

Documento realizzato grazie agli appunti presi a lezione e dalle slide del corso del Prof. Gallico Guido. Autori: Wade Giovanni Baisini, Martino Bariselli Maffignoli, Gabriele Baiguini, Lorenzo Fontana.

U1: Teoria + intro

0. L'ambiente economico

Tre elementi fondamentali:

>**Economia**: scienza che consente l'uso razionale del denaro e di qualsiasi mezzo limitato, massimo risultato col minimo dispendio.

>**Gestione**: complesso di operazioni economiche e finanziarie, effettuate dagli organi aziendali in vista degli obiettivi da raggiungere.

>**Azienda**: organizzazione che coordina i fattori produttivi, la tecnologia e le informazioni al fine di produrre prodotti/servizi per soddisfare i bisogni dei consumatori (domanda).

BISOGNI:

>**Primari (funz Soddisfazione)**: connessi alla sopravvivenza dell'uomo (mangiare, bere...)

>**Secondari (funz Soddisfazione)**: esigenze non indispensabili alla sopravvivenza (divertirsi)

>**Individuali (Percezione bisogno)**: percepiti dalle singole persone (avere casa, leggere, giocare...)

>**Collettivi (Percezione bisogno)**: percepiti dagli individui (trasporto, sicurezza, giustizia)

BENI:

>**Materiali**: Entità tangibili. Si dividono in beni **non economici** (fruibili liberamente, come l'acqua del ruscello e le fragole di bosco) e in **beni economici** (fruibili a pagamento, come acqua in bottiglia o fragole al supermercato)

>**Immateriali**: Entità intangibili. Si dividono in **servizi** (prestazioni fruibili gratuite e non, come una lezione, una visita medica) e in beni **immateriali non economici** (condizioni naturali, come

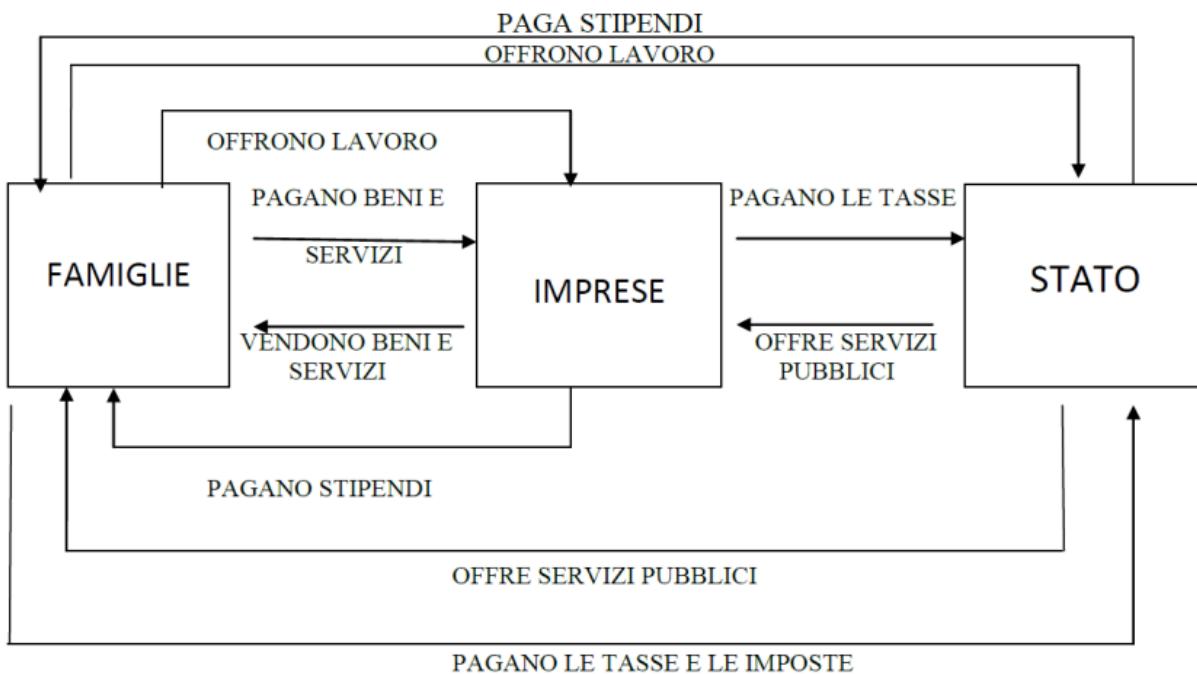
Materialità	Destinazione (chi ne usufruisce)	Tipologia d'uso	Mobilità
<ul style="list-style-type: none"> Beni materiali: hanno consistenza fisica, è possibile toccarli e vederli; Beni immateriali: sono i servizi; 	<ul style="list-style-type: none"> Alle famiglie: <ol style="list-style-type: none"> Beni di consumo immediato: beni che si possono usare una sola volta (la bibita, il gelato, la benzina). Consumare significa acquisire e utilizzare qualcosa; Beni di consumo durevole: beni che si possono usare più volte (lavatrice, giubbotto, motorino, TV); Alle imprese: beni strumentali. Sono i beni usati dalle imprese per produrre altri beni (autocarro per trasportare, attrezzi come martelli e seghes, macchinari come le gru e le escavatrici, computer per l'ufficio); 	<ul style="list-style-type: none"> Beni semplici: si usano da soli (libro, panino); Beni complementari: non si possono utilizzare da soli ma solo con un altro bene (telecomando e TV, benzina e l'automobile); Beni succedanei: possono sostituire altri beni che non sono disponibili (burro e margarina); 	<ul style="list-style-type: none"> Beni mobili: possono essere trasportati (auto, tavolo, computer); Beni immobili: non possono essere trasportati (casa, terreno);

L'attività economica è l'insieme di tutte le azioni che l'uomo compie per avere i beni e i servizi utili per soddisfare i propri bisogni, si divide in 3 fasi: **Produzione** (realizzazione di beni e servizi), **scambio** (trasferimento di beni e servizi alle unità di consumo), **utilizzazione** (consumo dei beni e servizi)

Gli operatori specializzati nella produzione e nello scambio sono dette **imprese**, si dividono in 2 tipi: **di produzione** (realizzano beni e servizi) e **commerciali** (si rivolgono allo scambio di beni e servizi)

Le imprese acquisiscono **lavoro** dai **consumatori** (o famiglie) che poi ricevono una **remunerazione**, in questo circuito interviene la **pubblica amministrazione** che partecipa sia come fornitore sia come consumatore.

IL SISTEMA ECONOMICO



1. L'impresa nella società e nel sistema economico. L'impresa e l'ambiente competitivo

DEF: un'**impresa** è un'organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi, da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un reddito.

(*): deve essere in grado di produrre innovazioni in virtù delle capacità di apprendere e di mettere a frutto le conoscenze che derivano dall'esperienza (*learning by doing*)

Quattro elementi distintivi: la presenza di un'organizzazione, lo svolgimento di processi di produzione, le relazioni di scambio con entità esterne ed una finalità imprenditoriale di produzione di reddito.

L'impresa può essere considerata un **sistema socio-tecnico**:

>*sociale*: perché il suo funzionamento dipende dall'operare coordinato di una molteplicità di gruppi, interni o esterni (che possono cooperare o essere in conflitto)

>*tecnico*: perché il funzionamento necessita di strumenti che incorporano tecnologie.

>*sistema aperto*: perché per funzionare deve intrattenere relazioni di scambio con sistemi più ampi (mercato e ambiente); per questo è anche un *sistema dinamico*

La vera ricchezza dell'impresa è composta dal patrimonio materiale o tangibile, dalle risorse immateriali, in particolare le conoscenze sedimentate nell'organizzazione o nella mente di coloro che ci operano. (*)

Produzione: di beni e servizi e ricchezza, è il tratto distintivo e caratterizzante del fenomeno economico aziendale, per il soddisfacimento dei bisogni umani.

La produzione di ricchezza avviene quando si produce OUTPUT di valore maggiore dell'input usato nei processi di produzione.

Concetto di economicità: un'azienda lavora puntando a massimizzare l'output con il minimo input fattore produttivo. Una gestione dimostra economicità quando è entrambe: **efficace** (output soddisfa le esigenze dei destinatari), **efficiente** (output ottenuto con minor consumo di risorse)

Classificazione

L'azienda è impresa quando

- opera in *competizione* sia sulla domanda che offerta;
- genera, un minimo di *profitto*: il valore residuo della produzione dopo la remunerazione di tutti i fattori produttivi (a condizioni di mercato) compreso il capitale di rischio;
- per generare profitto *valore produzione ceduta > valore fattori produttivi*
- deve aggiudicarsi una *quota di mercato* sufficiente alla sopravvivenza

Aziende che non sono imprese: sono quelle che realizzano produzione operando in *condizioni competitive particolari non di piena competizione* (ovvero in presenza di monopoli o oligopoli). Sono anche la Pubb. Amministrazione, ad esempio organismi pubblici che forniscono beni e servizi collettivi, non divisibili e non appropriabili (stato, enti locali) oppure amministrazioni pubbliche autonome che forniscono beni e servizi divisibili e appropriabili (università, aziende sanitarie).

Sono anche le non profit, libere iniziative di cittadini con finalità culturali, sanitarie...

Le non profit guadagnano, perché devono pagare debiti, fornitori o eventualmente reinvestire nelle sue attività; a fine anno nel bilancio però NON DEVE ESSERCI utile.

Classificazione per **soggetto giuridico**:

- impresa individuale: la partita IVA
- società (di persone, o di capitali) le differenze nascono dalla dimensione patrimoniale, la gestione, le finalità e quanto sono responsabili i soci. Le società di capitali vengono usate perché certe attività sono rischiose per il patrimonio dei singoli soci (es: ricerca vaccino)
- consorzi: associazioni di società che si uniscono per avere maggior potere contrattuale per acquistare materie prime, o per aggiudicarsi la quota di mercato
- cooperative: insieme di persone e società che cercano reciproco vantaggio (non reddito!) ad esempio le assicurazioni

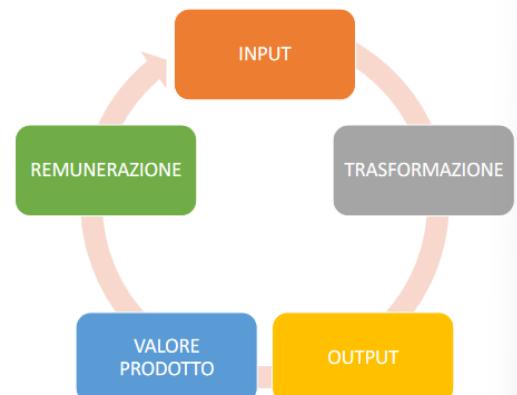
Classificazione per **dimensione** (occupati e bilancio o fatturato annuo):

- > Micro (meno di 10 occupati, fino a 2 milioni di euro);
- > Piccola (da 10 a 49 occupati, fino a 10 milioni di euro);
- > Media (da 50 a 249 occupati, fatturato fino a 50 milioni e un bilancio fino a 43 milioni);
- > Grande (oltre 249 occupanti, fatturato oltre a 50 milioni, bilancio oltre a 43 milioni);

Impresa e fattori produttivi

Un fattore produttivo è una risorsa organizzata e necessaria alla produzione. Esiste di due tipi: capitale e lavoro. Gli individui apportano risorse attraverso la propria attività e l'impresa restituisce sotto forma di ricchezza. Finché i prodotti hanno valore maggiore alle risorse consumate, il circolo è virtuoso.
=> Per avere un processo virtuoso, il prodotto deve avere un costo (sennò non c'è guadagno per pagare le persone, debiti etc)

Ci sono società di solo lavoro (schiavi che costruiscono le piramidi) o di solo capitale (subappalto il lavoro a società terze)



Settori economici



NB. Il settore terziario non va confuso con il terzo settore (servizi vs azienda privata che gestisce i servizi per la pubblica amministrazione).

