il prezzo è *superiore* a quello di equilibrio, l'offerta supera la domanda. Questa eccedenza spinge i venditori a ridurre i prezzi per smaltire le scorte, muovendosi verso l'equilibrio.
- **Scarsità:** Se il prezzo è *inferiore* a quello di equilibrio, la domanda supera l'offerta. Questa scarsità spinge i consumatori a offrire prezzi più alti o i venditori ad aumentarli, muovendosi verso l'equilibrio.

**Meccanismo di mercato:** La tendenza, nei mercati liberi (senza interventi esterni che bloccano i prezzi), del prezzo a variare (salire e scendere) fino a raggiungere il livello di equilibrio. Per fare in modo che accada è necessario che a ogni prezzo corrisponda una determinata quantità prodotta/venduta e domandata. Questo ha senso principalmente quando il mercato è almeno approssimativamente concorrenziale (sicuramente NON monopolista).

## Variazioni dell'equilibrio di mercato

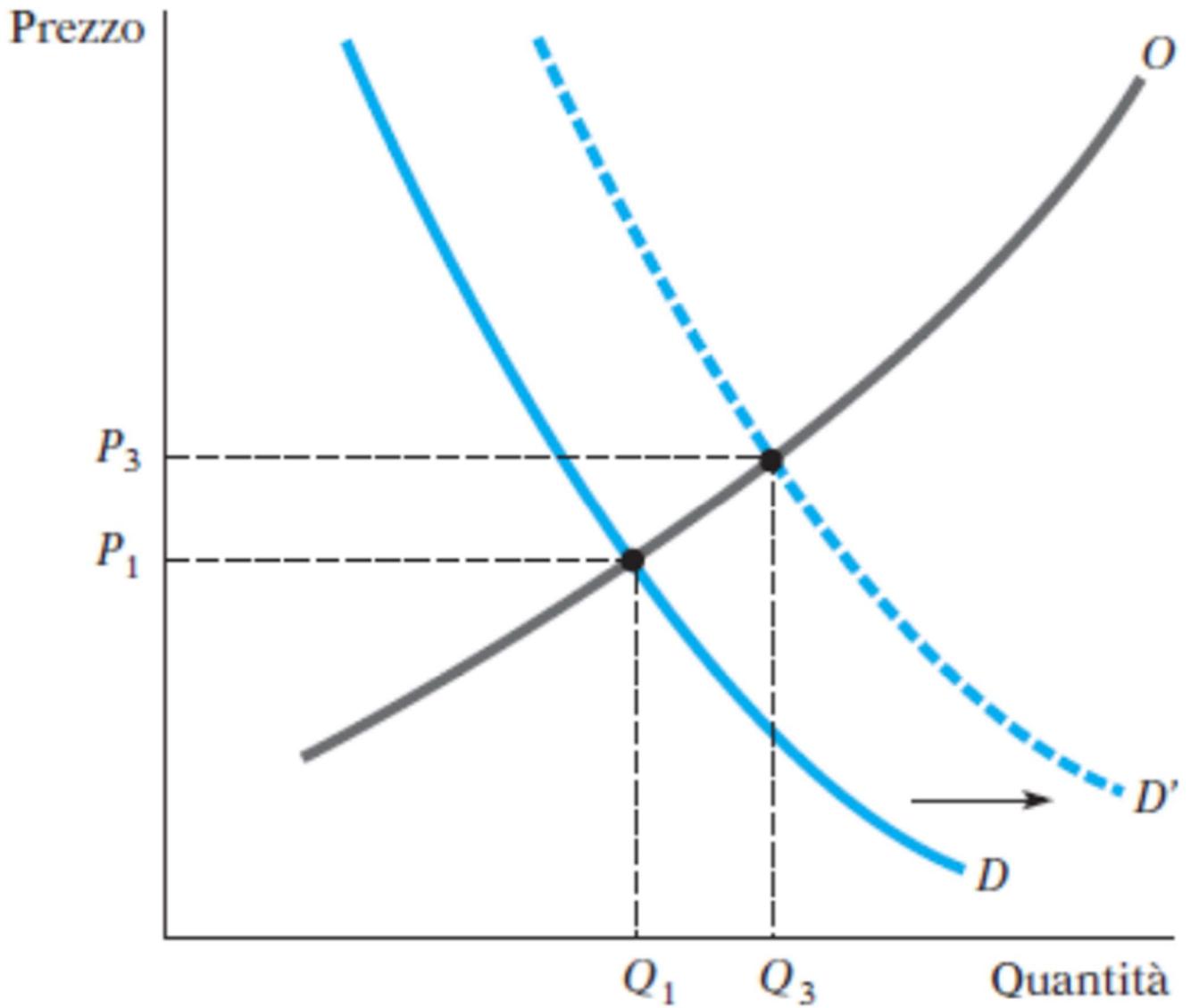
### Spostamento Offerta

Spostamento della curva di offerta verso destra (da  $O$  a  $O'$ ). Il nuovo equilibrio è caratterizzato da un prezzo più basso ( $P_3 < P_1$ ) e una quantità scambiata più alta ( $Q_3 > Q_1$ ).



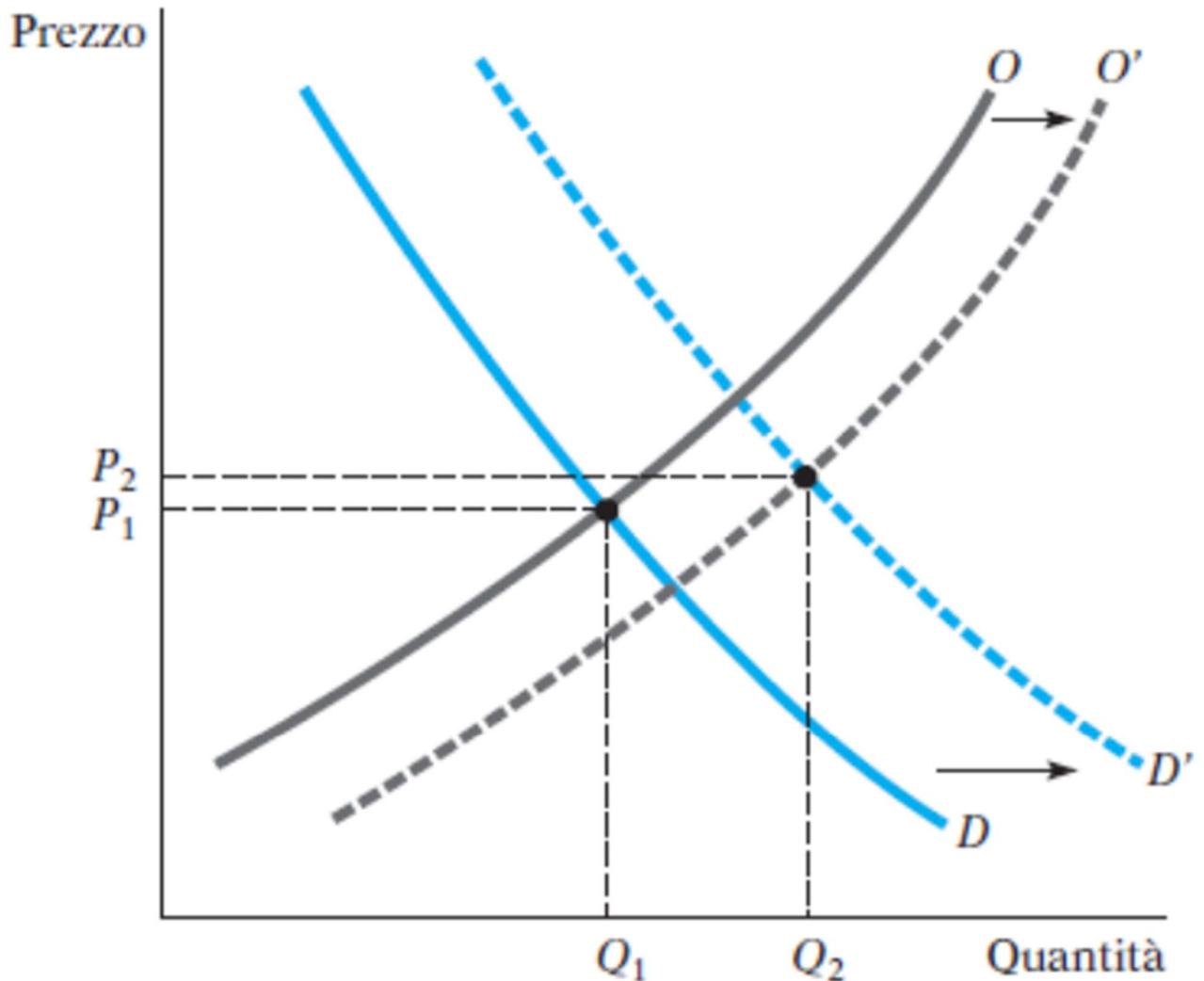
#### Spostamento Domanda

Spostamento della curva di domanda verso destra (da  $D$  a  $D'$ ). Il nuovo equilibrio è caratterizzato da un prezzo più alto ( $P_3 > P_1$ ) e una quantità scambiata più alta ( $Q_3 > Q_1$ ).