Inoltre negli ultimi 10-20 anni le Telecomunicazioni e la consulenza digitale sono cresciute talmente tanto, per livello di specializzazione ed affari che comportano, che si potrebbe avere un settore quarto.

Responsabilità sociale d'impresa (CSR)

E' un concetto fondato sul contratto sociale che ogni impresa stipula con il contesto esterno per definire obblighi e diritti connessi con il proprio funzionamento. L'impresa, mediante il continuo scambio di risorse, influenza le condizioni di vita della collettività ed è protagonista e responsabile del contributo prodotto.

Non può essere vista come un'iniziativa esclusivamente imprenditoriale, rivolta soltanto a conseguire le finalità economiche, ma come sistema economico e sociale, che deve essere guidato con un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali.

Questa scuola di pensiero prevede il superamento del concetto fordista, dal solo principio di lavoro e capitale si arriva a considerare ambiente e benessere => prospero territorialmente e migliora le condizioni di vita.

Imprese industriali

Quelle aziende che combinando uomini, macchine, scorte di materiali, energia, conoscenze tecniche e metodi organizzativi, trasformano materiali, energia e servizi in prodotti commercialmente competitivi.

La trasformazione può avvenire nel tempo e nello spazio (imprese mercantili) ma anche fisico-tecnica ovvero che produce beni materiali (prodotti) e/o servizi (trasporti, energia..)



Cicli di gestione: la gestione è un susseguirsi di operazioni che si spezzano tra

> ciclo **economico**: inizio con sostenimento(impegno) costi di acquisizione fattori, e si estende fino al conseguimento dei ricavi dalla vendita del prodotto

> ciclo **monetario**: intervallo tra l'uscita monetaria per l'acquisto di fattori e l'entrata per la vendita

> ciclo **tecnico**: inizia con l'immissione delle materie nei processi produttivi, dura fino all'ottenimento del prodotto finito. Questo ciclo dipende fortemente dalla singola impresa, dal tipo di produzione e lavorazione che usa

Imprese industriali: classificazione

Settore merceologico (tipologia di beni e servizi prodotti): 1. Agricoltura, silvicoltura e pesca; 2. Estrazione di minerali da cave e miniere; 3. Attività manifatturiera; 4. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; 5. Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento; 6. Costruzioni;	Modalità tecniche: 1. Produzione a flusso continuo → un solo tipo di prodotto con lavorazione h24 (zuccherifici); 2. Produzione a lotti → diversi tipi di prodotti con lavorazione intermittente (calzature e abbigliamento); 3. Produzione di beni singoli → prodotti con specifiche e complesse caratteristiche (aeroplani e treni); 4. Produzione su commessa → solo previa ordinazione del prodotto (cucine su misura);
Dimensione aziendale: 1. Micro impresa; 2. Piccola impresa; 3. Media impresa; 4. Grande impresa;	Forma giuridica: 1. Società di persone; 2. Società di capitali;

Capacità produttiva: quantità massima di prodotto che può essere ottenuta da un'entità economica dati i fattori di produzione a disposizione ed i vincoli ai quali si è soggetti (tecnici, economici, politici, sociali).

*Imprese
industriali:
gestione e
fasi del*

processo produttivo

La gestione è l'insieme di operazioni tra loro coordinate che portano al raggiungimento degli obiettivi posti in essere dal soggetto aziendale.

Operazioni di finanziamento Il finanziamento consiste nel reperimento dei mezzi monetari necessari allo svolgimento dell'attività di impresa, sotto forma di capitale proprio o capitale di terzi.	Operazioni di investimento L'investimento consiste nell'acquisizione dei fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività aziendale
Operazioni di trasformazione La trasformazione è l'operazione che consente di trasformare i fattori produttivi acquisiti dall'impresa in prodotti o servizi destinabili al mercato di sbocco.	Operazioni di disinvestimento Il disinvestimento è la fase in cui l'impresa, dopo aver trasformato i fattori produttivi nei prodotti finiti, li cede sul mercato di sbocco.

Es: investimento bancario, il criterio è c'è una separazione del capitale dell'azienda e proprio (i debiti) dei soci da il capitale dei terzi (banca) che viene pagato con interesse fino all'utile finale.

L'impresa e l'ambiente competitivo: il Micro-ambiente

Il **micro-ambiente** di impresa è l'insieme delle variabili che influenzano la vita dell'impresa su cui l'impresa stessa può esercitare un'azione di controllo

Scambi in entrata: ambiente transazionale che definisce i confini organizzativi dell'impresa (mercato della produzione, lavoro e capitali)

Scambi in uscita: ambiente competitivo, dipende dalle porzioni di mercato d'uscita (beni o servizi ceduti)

Macro-ambiente

Il **macro-ambiente** costituisce il contesto socio-economico in cui l'azienda svolge le sue funzioni, regolato da una serie di condizioni e di vincoli-opportunità di varia natura. Influenza l'azienda ma non può essere scelto (influenzato dall'azienda), si può però scegliere l'ambiente transazionale e competitivo all'interno del quale operare. Per le imprese grosse, che incidono sull'ambiente, diventa più una variabile che un vincolo da rispettare quindi ha poteri politici da condizionare il macroambiente, si dice **potere extra mercato**.

Si identificano i sub sistemi:

Sistema politico-istituzionale: definito dalla forma di governo, ordinamento legislativo ed influenza MOLTO la vita dell'impresa; comprende anche la giustizia.

Sistema culturale-tecnologico: contesto delle manifestazioni tradizionali della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo. Influenza coloro che lavorano per l'impresa ed i gruppi esterni. L'azienda è influenzata dal punto di vista del sistema di valori della società, avanzamento conoscenze e uso efficiente delle risorse disponibili. Un esempio può essere vendere alcolici in un paese musulmano; vendere servizi online in un paese con poche infrastrutture internet.

Sistema socio-demografico: struttura della popolazione residente e le relazioni tra gli individui. Tiene conto di nati: vecchi morti, tasso di immigrazione, perchè riflette sul consumo. Il demografico è importante per analizzare le tendenze di grande cambiamento della popolazione in quanto provocano cambi di modelli di consumo. In IT ci sono tanti anziani, un saldo negativo demografico e un ridotto bacino di lavoratori, la giustizia è lenta e i governi non durano (neanche le riforme). Dunque è un paese poco competitivo.



Sistema economico: è il sistema delle macro variabili economiche che regolano la vita di una collettività. Il sistema economico è DIVERSO dal mercato. Conta la moneta adoperata dal paese, perché è opportuno che la valuta abbia potere d'acquisto.

Sistema degli scambi

Mercato: in termini economici, si ha un mercato ovunque (sia fisico che virtuale) vi siano due o più contraenti disposti a scambiare tra di loro i beni rispettivamente posseduti. Non si parla di moneta o liquidità. Un mercato per essere attrattivo, non deve essere una giungla: deve avere delle regole, vincoli posti dallo stato.

L'ambiente determina il sistema di vincoli-opportunità attorno alla gestione aziendale. I condizionamenti restringono l'area di manovra dell'imprenditore e dipendono da:

- > leggi e provvedimenti amministrativi (lo stato);
- > modello di cultura prevalente (in oriente c'è la contrattazione del prezzo);
- > composizione e mobilità delle classi sociali (tante classi/mobilità => tanti mercati di sbocco, posso vendere tante variazioni del prodotto finito);
- > tipo di governo dell'economia;
- > grado di benessere della popolazione (dal benessere derivano tanti bisogni secondari);

Innovazioni e tecnologia

Il progresso tecnologico influenza in modo considerevole la struttura di un settore industriale e la posizione competitiva delle imprese. Le innovazioni concorrono a modificare il sistema di barriere di entrata e di uscita. Più si diffonde il progresso, più le produzioni cambiano di tipo, modo e organizzazione. Il progresso contribuisce ad appagare nuovi bisogni, aprire a nuove classi di consumer bisogni già esistenti, mediante una riduzione del prezzo dei beni.

Differenze di Economia

Economia di mercato: si intende un sistema a decisioni decentrate, regolato dalla legge di mercato (che quindi si regola da solo ma impiega tempi lunghi ed ha risultati incerti). Prevale il principio di libera iniziativa e proprietà privata dei mezzi di produzione. Economie liberiste.

Economia di piano: si intende un sistema con decisioni prese al centro mediante l'elaborazione di piani governativi nazionali. E' tutto regolato dal piano, anche l'uso dei mezzi di produzione che sono prevalentemente di proprietà della collettività. Economie di piano o collettiviste.

A causa dello sviluppo mondiale degli scambi, la diffusione internazionale di informazione e interdipendenza delle economie, le imprese devono proteggersi dalla concorrenza di imprese straniere per poter acquisire risorse e collocare produzioni.

La **globalizzazione** è un processo di convergenza degli aspetti, culturali, politici ed economici della vita. Può essere vista come un superamento delle barriere geografiche => il mercato aziendale è rappresentato da gruppi di consumatori con abitudini di acquisto simili, a prescindere dal paese. Per **industria globale** si intende un settore produttivo dove la posizione competitiva di un'impresa di un certo paese è influenzata in modo rilevante dalla posizione che essa è in grado di conquistare e mantenere in altri paesi.

2. L'impresa come sistema aperto, stato giuridico e governance

DEF: impresa

L'impresa ha bisogno di un **reddito**, un differenziale positivo tra il ricavo e il costo delle risorse, per fare ciò ha bisogno di una **organizzazione**, ossia di una struttura organizzata in grado di svolgere i processi di trasformazione e scambio.

L'impresa è la parte fondamentale del sistema economico-produttivo, che opera in sistemi più vasti (mercato). Può essere considerata come **sistema socio-tecnico aperto e dinamico**:

>**Sistema sociale** perché al suo interno operano risorse umane, il suo funzionamento è legato all'operatore di molti gruppi interni ed esterni (stakeholder).

>**Sistema tecnico** perché necessita di strumenti che incorporano tecnologie

>**Sistema aperto e dinamico** perché deve intrattenere continue relazioni di scambio con sistemi più grandi (mercato e ambiente)



La conoscenza è la **componente** più importante. Per **know-how** si intendono le esperienze possedute per realizzare diversi scopi.

Dimensione in relazione al sistema

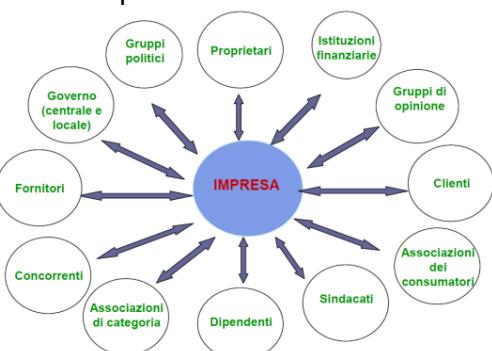
>**Piccola impresa**: non riesce a influenzare le variabili di mercato, è esposta al mutamento della domanda e dell'offerta

>**Media impresa**: appare meno definibile, ma nel rapporto con il mercato è simile alla piccola impresa.

>**Grande impresa**: può esercitare un controllo di mercato e che con le sue politiche riesce ad influenzare il comportamento delle altre imprese.

Inserimento costruttivo nell'ambiente

Un sistema ha un'identità nuova e maggiore della semplice somma delle parti che la compongono.



DEF: nn'impresa è un'**organizzazione inutile**: impresa che non è in grado di inserirsi positivamente nell'ambiente e di soddisfare i bisogni della collettività, non risponde a finalità economiche e non acquisisce alcuna legittimazione a sopravvivere.

Organizzazione e soggetti dell'impresa

L'organizzazione sul mercato prevede che l'impresa abbia **personalità giuridica definita**, distinta da quella che ne detiene la proprietà.

Tra i soggetti all'interno di un'impresa ci sono:

>**Organi di governo**: coloro che mirano al

conseguimento degli obiettivi di gestione

>Coloro che agiscono in **posizione subordinata**

I soggetti che interagiscono con l'impresa si dividono in:

>**Shareholder**: o azionisti, detengono la proprietà dell'impresa

>**Stakeholder**: coloro che partecipano internamente ed esternamente alla vita aziendale

Shareholder

DEF: gli **shareholder** sono tutti gli azionisti, coloro che partecipano all'impresa rischiando una parte di capitale (detengono una parte di proprietà dell'impresa). Non tutti gli azionisti godono degli stessi diritti in quanto la quota investita varia, esiste infatti un problema di salvaguardia per i diritti degli azionisti di minoranza.

Operano nel rispetto di leggi e normative e fanno rispettare i diritti degli **stakeholder** (che godono di una serie di diritti determinati da leggi e normative vigenti e da valori che l'impresa deve garantire attraverso controllo e gestione)

Nelle società per capitali gli shareholder forniscono i capitali per l'avviamento e la vita aziendale: questi si assumono il rischio di perdere tutto quello che investono (limitatamente alla propria quota versata). Questo rischio però permette loro di gestire l'impresa e designare il CEO e possono ricevere dividendi di utile.

Stakeholder

DEF: gli **stakeholder** sono quelli che partecipano internamente ed esternamente alla vita aziendale, ne influenzano l'andamento e vengono a loro volta influenzati.

Di seguito una lista:

DEF: le **risorse umane** rappresentano i partecipanti per eccellenza:

>**Livelli bassi**: si avvalgono della protezione dello statuto dei lavoratori e dei sindacati e si trovano in conflitto con l'impresa per via di remunerazioni e orari

>**Livelli alti**: sono più sensibili alla possibilità di crescere professionalmente e compartecipare ai risultati aziendali

DEF: le **istituzioni bancarie, finanziarie e di obbligazioni** sono fondamentali per il reperimento di risorse finanziarie che insieme al capitale sociale, costituiscono il capitale investito. Gli **obbligazionisti** sono in potenziale conflitto con l'impresa per quanto riguarda i prestiti, ma sono interessati al buon andamento economico aziendale, anche loro rischiano la perdita delle somme prestate, in caso di fallimento dell'impresa

DEF: i **clienti e fornitori**: i clienti acquistano output aziendale, i fornitori provvedono all'input, necessario all'impresa per produrre beni e servizi. Entrambi possono trovarsi in conflitto con l'impresa, per via dei prezzi e della qualità, ma sono interessati al buon andamento economico aziendale

DEF: i **competitors** sono i soggetti più in conflitto con l'impresa ma necessitano che la competizione si svolga senza scorrettezze.

DEF: i **governi centrali, locali e Pubblica Amministrazione** sono in grado di relazionarsi con l'impresa: questa è vista come contribuente fiscale, della quale si cerca di prevenire qualsiasi forma di evasione fiscale, dall'altro lato l'azienda è un'opportunità di crescita e sviluppo per il territorio, per questo i governi emanano normative fiscali, rendono disponibili nuove infrastrutture

DEF: per la **collettività** l'impresa può apparire come nemico nell'ambiente, così come un possibile alleato nel risanamento dell'ambiente stesso.



L'imprenditore

DEF: l'**imprenditore** è il soggetto economico che decide di rischiare i propri capitali e di dedicarsi alla produzione di beni e servizi da cedere a terzi, le qualità fondamentali sono:

- >Capacità di previsione e intuito
- >Spirito di iniziativa
- >Autorevolezza, capacità di leadership



Governance

DEF: la **governance** è un organo che fa in modo che l'impresa rispetti delle **regole**, e garantisca i **diritti** di stakeholder e shareholder.

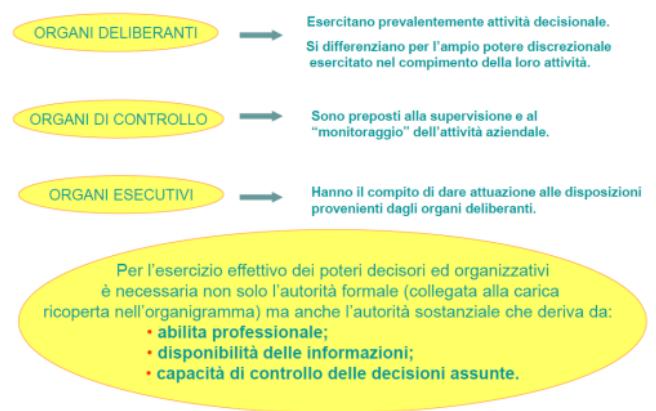
Obblighi e meccanismi con cui la governance funziona sono definiti dalla normativa che può avere natura vincolistica dunque imporre limiti e prevedere la delega ad authority per definirli. La normativa di governance può codificare modalità di autodisciplina (regole su come l'impresa si rapporta fuori e dentro) sulle quali poter ottenere certificazioni.

L'obiettivo è quello di garantire una **gestione efficiente** che permetta l'**integrazione aziendale** (ovvero premesse per la creazione di valore economico), trovando un **equilibrio** tra i poteri da delegare e chi gestisce l'impresa

Questo step è fondamentale per evitare l'incompetenza del gestore o l'abuso di potere

Il **codice civile** ha puntato ad aumentare la flessibilità nella struttura aziendale, l'obiettivo è favorire la **crescita** e la **competitività** dell'impresa con:

- >La **ricerca di equilibrio** tra funzionalità e salvaguardia dei diritti delle parti
- >L'ampliamento degli **ambiti dell'autonomia** statutaria delle imprese (riducendo imposizioni)
- >La definizione di compiti e responsabilità in modo chiaro e preciso.



Le S.p.A possono scegliere tra (grazie al **Codice Civile**):

- >**Modello tradizionale**: si affidano a due organi diversi, l'attività di amministrazione e gestione, e quella di controllo
- >**Modello dualistico**: prevede la presenza di un consiglio di gestione e uno di sorveglianza
- >**Modello monistico**: non prevede la presenza del collegio sindacale e non c'è contrapposizione tra amministrazione e organo di controllo
- >**Societas Europea**: consente la semplificazione di regole e meccanismi giuridici riconosciuti ed applicati a tutti gli stati

3. L'economia circolare, la responsabilità sociale d'impresa

Alta pressione da produzione-consumo-smaltimento, modello lineare dalla prima e seconda rivoluzione industriale. Crescita della domanda di risorse e materie prime e ne limita la rinnovabilità.

Economia circolare: si intende definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In questa economia i flussi di materiali sono di due tipi:

- > Biologici: in grado (e destinati) di essere reintegrati nella biosfera;
- > Tecnici: destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera;

Ripensare il design dell'economia

Ripensamento complessivo del modello produttivo base, è particolarmente rilevante per le aziende => questo va in conflitto con il paradigma del miglior profitto col minor sforzo (porta ad un iper sfruttamento delle risorse). Per l'approccio circolare bisogna rivedere tutte le fasi ed enti coinvolte nel ciclo produttivo.