### Spostamento Entrambe

Le curve si spostano continuamente nel tempo a causa del mutare delle condizioni di mercato.



Nell'esempio mostrato, sia la domanda ( $D$  a  $D'$ ) sia l'offerta ( $O$  a  $O'$ ) si spostano *verso destra*.

In questo specifico caso, la *quantità* aumenta notevolmente (da  $Q_1$  a  $Q_2$ ), mentre il *prezzo* aumenta solo leggermente (da  $P_1$  a  $P_2$ ).

### Esempio

Negli ultimi decenni negli USA, i salari dei lavoratori qualificati (alto reddito) sono aumentati significativamente, mentre quelli dei non qualificati (basso reddito) sono diminuiti o rimasti stagnanti in termini reali (cioè al netto dell'inflazione).

- +45% per il 20% più ricco
- +4% per il 20% più povero

**Spiegazione microeconomica:**

- *Lavoro non qualificato*: L'*offerta* è cresciuta molto (anche per immigrazione), mentre la *domanda* è aumentata meno -> Pressione al ribasso sui salari.
- *Lavoro qualificato* (ingegneri, sanitari, scienziati, informatici, manager, economisti): L'*offerta* è cresciuta lentamente, mentre la *domanda* è aumentata drasticamente -> Forte pressione al rialzo sui salari, che ha anche attratto immigrazione "ufficiale" qualificata.

## Elasticità della domanda e dell'offerta

L'elasticità misura la *sensibilità* di una variabile rispetto a un'altra. Specificamente, è la *variazione percentuale* di una variabile causata da un *incremento di una certa %* di un'altra variabile. È cruciale per le decisioni di *pricing* (fissazione dei prezzi).

### Elasticità della domanda rispetto al prezzo

Variazione percentuale della quantità domandata di un bene prodotta da un aumento dell'1 per cento del prezzo.

$$E_p = (\% \Delta Q) / (\% \Delta P) \quad E_p = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P} = \frac{P \Delta Q}{Q \Delta P}$$

Esiste anche l'elasticità della domanda rispetto al reddito, l'elasticità incrociata della domanda e l'elasticità dell'offerta rispetto al prezzo

L'elasticità della domanda rispetto al prezzo è solitamente negativa (poiché la curva di domanda ha pendenza negativa), ma spesso si considera il suo valore assoluto.

## Analisi Domanda-Offerta

Aiuta a capire come cambiamenti nelle condizioni economiche (mondiali, nazionali, locali) influenzano prezzi di mercato e costi di produzione (es. materie prime, cibo).

Permette di analizzare l'impatto di politiche come: Regolamentazione dei prezzi, Salari minimi, Incentivi alla produzione.

L'analisi è anche uno strumento utile per analizzare chi sopporta l'onere di una tassa, chi beneficia di un sussidio, o gli effetti di barriere commerciali come dazi.

Anche le sanzioni "politiche" (es. verso Iran, Russia) possono essere analizzate come shock che influenzano la domanda o l'offerta sui mercati internazionali.

---

## PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DIREZIONALE

### Sistema di Pianificazione e Controllo

è un tipo di sistema operativo. definito come l'insieme integrato di strumenti, processi e comportamenti utilizzati per guidare e monitorare le attività aziendali verso gli obiettivi strategici. È un processo ciclico e proattivo che coinvolge tutte le funzioni e include elementi come:

- obiettivi
- budget
- reporting periodico
- azioni correttive

Il Controller svolge un ruolo di supporto cruciale.

### Tipi di costi

**Variabili e Fissi** sono riferiti al *comportamento dei costi al variare del volume*.

#### Costi Variabili:

Variano proporzionalmente al variare del livello di attività/volumi di produzione e vendita.