Abbiamo 5 criteri fondamentali:

1. **Eco-progettazione:** sin da subito i prodotti sono ragionati in senso ecosostenibile, dalla produzione all'impiego, fine vita, smontaggio e ristrutturazione.
2. **Modularità e versatilità:** acquisto gli stessi componenti e usufruisco di più prodotti (divano-letto) in base al cambiamento di condizioni esterne.
3. **Energie rinnovabili:** fonti rinnovabili per favorire l'abbandono delle fonti fossili e dei modelli che si basano su di loro

4. **Approccio ecosistemico:** il bene finale deve essere reimmesso ma non deve provocare cause ed effetto dannose per l'ambiente. Es: macchine elettriche ok però le batterie necessitano di litio => non ecosostenibile.
5. **Recupero dei materiali:** sostituisco materie prime vergini con seconde di recupero, conservando le qualità (Alluminio riciclato invece che prodotto da bauxite)

ECODESIGN:

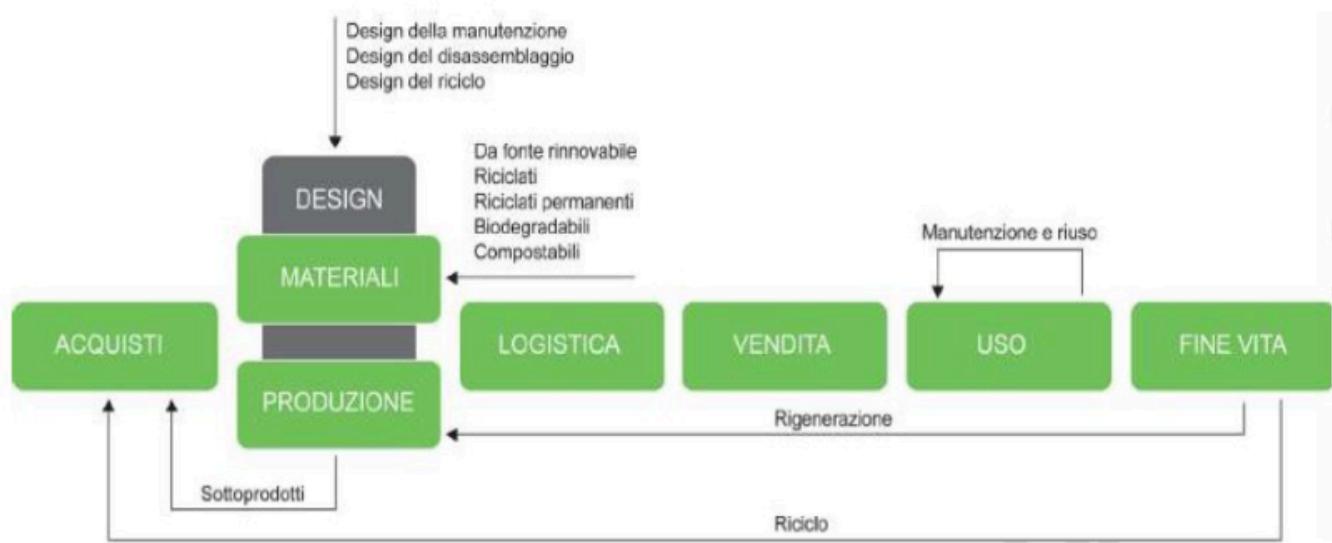
Lo sviluppo e la progettazione di un prodotto per l'economia circolare deve rispettare 6 caratteristiche che concretizzano i 5 principi.

- > **materiali:** razionalizzare l'uso di risorse materiali, sostituisco con rinnovabili, riciclati, biodegradabili e compostabili.
- > **processi produttivi:** ridurre la produzione di scarti di lavorazione o li recupero/gestisco come sottoprodotto => simbiosi industriale, riduce i costi del processo + ottiene ricavi da vendita
- > **disassemblabilità:** permette di smontare le componenti di un prodotto anche in base al tipo di materiali impiegati
- > **riciclabilità:** recupero e riciclo, evito componenti multimaterici non riciclabili
- > **modularità:** progetto i prodotti con il principio della modularità per poter sostituire le parti, recupero e riuso di assiemi e sottoassiemi
- > **riparabilità+manutenzione:** permette di sostituire parti tecnologicamente obsolete o danneggiate per una manutenzione che allunga il ciclo di vita del prodotto

Esempio; Dagli altiforni industriali che fondono metallo recupero il calore per scaldare vasche dove allevo gli storioni => il calore di scarto entra in un nuovo ciclo produttivo che vende uova e carne.

Il mercato elettronico, per l'e-waste, è il meno circolare possibile.

La materia prima deve venire da fonti ecosostenibili, e pure i cicli produttivi, la logistica, tutte le fasi devono essere coerenti.



Azienda THE CIRCLE: acquaponica, abbina produzione di ortaggi e allevamento di pesci, produce senza rifiuti né inquinamento.

Responsabilità Sociale dell'Impresa (CSR)

Definita dall'UE: integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali, processi decisionali, rapporti con stakeholder.

E' l'applicazione dei principi **sostenibilità** (uso consapevole ed efficiente delle risorse), **volontarietà** (azioni svolte oltre agli obblighi di legge), **trasparenza** (ascolto e dialogo con stakeholder diretti o indiretti), **qualità** (di prodotto e processi produttivi), **integrazione** (visione e azione coordinata di ogni direzione e reparto su obiettivi e valori condivisi).

La RSI è un nuovo approccio, che mira alla "redditività valoriale", con risultati vincenti per il benessere dell'impresa, persone, territorio, ambiente.

Anche il mercato preme per questo cercando di consumare in maniera più etica, ad esempio sempre più persone acquistano più prodotti bio, o lo scandalo Nike di manodopera infantile.

Applicazioni RSI

Ogni diversa area delle attività economiche e gestionali di un'impresa possono influenzare l'ambiente o società.

FINANZA: non usare risorse a fini speculativi o da fornitori senza principi etici

UTILE: ri-distribuito come bonus ai dipendenti o reinvestito internamente, non speculo

SOCIALI: benessere dipendenti (asili nido dipendenti)

ETICA: no sperimentazione su cavie

- Qualità del lavoro e relazioni con i dipendenti
- Rapporti con la comunità
- Ambiente
- Rendicontazione - Comunicazione ambientale e sociale
- Rapporti con i fornitori
- Corporate Governance
- Cause Related Marketing
- Finanza Responsabile



4. Settore industriale, classificazioni merceologiche

E' il settore tangibile, preponderante sull'economia di un paese, si usa per stimare il trend del paese stesso perché contribuisce molto al PIL. Solo le aziende italiane o straniere la cui **produzione avviene sul territorio** italiano contribuiscono al PIL italiano.

Il settore industriale ci permette di individuare le fasi di espansione/recessione del ciclo economico oltre che analizzare la sua economia e classificarla.

Classificazione industrie

L'industria ha avuto diverse fasi storiche che ne hanno determinato lo sviluppo. Dalla prima rivoluzione industriale è nata l'industria moderna

DEF: l'**industria moderna** è una concentrazione di lavoro, risorse e capitale. Qui i mezzi produttivi sono posseduti dal proprietario dell'industria che li mette a disposizione dei lavoratori per elargire prestazioni di lavoro.

Dalla seconda rivoluzione industriale arriva il modello fordista.

DEF: l'industria **base** è quella che partendo dalle materie prime, con un numero di operazioni relativamente limitato, fabbrica i prodotti intermediari e semilavorati.

Es: Siderurgica, Metallurgica, Chimica primaria

Esempio: ora nota come Arcelor Miltar, l'ILVA di Taranto era un'industria metallurgica potentissima, ma aveva una situazione patrimoniale disastrosa. Quindi l'ha acquisita ed integrata lo Stato, poi dei francesi. Era un enorme centro metallurgico nazionale (e di impiego lavorativo) che l'Italia (dei terroni) non poteva permettersi di perdere.

DEF: il settore dell'industria **manifatturiera** è quella parte dell'industria ridotta, specializzata nel puntare sulla qualità piuttosto che la quantità = sacrificano la scala di produzione. Ad esempio i beni di lusso, Gucci, Ferrari.. Parte da prodotti intermedi e con più o meno tante operazioni, fabbrica oggetti finiti.

>..di **beni strumentali**: producono macchinari che servono come strumenti per altre attività industriali o infrastrutture civili (locomotive, motori navali, materiale elettrico)

>..di **beni di consumo**: producono oggetti destinati a soddisfare bisogni diretti

Es: Tessile, Meccanica, Alimentare, Chimica fine o secondaria

L'industria manifatturiera meccanica in Italia produce maggior parte del PIL, è la più massiva e complessa quindi portatrice di valore aggiunto.

E' importante conoscere la distribuzione, la struttura, il tessuto dell'industria italiana perché rappresentano la forza del paese + ci lavoreremo probabilmente

Altre classificazioni possono essere

>alta intensità di capitale e bassa capacità di occupazione (equivale industrie base).

>elevato impiego manodopera e scarsa intensità di capitale (rami manifatturiera).

>alto valore aggiunto (manifatturiere più sofisticate).

Es: l'alta moda o le supercar => il prezzo supera molto il costo, e non ci sono regole che limitano questa differenza (beni di lusso)

Invece i beni primari e/o strategici hanno prezzo regolamentato (calmierazione), per proteggere il cliente

>basso valore aggiunto, breve ciclo di operazioni (industria base)

Es: producendo un bullone pago solo la materia da fondere + l'energia

DEF: il **valore aggiunto** è la differenza tra valore complessivo di un prodotto finito e quello dei materiali. Aumenta se ci sono tante operazioni richieste durante la produzione

Modelli organizzazione del lavoro nelle industrie

DEF: il **fordismo** nasce con la 2nda rivoluzione industriale (modello auto T) e si basa sullo sfruttare al massimo la scala di produzione (no customization, produzione di massa) così da specializzare la propria produzione (l'operaio si dedica a una sola mansione, molto efficiente ed esperto a micro-operazioni) e aumentare il guadagno. Vedi poi U4.

Il fordismo puro ormai non esiste più da circa gli anni 70; è comunque l'applicazione di una teoria organizzativa chiamata **Taylorismo**, che introduce il concetto di segmentazione del processo, separazione netta delle mansioni => la catena di montaggio.

Nel mondo orientale invece, sia per cultura del lavoro differente, o dislocazione geografica rispetto l'UK (epicentro 2nda rivoluzione) si sviluppa prima il modello del Toyotismo

DEF: il **Toyotismo** non intacca la scala gerarchica del lavoro, ha una specializzazione flessibile e quindi vede i lavoratori spostarsi. Permette alla produzione di essere orientata seguendo le mutevoli esigenze del mercato.

In seguito nasce la teoria che regola il Toyotismo, ovvero il Sistema Kanban (o Lean Production, **produzione snella**) che evolve il modello iniziale: prevede che l'operaio possa ricoprire più mansioni, su prodotti diversi, così posso facilmente modificare il piano di produzione. Inoltre i pezzi hanno cartellini che indicano come vanno usati e c'è l'assistenza delle tecnologie IT.

Slide a p12 fordismo vs toyotismo, va chiesto al prof se chiede.

Imprese industriali: capitale e costi

DEF: il **capitale** è può essere di tre tipi

- > liquido, è la moneta, in cassa o nel portafogli, comunque pronto all'utilizzo
- > circolante, tutto il capitale aziendale convertibile in moneta in un tempo < 12 mesi (scorte di materia prima e stock di manufatti per la vendita)
- > fisso, i beni immobili, che di solito non converto in < 12 mesi (terreno, edifici, macchinari..)

DEF: i **costi** di un'azienda possono essere

- > fissi, le spese per allestire e gestire le strutture (corrente, acqua, affitto..) e l'organizzazione (ricerca, marketing, pubblicità..)
- > variabili, le spese per la produzione dei manufatti, dipendono da quanto pianificato di produrre

Ottimizzazione capitale e costi: economia di scala

DEF: l'**economia di scala** (1890) indica la relazione tra aumento di produzione e diminuzione del costo unitario del prodotto. (pago meno unitariamente)

Vantaggi

1. Ottimizza i costi fissi, li sfrutto al massimo, e abbasso i costi di produzione se globalmente produco di più
2. Il costo medio a oggetto diminuisce perché i costi fissi si distribuiscono

Es: il costo fisso è il bollo, il costo variabile la benzina. Più uso l'automobile più il costo fisso ha senso (sfrutto il prodotto) e impatta meno il mio patrimonio.

Per il costo medio, se compro blocchi di quaderni e penne a inizio anno anziché uno ogni volta che serve risparmio.

Formulina per capire: $Cu = (Cv(Q) + CF)/Q$ equivale a $= Cv(Q)/Q + CF/Q$

Il primo rapporto è lineare, ma il secondo diminuisce e quindi il costo unitario diminuisce.

Abatto il costo fisso!

Per avere economie di scala si usa la **concentrazione industriale**:

- > **verticale**: concentro nello stesso (o più) stabilimento diverse fasi produttive che concorrono al processo produttivo dello stesso prodotto;
- > **orizzontale**: impresa madre acquisisce stabilimenti di industrie tecnicamente simili/omogenee, così in un colpo solo acquista materie prime e ammortizza il costo;
- > **economica**: (DISTRETTO COMMERCIALE) imprese industriali simili (stesso settore) che stanno fisicamente o logicamente vicine, e similmente al concetto di consorzio, si sfrutta un maggiore potere contrattuale (unioni commerciali e finanziarie). La vicinanza fisica conviene dal

punto di vista dei trasporti: si organizza un solo aereo o treno che si paga diviso tra tutti; avvantaggia anche ottenere manodopera perché la si può riciclare tra imprese etc

Destinazioni merceologiche

DEF: le **destinazioni merceologiche** sono degli insiemi (categorie) che raggruppano tutto ciò che è vendibile come prodotto o servizio. Definiscono i prodotti e servizi per i quali un marchio è tutelato.

Esistono 45 classi: 1-34 prodotti, 35-45 servizi. L'elenco cambia e viene aggiornato in base ai mutamenti del mercato e alle novità tecnologiche.

L'idea è di abbinare il mio marchio a tutti i settori destinazione in cui ricadono i prodotti della mia impresa. Se non collego logo e prodotto, allora non avrò l'uso esclusivo e non potrò vietare ai concorrenti di vendere sotto lo stesso nome => mi permette di proteggere il mio brand contro il plagi (e i concorrenti potrebbero usare la mia reputazione per vendere di più vedi caso emmental)

Nome != logo, a volte il logo è una proprietà intellettuale, esempio: cavallino rampante proprietà famiglia ferrari. Posso avere due imprese con lo stesso nome registrate e che vendono, a patto che lavorino in due settori diversi.

Esempio: emmental?

Codici per attività economiche

L'azienda registra la ragione sociale, logo, capitale sociale, elenco soci, marchio, mercato... ma anche l'attività economica che dovrà essere classificata e abilitata dalla camera del commercio. Questo permette di acquisire informazioni commerciali essenziali per supportare i manager nelle decisioni strategiche.

DEF: l'**attività economica** è classificata attraverso insiemi (categorie) di tutto ciò che è producibile, bene o servizio.

In Italia ci sono **RAE** (ramo settore mercato) e **SAE** (settore mercato).

DEF: l'etichetta **ATECO** è una tipologia di classificazione adottata dall'ISTAT per rilevazioni statistiche nazionali di tipo economico.

E' l'adattamento italiano del NACE su caratteristiche specifiche del sistema economico italiano. La nomenclatura NACE è stata creata dall' Eurostat.

E' un codice alfa-numerico: le lettere sono il macro-settore di attività eco, i numeri sono le articolazioni e disaggregazioni dei settori stessi.

L'ATECO è nuovo e dell'UE e comodo, andrà a sostituire le etichette locali (es: RAE, SAE)

5. Il valore economico dell'impresa

Un flusso monetario oggi vale di più rispetto ad uno dello stesso importo domani.

La proprietà che agisce su di essi si chiama **valore finanziario del tempo**.

Essa è dovuta alla presenza di vari fattori:

1. Presenza per il consumo presente piuttosto che futuro (propensione al consumo);
2. Preferenza per la liquidità (propensione al risparmio);
3. **Inflazione**;
4. Opportunità di investimento (propensione al rischio);

L'impatto del valore finanziario nel tempo si applica a tutte le valutazioni finanziarie.

Portare avanti nel tempo un flusso di cassa ad una generica epoca «t», ovvero trovare il valore finanziariamente equivalente ad un'epoca futura di un flusso di cassa disponibile oggi, viene definita **operazione di capitalizzazione** ed il valore risultante si definisce valore futuro o montante.

Portare indietro nel tempo un flusso di cassa ad una generica epoca «t», ovvero trovare il valore finanziariamente equivalente ad oggi di un flusso di cassa disponibile ad un'epoca futura, viene definita **operazione di attualizzazione** ed il valore risultante si definisce valore attuale o valore scontato.

Inflazione = crescita generalizzata e continuativa dei prezzi nel tempo.

I prezzi possono variare per tre ragioni:

1. Incremento dei costi sostenuti per la produzione;
2. Incremento della domanda da parte dei consumatori;
3. Immissione sul mercato di nuova moneta da parte della banca centrale.

$$\text{Inflazione (\%)} = (\text{Valore paniere dopo} - \text{Val. P. prima}) / \text{Val P. prima}$$

La differenza tra il valore futuro ed il capitale investito è detta **interesse**:

$$\text{Val. Futuro} = \text{Capitale} + \text{Interesse}$$

La relazione generale del **Valore Futuro (montante)**, per un capitale investito pari a C, una durata «t» e un tasso *i* risulta essere in regime di capitalizzazione composta:

$$\text{Montante} = \text{Capitale} + \text{Interessi} = C * (1 + i)^t$$

La differenza tra il valore futuro ed il valore attuale è detta **sconto**:

$$\text{Val Attuale} = \text{Val futuro} - \text{Sconto}$$

La relazione generale del **Valore Attuale**, per un valore futuro VF, disponibile/dovuto all'epoca t e un tasso *i* risulta essere in regime di sconto composto:

$$\begin{aligned} \text{Valore Attuale} &= \text{Valore futuro} - \text{Sconto} = \\ &VF / (1 + i)^t \end{aligned}$$

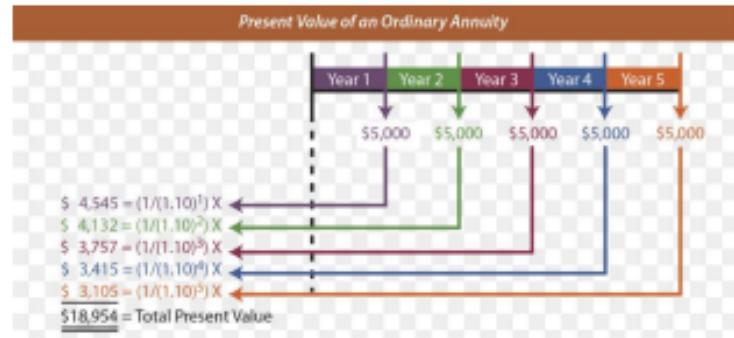
Potenzialità future di un'impresa = valore economico per gli azionisti

Il valore economico può essere considerato come il valore che un compratore è disposto a pagare per acquistare l'azienda.

Esso è legato alle aspettative che gli azionisti hanno relativamente ai flussi finanziari che essi potranno percepire.

La *restituzione del capitale* consiste nel *riacquisto di azioni proprie* in portafoglio (buy-back).
[// Qua si potrebbe mettere quando potrebbe accadere\\](#)

Il valore del denaro cambia nel tempo e per rendere i flussi di denaro equivalenti, di istanti diversi, si deve determinare il Valore Economico Presente.



Il tasso privo di rischio è approssimabile con i **tassi di interesse garantiti** da investimenti certi (privi di rischio), come ad esempio i titoli di Stato.

I titoli di Stato, pur avendo un rischio molto basso ed essendo gli strumenti finanziari a minor volatilità, **non hanno rischio nullo** in quanto:

1. Non tutti gli Stati hanno rischio nullo;
2. Il rendimento della singola emissione è influenzata dall'incontro tra domanda e offerta.

//Slide 14 (parzialmente), 15, 16, 17 non riassunte perché ci sono calcoli

La misura diretta del valore economico non è adatta a valutare il contributo alla creazione di valore di *specifiche decisioni reali*, come possono essere:

1. Lancio di un nuovo prodotto;
2. Entrata in una nuova area di mercato;
3. Cambiamento del mix produttivo.

In questo caso il valore economico d'impresa dipende da due ulteriori fenomeni:

1. La **capacità dell'impresa di generare flussi di cassa finanziari** attraverso i suoi progetti e le sue attività;
2. La **politica dei dividendi** che l'impresa stabilisce di adottare relativamente:
 - Utili dati agli azionisti;
 - Utili reinvestiti nell'azienda stessa.

Dividendo = Importo distribuito dalla società agli azionisti a titolo di remunerazione del capitale investito ed esso non viene influenzato dalle decisioni reali.

La **politica dei dividendi** dipende da:

1. Insieme delle opportunità effettivamente disponibili;
2. Risultati degli investimenti passati;
3. Opportunità di finanziamento esterno;
4. Fabbisogno finanziario degli azionisti;

//Slide 20, 21, 22 (immagine di spiegazione delle formule) saltate perché ci sono formule//

Borsa = Mercato che opera secondo precise regole di ammissione degli strumenti finanziari alle negoziazioni e dei soggetti che hanno la possibilità di svolgere tali negoziazioni.

In parole povere:

Con il termine **borsa** si intende normalmente un **mercato regolamentato**, ovvero un luogo economico nel quale avviene, seguendo precise regole, l'incontro di interessi di negoziazione di strumenti finanziari e la conseguente negoziazione.

Azioni = Unità minima di partecipazione di un socio al capitale sociale di una società per azioni, in accomandita per azioni, di società cooperative o a responsabilità limitata.

Capitalizzazione = Con riferimento ad una società, rappresenta il prodotto tra il numero di azioni in circolazione e il loro prezzo unitario.

Capitale di debito = Porzione del capitale di un'impresa costituita da crediti concessi da soggetti terzi.

Obbligazione = Titoli di credito rappresentativi di un prestito emesso da una società privata oppure da un soggetto della pubblica amministrazione per finanziare parte del proprio fabbisogno finanziario.

Titolo di stato = I titoli di Stato (o titoli del debito pubblico) vengono emessi dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per finanziare il fabbisogno statale.