*Costo materie prime per unità prodotta, commissioni di vendita sui ricavi, costo energia elettrica direttamente correlato alla produzione.*

#### Costi Fissi:

NON variano al variare del livello di attività

*Canone di locazione dello stabilimento, stipendi del personale amministrativo, ammortamenti impianti.*

---

**Costi diretti e indiretti sono riferiti alla riconducibilità dei costi a oggetti specifici.**

### **Costi Diretti**

Possono essere **direttamente e oggettivamente attribuiti** a uno specifico oggetto di costo. L'attribuzione è il processo di assegnazione.

*Costo della manodopera diretta per uno specifico prodotto, costo di un componente usato solo in un modello, costo del legno per un tavolo specifico.*

Di norma, i costi diretti sono anche variabili, ma non è una regola assoluta (es. *ammortamento di un macchinario usato solo per un prodotto è diretto ma fisso*).

### **Costi Indiretti**

**Non possono essere direttamente attribuiti** a uno specifico oggetto di costo e richiedono l'utilizzo di criteri di ripartizione (allocation base/driver di costo). L'allocazione è il processo di ripartizione.

*Costi di illuminazione dello stabilimento, stipendio del direttore di stabilimento, costi amministrativi centrali, stipendio del responsabile qualità che supervisiona tutta la produzione.*

I costi indiretti possono essere variabili (*energia per l'intero stabilimento se ripartita*) o fissi (*affitto stabilimento*).

---

### **Costo Pieno (Full Cost)**

Include tutti i costi, variabili e fissi, diretti e una quota di indiretti, attribuiti all'oggetto. Si può distinguere:

- **Costo Pieno Industriale:** Costi diretti di produzione + quota costi indiretti di produzione (vedi esempio Slide 22).
- **Costo Pieno Complessivo:** Include anche quote di costi commerciali, amministrativi e generali.

# domande ESAME

1. Cosa si intende per open/closed innovation?
2. [3 punti] Perchè ha prevalso il modello di Open Innovation? Quali vantaggi presenta per le aziende?

[3 punti] Quali sono le differenze principali tra economia di mercato ed economia pianificata? Illustrare brevemente i vantaggi che hanno portato alla crescente adozione di quella di mercato.

[3 punti] Come le curve di offerta e domanda consentono di trovare il prezzo di equilibrio?

Cosa sono le curve di domanda/offerta e determinazione del prezzo di equilibrio?

[3 punti] Cosa succede alle curve domanda offerta se aumenta il reddito disponibile per il consumatore? E se migliora la tecnologia dei produttori?

Cosa si intende per elasticità domanda rispetto al prezzo?

---

Quali sono i documenti principali del bilancio annuale di un'azienda e le principali voci relative?

[3 punti] Illustrare le voci principali dello stato patrimoniale.

[3 punti] Illustrare le voci principali del conto economico.

[3 punti] Cosa si intende nella voce di bilancio TFR, Trattamento di Fine Rapporto?

[3 punti] Cosa si intende per ammortamento di un bene aziendale e come compare nel bilancio?

Classificazione tra piccole, medie e grandi imprese.

[3 punti] Immobilizzazioni materiali: loro ruolo nel bilancio di un'azienda. Quali sono i fattori che ne determinano il valore?

**Immobilizzazioni materiali ed immateriali ed i relativi ammortamenti: quali possono essere i criteri di valutazione delle immateriali?**

[3 punti] Le recenti crisi hanno messo in luce la fragilità delle supply chains. Illustrare brevemente le motivazioni e le possibili soluzioni per mitigare i relativi rischi.

RISCHI politici, naturali e sanitari.

[5 punti] I Key Performance Indicators (KPIs) sono indicatori numerici spesso utilizzati nel monitoraggio dei rapporti con il cliente. Indicare sinteticamente in cosa consistono e come è possibile rappresentarli.

#### **Introduzione**

La prova si compone di domande a risposta aperta, distinte per punteggio:

- [3 PUNTI] livello medio
- [5 PUNTI] livello complesso

- **Scelta delle Domande:** Ogni studente è libero di scegliere le domande alle quali desidera rispondere. È obbligatorio rispondere ad almeno due (2) domande tra quelle con punteggio pari a 5 punti.
- **Ordine di Risposta:** Non è necessario rispondere alle domande seguendo l'ordine in cui sono presentate nel testo d'esame.
- **Identificazione delle Risposte:** È fondamentale indicare chiaramente, all'inizio di ciascuna risposta, il numero della domanda a cui si riferisce.

#### **Domande**

1. [3 PUNTI] Che caratteristiche ha il modello di Open Innovation? Quali vantaggi presenta per le aziende?