StakeHolder e ShareHolder:

	1. Shareholder's Approach	2. Stakeholder's Approach
Obiettivo	Massimizzazione della ricchezza per gli azionisti (governare l'impresa nell'interesse degli azionisti).	L'impresa è un'entità socialmente responsabile, che deve perseguire l'obiettivo di creazione di valore per tutti gli <i>stakeholder</i> (compresi gli azionisti).
Vantaggi	Obiettivo misurabile. Se si crea valore per gli azionisti, data la loro remunerazione residuale, a cascata ne beneficeranno tutti gli <i>stakeholder</i> .	Si prende in considerazione la soddisfazione di tutti gli <i>stakeholder</i> e, in tal modo, la loro capacità di contribuire alla continua creazione di valore. In particolar, il valore per gli <i>stakeholder</i> , essendo meno vincolato al contingente valore di mercato, dovrebbe comportare effetti maggiormente positivi negli investimenti di lungo periodo.
Svantaggi	Esasperata concentrazione sulle performance di mercato a breve, che ostacola progetti di lungo termine. Problemi di agenzia fra manager e azionisti.	La mancanza di obiettivi univoci e convergenti può comportare confusione e mancanza di priorità, e può essere usata dal management per giustificare performance insoddisfacenti. Problemi di <i>governance</i> fra manager, azionisti e <i>stakeholder</i> .

Principio di reciprocità: se l'impresa crea valore per il cliente, allo stesso tempo quest'ultimo, manifestando esplicitamente una preferenza verso i prodotti dell'impresa, e attraverso la "pubblicità personale", creerà valore economico per l'impresa.

Pubblicità personale: passaparola promuovendo con altre persone gli attributi e le qualità dell'offerta aziendale

//Slide 29 immagine NET VC (che non ho la minima idea di cosa sia)//

6. Fattori di competitività, le imprese in Italia

Ciclo di vita impresa

Tre fasi principali:

1. **Creazione:** dopo la progettazione, nel momento in cui si completa l'iter burocratico nasce l'impresa. Non tutte le imprese durano nel tempo e sopravvivono
2. **Selezione naturale:** i primi 3-4 anni sono i più critici perché l'unico obiettivo del soggetto economico è sopravvivere ovvero aggiudicarsi una fetta di mercato sufficiente a generare reddito. Perché è così una parte critica?
Svantaggi di essere un'impresa nuova: incompletezza organizzativa e gestionale; barriere tecnologiche; costi di produzione; fiducia fornitori/distributori; fedeltà dei consumatori.
L'ambiente competitivo è dato: non ci sono possibilità di modificare le variabili competitive esterne prezzo e quantità perché sono ancora piccole e insignificante.

Sopravvivo quando:

Selecting out: prevengo la crisi e morte dell'impresa

Selecting in: esco dalla sopravvivenza equilibrato (senza perdite)

3. **Selezione competitiva:** dopo essere sopravvissuto, devo adottare un'alternativa strategica nel lungo periodo (o nel periodo per cui intendo rimanere in attività).
 - > sfruttare le opportunità per aumentare le dimensioni dell'impresa;
 - > cambiare struttura organizzativa e personalità giuridica;
 - > continuo a massimizzare il reddito, senza espandermi;
 - > spingo sul cambiamento tecnologico, pur perdendo temporaneamente crescita dimensionale e reddito;
 - > collaboro con altre imprese tramite alleanze strategiche e/o reti;
 - > vendo la mia attività ad un'altra impresa;
 - > chiudo l'attività;

// Può chiedere di descrivere il mercato italiano

Sistema competitivo

L'impresa non è solo un sistema, ma anche un **sistema competitivo capace di durare nel tempo**. A questo fine è necessario trovare i punti di forza, le capacità competitive (inteso come risorse e competenze che o si sviluppano internamente, o acquisisco dall'ambiente esterno). Si punta a migliorare e crescere le capacità competitive nelle aree funzionali, e nel personale.

Fattori di competitività

Si usano due leve per competere:

1. **Price competition**: competizione di prezzo
2. **Non price competition**: competizione che si basa su altro:
 - capacità di innovare il bene o servizio;
 - qualificare la propria offerta nella percezione del consumatore;
 - capacità di sviluppare un'efficiente rete distributiva;
 - capacità di rapportarsi agli altri enti o soggetti nel proprio ambiente

Sopravvivo ai primi anni e poi **resisto** grazie a: la sistematicità dell'azienda; le competenze, risorse e conoscenze sviluppate durante la prima fase di vita.

Sopravvivo nel tempo e poi divento **competitivo** grazie a:

- > **PUNTI DI FORZA**: sono quei fattori di competitività (risorse, competenze, capacità competitive) determinata dalle parti aziendali ed i partecipanti. Devo saperli attivare e sfruttare;
- > **APPRENDIMENTO**: è la capacità di innovare ed affinare la conoscenza accumulata;
- > **PREVENZIONE DIFFICOLTA'**: un'attenta pianificazione prima, una valutazione in corso e dopo;
- > **CURA DEBOLEZZE**: materiali (immobilizzazioni) e umane (risorse umane).

Si calcola $P_v = C_u + (\text{mark up}) \mu$

Esempi:

Xiaomi, appena nata mette mark up (valore aggiunto che paga il cliente) pari a zero per battere la concorrenza e inserirsi nel mercato nei primi anni; invece mettere markup negativo (prezzo inferiore al prezzo di produzione) significa fare **dumping** ovvero concorrenza sleale per penetrare un mercato e rubare una quota, anche se vado in perdita per un periodo.

Apple; impresa per eccellenza che fa non price competition: molto più costoso di altri prodotti della sua gamma e vende quasi al doppio del C_u , però è sempre il primo a innovare, arriva prima a proporre cose etc etc

Caso storico: Apple propone dopo il blackberry un telefono senza tastiera + applicazioni + giochi etc etc; crea un computer tutto schermo => nasce il tablet

Ferrari; non price competition, ma non punta troppo all'innovazione come Apple piuttosto a quanto la gente percepisce il prodotto come di lusso, di qualità. (prodotto ricreativo)

Amazon: in questo caso c'è la rete distributiva più efficiente con il tempo ha continuato ad offrire sempre più prodotti (dai libri alla copertina, evidenziatori, penne etc) poi offre sopra tutti una rete ultra capillare e migliore di ogni altro player: stra veloce, subappalta la spedizione e investe tantissimo nella tecnologia usata. => rete comporta vantaggi di costo, appetibilità del cliente che poi si affeziona (+resi ottimali), tempo

Azienda industriale di Lonato: si fa percepire nel territorio come contribuente al benessere collettivo perché riscalda l'ITIS con il calore residuo prodotto

Altri esempi sono aziende che investono negli eventi e manifestazioni del territorio

Kodak: era leader assoluta nella produzione di pellicole, subito specializzata nel settore pionieristico della fotografia quando nasce. Negli anni 90 continua a produrre macc. fotografiche usa e getta (a poco prezzo, macchina occasionale) tutto ok fin qua perché è andata forte per 150 anni => quando arrivano gli smartphone entra in crisi e nel 2012 bancarotta. La competizione di prezzo l'ha resa leader all'inizio ma poi non ha saputo adeguarsi alla direzione del mercato.

Dopo qualche anno il marchio si è sbloccato e ora è rinato come azienda per pellicole nel senso di collezione: mercato di nicchia

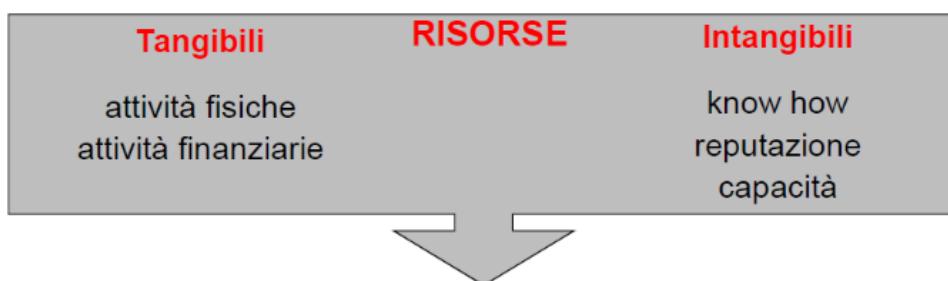
Tiffany & Co: affermata nella produzione di gioielli => in realtà è nata come rivendita di cancelleria e produzione di penne e quaderni. Non era riuscita a distinguersi ma solo a sopravvivere dopo i primi 3-4 anni. Nei moti del 1848 cade la monarchia in Francia, lo stato incamera i gioielli e li vende per finanziare il governo. Tiffany chiede un finanziamento a Wall Street e compra i gioielli della corona => li rivende accanto alla cancelleria ma questo svolta tantissimo il business => decide di lavorare nel mercato dei gioielli perché danno competitività. Oggi si usa la denominazione Platino Tiffany per indicare un platino puro al 95%

Risorse e competenze: le capacità competitive

Le risorse e le competenze devono essere generate all'interno dell'impresa: nelle funzioni aziendali, nelle persone, e nelle interazioni tra queste ultime.

Distinzione: le **competenze** hanno un contenuto di conoscenza (know-how) incorporato; le altre risorse (**fattori produttivi, immobilizzazioni**) invece la accumulano.

Le competenze di un'impresa si leggono secondo il suo modello di business: il metodo e processo di produzione; le caratteristiche del prodotto; l'agire sistematico. Questi elementi contraddistinguono l'impresa nel settore in cui operano.



*cooperazione, coordinamento, socializzazione,
cultura organizzativa, leadership, routine organizzativa*

Le risorse e competenze hanno le seguenti caratteristiche:

- > **acquisibilità**: grado di difficoltà di reperimento delle risorse
- > **durevolezza**: durata e tasso di deprezzamento e/o obsolescenza
- > **trasferibilità**: quanto i costi di transazione e la specificità delle risorse impediscono agli avversari di acquisire risorse a condizioni vantaggiose rispetto a me
- > **riproducibilità**: grado di difficoltà e tempo che serve ai concorrenti per riprodurre le mie risorse e competenze

Esistono diverse tipologie di risorse e competenze (dette anche capacità competitive):

- > **funzionali**: permettono ai sottosistemi aziendali di funzionare;
- > **core (bundle)**: fattori emergenti tra le capacità funzionali che motivano il successo competitivo e derivano dall'esperienza e dalla conoscenza maturate;
- > **distintive**: fattori materiali ed immateriali molto specifici che procurano vantaggio competitivo;
- > **di eccellenza**: permettono di far durare nel tempo il vantaggio che ottengo => l'azienda sa costantemente migliorare sè stessa e la sua capacità competitiva => diventa esemplare

Affermazione competitiva: successo, vantaggio, eccellenza

Successo competitivo => ho buona performance dopo un tot di tempo perchè ho saputo attivare la capacità competitiva.

In altre parole 'azienda conquista una quota di mercato che permette di sopravvivere ed entrare in equilibrio reddituale => dal successo, passo al vantaggio

Durante la selezione naturale ho successo se rimango in vita anche con un equilibrio minimo.