Come di differenzia da un sistema chiuso?

2. [3 PUNTI] Definire Microeconomia e Macroeconomia.

3. [3 PUNTI] Quali sono i due principi base che servono a governare le imprese e cosa implicano per la gestione aziendale?

[3 PUNTI] Definire il concetto di "Azienda", evidenziando gli elementi chiave che la caratterizzano.

[3 PUNTI] Elencare e descrivere brevemente i quattro tipi fondamentali di struttura organizzativa.

[3 PUNTI] Cosa sono le curve di offerta e domanda (tracciarle e spiegarle) e come queste consentono di trovare il prezzo di equilibrio?

[3 PUNTI] Cosa si intende nella voce di bilancio TFR, Trattamento di Fine Rapporto?

8. [3 PUNTI] Illustrare le voci principali del conto economico.
  9. [3 PUNTI] Illustrare la struttura di base dello Stato Patrimoniale, indicando le macro-classi principali dell'Attivo e del Passivo.
  10. [3 PUNTI] Immobilizzazioni immateriali: loro ruolo nel bilancio di un'azienda. Quali sono i fattori che ne determinano il valore?
  11. [3 PUNTI] Cosa si intende per ammortamento di un bene aziendale e come compare nel bilancio?
  12. [3 PUNTI] Qual è la differenza principale tra costi variabili e costi fissi? Fornire un esempio per ciascuno in un contesto aziendale.
- ✓ 13. [3 PUNTI] Spiegare la differenza tra costi diretti e costi indiretti, facendo riferimento all'attribuzione vs l'allocazione dei costi.
14. [3 PUNTI] Quali sono i budget elementari che compongono il Master Budget? Descriverne brevemente lo scopo di ciascuno
15. [3 PUNTI] Definire il Margine di Contribuzione Unitario (MDCu) e spiegare cosa rappresenta
16. [3 PUNTI] Qual è lo scopo principale dell'analisi degli scostamenti nel controllo di gestione?
17. [3 PUNTI] Definire il Break-Even Point (BPE – punto di pareggio).
18. [3 PUNTI] Cosa misura l'indice di liquidità Current Ratio (Indice di Disponibilità)?
19. [3 PUNTI] Spiegare cosa rappresenta l'EBITDA e perché è considerato un importante indicatore di redditività operativa.
20. [5 PUNTI] Cosa si intende per sistema aperto, dinamico, complesso ed unitario? Spiegare le diverse caratteristiche
21. [5 PUNTI] Elencare e definire brevemente almeno tre categorie di indici di bilancio con alcuni esempi
22. [5 PUNTI] Spiegare il ciclo del sistema di Programmazione e Controllo Direzionale, descrivendo le principali fasi e come si collegano tra loro. Perché è definito un sistema "ciclico e proattivo"?
23. [5 PUNTI] Un'azienda manifatturiera sta valutando l'introduzione di un nuovo macchinario altamente automatizzato. Spiegare come questa decisione potrebbe influenzare la struttura dei costi aziendali (incidenza costi fissi vs variabili) e quali implicazioni potrebbe avere sul rischio operativo e sul Break-Even Point. Data la seguente situazione per un prodotto software:

Even Point Data la seguente situazione per un prodotto software:

- Costi Fissi annuali (sviluppo, marketing, ammortamento server): € 120.000
- Prezzo di vendita per licenza: € 200
- Costo Variabile Unitario (costo transazione, supporto base variabile): € 40

Calcolare il Punto di Pareggio (BEP) in Volume (numero di licenze) e in Valore (Fatturato). Spiegare brevemente il significato dei risultati ottenuti.

23. [5 PUNTI] Spiegare perché l'analisi di bilancio può variare in rapporto agli obiettivi specifici dei diversi soggetti che la svolgono (es. management vs finanziatori vs clienti). Quali tipi di indici o analisi potrebbero interessare maggiormente un potenziale investitore in una startup tecnologica?
24. [5 PUNTI] Spiegare il concetto di "elasticità della domanda rispetto al prezzo". Perché la conoscenza dell'elasticità è importante per le decisioni di pricing di un'azienda?
25. [5 PUNTI] Discutere l'importanza della tempestività e della rilevanza nelle informazioni fornite dai sistemi di reporting per il management. Come possono i "Metodi Informatici" supportare l'efficacia del reporting aziendale in queste dimensioni?