Durante la selezione competitiva ho successo se aumento le mie dimensioni (e non reddito) o aumento il reddito di periodo > reddito equilibrio (e non la dimensione)

Vantaggio competitivo => guadagno a discapito degli altri, ho maggiore successo misurabile in produzione e quota di mercato rispetto ai competitors. Ottengo vantaggio grazie a:

leadership di costo (dalla price competition, ho un prezzo migliore)

leadership nella differenziazione del prodotto/servizio (customizzo la produzione);

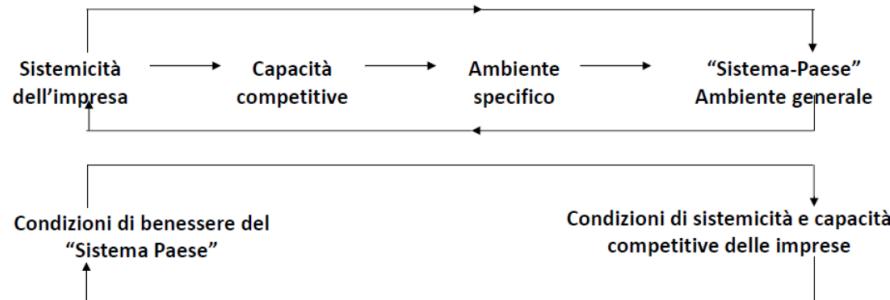
leadership dell'innovazione di tecnologie e/o organizzazione (come la apple innovo per primo)

Eccellenza => in economia è l'apice, significa avere un tale vantaggio da diventare sinonimo di successo e creare un precedente, si crea esemplarità ed ispira gli altri a imitare le strategie, diventa un riferimento per i miei concorrenti (non per batterla, ma per battere gli attuali concorrenti, so che non supero l'eccellenza né la raggiungo). Quando si diventa un'eccellenza di solito il nome dell'impresa è abbinato all'idea di successo.

Sistema-impresa -> sistema-paese, le relazioni

Durante il ciclo evolutivo le imprese maturano condizioni di sistematicità e capacità competitive, ma non solo: riversando nell'ambiente generale le imprese influenzano sia l'ambiente specifico (il loro settore) ma anche il **benessere del sistema-paese**.

Viceversa la competitività è influenzata non solo dalle risorse, competenze e concorrenza esterna ma anche dalle **condizioni dell'ambiente generale** che sono determinate dall'efficacia ed efficienza dell'offerta di altre organizzazioni (pubbliche+private) e dalla cultura del sistema-paese.



Industria italiana: caratteristiche

Tre condizioni del mercato italiano:

1. Lo **stato** ha un **ruolo determinante** nell'economia, non è solo **fornitore (servizi collettivi)** e **regolatore ma anche produttore**: ad esempio la leonardo (azienda esclusiva di stato) Questo di per sé non implica vantaggi o svantaggi, ma per condizione culturale nell'europa occidentale lo stato tende ad acquisire aziende fallite o quasi che però sono utili al mercato (o strategiche) che è meglio non far fallire. L'industria di stato è un costo ovviamente ma se è sana porta solo guadagno
2. Il **mercato** è **polarizzato** in termini di **struttura dimensionale** con piccole-piccolissime imprese da un lato, grandi imprese dall'altro (poche intermedie): abbiamo tantissime piccole e micro, e poche grandi che compongono la stragrande maggioranza delle imprese, le medie imprese sono praticamente morte o non presenti (forte polarizzazione)
3. Grande **capacità di produrre eccellenze**: tante aziende che producono eccellenze

Industria italiana: caratteristiche: posizione competitiva nazionale (slide 16)

Classifica Paesi per economia: In base alla ricchezza, PIL nominale, siamo ottavi (imprese straniere che producono qui, aziende italiane che producono qui)

Gli USA sono primi, la Cina segue, ma sono abissalmente distanti dalle altre TOP.

Non c'è la Russia perché non ha un'economia comparabile: hanno una popolazione numerosa ma la ricchezza è concentrata in 15 oligarchi. A livello di PIL non è nemmeno un paese/economia del primo mondo. Inoltre è un produttore scarso, importa tanto. Storicamente: Faceva molto affidamento al USSR quindi aveva un'economia dislocata (ucraina e kazakistan

soprattutto) => non era pensata per funzionare da sola.

L'India ha il potenziale per competere in Top 2 con la cina ma non riesce. => potenziale india viene dalla presenza di materie prime, tante infrastrutture di trasporto, demografia centrata sulla bassa età (+lavoratori, enorme forza lavoro), dimensione territoriale + tanta crescita negli ultimi anni + grandi pianure ottime per l'industrializzazione + fiumi e porti per trasporto => deve fare i conti con un clima molto ostile e selvaggio a grossi tratti => ci sono problemi tipo ruralità medievale e caste sociali

Secondo l'economia europea IT sta top 3.

Canada ha economia matura con tassi di crescita dell'economia ridotti. Come molti Paesi nelle posizioni intermedie, hanno economie già consolidate e non possono ambire ad alti tassi di crescita.

Classifica Paesi per competitività: siamo 30esimi. La competitività internazionale si basa su quanto le aziende estere investono nella produzione qui => ma c'è disparità di genere, infrastruttura tecnologica scadente ed obsoleta, tecnologie outdated. Non produciamo aziende rivoluzionarie. C'è divario tra chi lavora qui nato qui o proveniente da fuori.

Questa classifica è la migliore da vedere, indica ciò che va più curato. La ricchezza del PIL è troppo legata a quello che ci ha arricchito nel passato (turismo + aziende d'eccellenza VECCHIE, sono tanti anni che non abbiamo una nuova ferrari o una nuova gucci)

Riuscire a fare crescere la competitività porta investimenti dall'estero, aziende estere che vogliono produrre qui dunque contribuiranno al nostro PIL.

Far crescere il nostro PIL senza la competitività significa migliorare le condizioni solo nel breve periodo, esattamente come succedeva anni fa e che ora ci ha portato ad un'economia stagnante => bisogna lavorare sulla competitività globale per puntare ad avere aumento di PIL nel lungo.

Industria italiana: dimensioni

Com'è il strutturato il tessuto industriale italiano?

Per il 95% abbiamo aziende <20 dipendenti e quindi non competono ai grandi produttori globali.

Lo 0.1% di aziende sono >500 dipendenti (fiat, enel, stellantis etc)

A fronte di 80% di aziende con <9 ha 30% addetti professionali

Ma con 0,1% ho il 30% addetti => alta capacità di impiego che però è in poche aziende

Interpretazione: la maggior parte delle nostre imprese sono micro, quindi impiegano ciascuna poche persone e vedi (++) . La minuscola parte di aziende enormi invece detiene un terzo della manodopera, è ottimo che ci sia un'alta capacità di impiego, però è in mano a poche aziende e quindi è un male.

Suddivisione settori: 20% industriale con 30% dei lavoratori; 10% costruzioni con 7% lavoratori; 70% servizi con 64% lavoratori. Il terzo settore ha un grandissimo peso occupazionale.

Il 20% della nostra economia è generata da eccellenze ma non va bene perché queste sono vecchie, non innovative, non competono globalmente.

(++) Perchè tante micro imprese sono pericolose? Principalmente perché non competono ai grandi produttori globali: non riescono a competere sul prezzo. Competono solo sulla grande qualità e quindi si aggiudicano il mercato di lusso.

La cina non ha ancora infiltrato questo mercato, ma quando lo farà moriremo, abbasserà tantissimo il potere contrattuale. Bisogna **proseguire il percorso di accorpamento delle piccole realtà produttive.**

Negli ultimi anni è iniziata una convergenza verso il modello europeo dove il mercato ha meno aziende (meno 1.3% imprese ma +1.3% addetti quindi non disoccupazione) ma più grandi così impiegano più lavoratori, genero lavoro e potenzialmente più reddito. Si evince una evoluzione della struttura dimensionale, con una flessione del numero di microimprese il che è **segna di evoluzione del sistema produttivo** verso una dimensione media maggiore.

Industria manifatturiera

Dati per confrontare pre e post covid: incoraggianti. Quello che ha trainato la crescita economica (3% di PIL) è stata la metallurgia, elettrodomestici e intermedi chimici, mobili (strano perchè si penserebbe la moda etc lusso). Hanno aiutato gli investimenti nelle costruzioni che hanno spinto il mercato interno.

L'industria manifatturiera registrato un aumento del 20% in questo biennio, ri-confermando come in Italia questo settore sia estremamente solido rispetto all'UE, è riuscito a mantenere la struttura patrimoniale in equilibrio.

Analizzo variazione fatturato e prezzi di settore:

Se aumentano i prezzi ma anche il fatturato => genera produzione nuova, genera inflazione, genera aumento prezzi => inflazione buona

Se invece si aumentano i prezzi senza fatturato => inflazione importata e quindi cattiva, perché le aziende scaricano l'aumento dei costi della materia prima sui consumatori

Esempio: moda perde 8% fatturato ma 4% prezzo in più => declino del settore

Competitività italiana

Elementi di forza:

Abbiamo molto **medie imprese eccellenti**: sono indice di capacità imprenditoriali e strategie innovazione - internazionalizzazione. **Abbondanti risorse finanziarie**: tanti CC pieni inutilizzati e stagnanti, le famiglie italiane hanno patrimonio elevato. **Potente coesione sociale**: lo stato supporta le fasce più deboli, case popolari e supporto welfare, rdc => incoraggia la propensione al rischio. L'Italia ha una **collocazione geografica favorevole**: incontro europa e asia, siamo sulla via della seta, e potenziale HUB di scambio di gas liquefatto se avessimo i rigassificatori.

Abbiamo una popolazione in salute, alta longevità, ed un mercato di grandi **dimensioni**.

L'Italia ha tanta eccellenza nei distretti ergo abbiamo alta capacità di innovazione. Tante pubblicazione scientifiche e istituzioni di ricerca potenti.

Debolezza:

- >Scarsa innovazione di massa: molto localizzata
- >Lenta giustizia
- >Frammentazioni imprese
- >Demografica sfavorevole
- >Infrastrutture insufficienti (vecchie degli anni 70, buchi strade, ponti scrausi, no treni paralleli, no TAV)
- >Scarso sviluppo competenze professionali: le aziende non investono sui lavoratori e la loro formazione => scegli contratti che ti fanno formare mentre lavori e aumenti competenze
- >Scarsa varietà forza lavoro per genere, etnia, religione
- >Poco sviluppo di aziende rivoluzionarie

7. Introduzione all'organizzazione d'impresa

Divisione e coordinamento

DEF: L'**organizzazione** è la scienza della divisione e del coordinamento (non nasce esclusiva economicamente) tra attività economiche distinte e interdipendenti al fine di raggiungere efficacia ed efficienza nella combinazione delle risorse. E' un insieme di modalità di partizione di risorse e attività e di modalità di collegamento tra esse.

Ogni attività umana è volta alla realizzazione di un obiettivo, da qui due esigenze:

Divisione: suddividere il lavoro su più parti/compiti, assegnati e delegati a terzi. Dunque è l'operazione di **trovare le modalità più adeguate per "dividere il lavoro"**. (individuare le parti, componenti, organi)

Ma questo genera il bisogno di integrare le parti, a questo fine serve il coordinamento.

Coordinamento: gestisco i compiti delle parti per arrivare al prodotto finito. E' l'operazione che **implementa i meccanismi per "coordinare" le parti individuate**.

(definire, governare, regolare, dare forma alle relazioni tra parti)

Esistono diversi tipi di suddivisioni, anche dette gerarchie gestionali e vengono da **modelli organizzativi** diversi:

> **Leavitt**: trova 4 componenti base, persone, compiti, strategia, tecnologie; sono le parti in cui scindere e razionalizzare, senza troppo collegamento diretto tra strategia ed organizzazione => c'è poco lavoro di coordinamento da fare.

> **Gralbraith**: amplia modello Leavitt, parte dal presupposto che prima si definiscono gli obiettivi in lungo periodo (obiettivi aziendali) e poi questi si tradurranno in compiti da eseguire.

Essendo i compiti legati alle altre variabili, mettono in interdipendenza il modello e la strategia.

> **Pascale e Athos**: configurano il modello dei 7 S, il successo è collegato alla coerenza tra le sette variabili.

Variabili di Pascale-Athos

Il modello di Pascale Athos è il principale modello organizzativo utilizzato

> **Struttura**: come un'azienda è organizzata e le relazioni tra le sue entità; divisione in uffici, dipartimenti (uffici per attività affini), filiali (succursali e dislocazioni dell'impresa)

> **Sistemi aziendali**: componenti infrastrutture che permettono all'azienda di collegare le varie parti che la compongono: linee di rete, servizi web, sistema informativo, processi e funzioni)

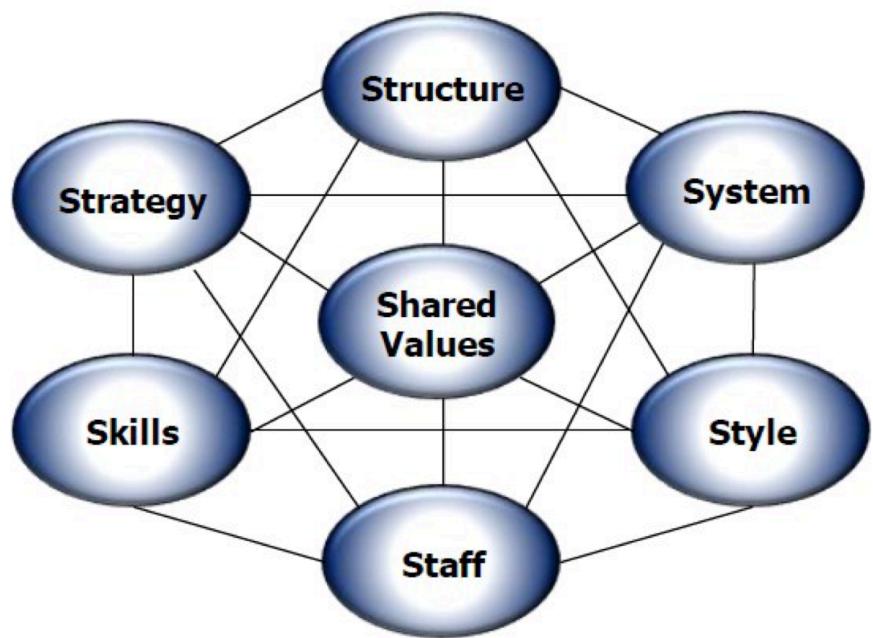
> **Stile direzionale**: cultura aziendale, spesso si subappalta la gestione di certi componenti; è importante questo fattore perché aumenta l'efficienza (es: riduco la settimana lavorativa, + tempo libero per il lavoratore);

> **Staff**: processo di reclutamento e incentivazione, cerco personale adatto a ciò che l'azienda cerca;

> **Capacità**: competenze dei singoli, learning by doing, tanti con competenze specifiche che possono insegnare ad altri => contrario del concetto fordista; ad esempio faccio un team di DEV java, commerciale, giurista: sono tanti diversi che collaborano e imparano scambiando competenze;

> **Strategia:** obiettivo impresa + azioni e modalità per raggiungerli, devono essere molto chiari => es. nei primi 5 anni lotto per sopravvivere e poi lotto per una parte di classifica, poi la lega sopra e poi etc etc, un piano graduale negli anni

> **Valori aziendali condivisi:** lo stile viene dall'alto e diffonde la cultura che i responsabili vogliono trasmettere. I valori aziendali sono il collettivo di tutti i lavoratori e vengono dai singoli persone nel basso => i lavoratori di google che si incontrano a pausa caffè => tutto questo non è sufficiente però e quindi nasce il modello di Mintzberg.



Meccanismo di coordinamento secondo Mintzberg

IDEA: accordarsi a fare una cosa, non rischio di fare solo io oppure troppe persone su un solo compito e si trascurano altre aree. Mintzberg non trova forme e modelli migliori in assoluto: trova **cinque forme di coordinamento applicabili a situazioni diverse**, ovvero in base alle caratteristiche dell'organizzazione e l'ambiente in cui opera. Questi modelli complessi **indicano anche i vincoli e le "regole"** da seguire nella progettazione delle strutture interne delle organizzazioni.

Le organizzazioni sono efficaci se raggiungono una certa armonia e coerenza interna ma anche con i fattori situazionali o esterni. Per avere configurazioni ottimali devo combinare i **parametri della progettazione organizzativa** e i **fattori situazionali**.

1. **Adattamento reciproco:** (mutuo aggiustamento) si trova in organizzazioni poco complesse o molto complesse, si basa sulla collaborazione e interazione, dividendo il lavoro in base alle competenze del singolo. Fa agire il singolo sui problemi nelle attività che esso stesso svolge.

Esempio: Carrozzeria, uno cambia gomme perché è bravo a fare quello e non le gomme, l'altro che sa fare le candele e non le gomme farà le candele

Non sempre scontato, è ottimo per le soluzioni rapide ed è efficace perché basta anche solo un confronto verbale/mail (intesa san paulo che decide settimana corta non telefona a ogni dipendente per l'orario => questo è diverso, perché è grande) inoltre questo meccanismo funziona perché non c'è una gerarchia => coordinamento orizzontale E' diffuso nei primi stadi di vita e poi ai vertici delle aziende grosse e longeve.

2. **Supervisione diretta:** forma di coordinamento più elementare: una figura da ordini dirige e domina le azioni della parte operativa dell'organizzazione. Siccome c'è una sola persona che assume la responsabilità del lavoro degli altri, questo meccanismo non ha bisogno di burocrazia, organi o staff.

Qui compare un elemento gerarchico e si sviluppa una organizzazione piramidale. Si mantiene l'informalità e lo scambio vicendevole di informazioni.

Funziona nei gruppi piccoli su breve durata, es: progetti interni all'azienda su richiesta, team ad hoc (ci sta perchè ho team con tante figure e impieghi diversi) oppure per le "organizzazioni sintetiche" con molto accentramento + sforzi atti ad una situazione breve e particolare.

Quando l'organizzazione cresce questo non è più sufficiente: si introduce la standardizzazione come meccanismo per intervenire sui **processi** di lavoro, **output** o **competenze**.

3. **Standardizzazione processi produttivi:** meccanismo basato su omogeneizzare i processi di lavoro=> responsabile analista, responsabile team sviluppatori etc etc Gli attori organizzativi con competenze specifiche individuano regole e procedure standard da applicare a certi problemi (problemi vengono codificati). Queste figure aumentano sempre più le sue conoscenze in quell'area senza interessarsi di altri ruoli.
- Esempio: l'attività bancaria; c'è consulente imprese, consulente privati, direttore, vice direttore filiale etc etc*
4. **Standardizzazione output:** si attua quando non posso standardizzare il processo, ovvero quando ho un prodotto customizzato: cerco un output (il risultato dei processi) standardizzato quindi cerco la competenza sul singolo prodotto desiderato. Rendo gli attori organizzativi autonomi così avranno ciascuno le sue regole e procedure.
5. **Standardizzazione competenze:** quando nient'altro è conveniente o possibile vado a standardizzare la preparazione del lavoratore/personale. Definisco delle informazioni e conoscenze necessarie per realizzare l'attività richiesta dall'organizzazione. Dunque in sostanza si individuano delle attività che permettono agli individui di reagire allo stesso modo a una specifica gamma di eventi. Questo meccanismo si specifica una formazione richiesta per il lavoro (standardizzazione della capacità dei dipendenti). Di solito si opera a diretto contatto con il pubblico ed in base alle sue esigenze si stabilisce il programma standard.

Esempio: società di consulenza (contabile o SW) oppure la radio (conduttore radiofonico di programmi di politica o programma musica leggera o programma satirico etc etc) oppure giornalista (cronaca, politica, estera etc etc) medico medico in ospedale specializzato che lavora autonomo con il controllo sul suo lavoro (applicabile poi a negozio di musica, immobili etc etc perchè competenza standardizzata e utile in tanto), specialisti DB

Più l'attività diventa grande e complessa, più il metodo di coordinamento sembra spostarsi dall'adattamento alla standardizzazione. Nella realtà la maggior parte delle aziende combina questi 5 meccanismi e li fa convivere.

Organigramma

DEF: l'**organigramma** è una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostra quali posizioni esistono nell'organizzazione, come sono raggruppate in unità e come si struttura l'autorità formale in relazione a queste. E' una rappresentazione grafica di una struttura organizzativa formata da un sistema di simboli convenzionali.

In breve individua posizioni, uffici, ruoli e subordinamento, configura organi, compiti, responsabilità, relazioni, gerarchie tra entità. (enti = aree aziendali, uffici, reparti)

Discorso fatto sull'immagine a pagina 15: è un organigramma multilivello, piramidale. Ha due livelli principali subordinati ad altri due (righe). La Direzione impedisce ordini diretti a due uffici che poi gestiscono i reparti previsti. Dalle linee vedo anche come si può scalare la gerarchia aziendale e come si sviluppano (e quali) competenze.

Aree aziendali (uffici) a pagina 15:

>commerciale (rapporti esterni, acquisto fornitori, vendita consumatori, collocazione prodotto sul mercato, acquisizione fetta mercato) (pre vendita)=> assistenza cliente (post vendita)*

>progettazione: ricerca e sviluppo (di sw o tecnologie etc)

>controllo qualità => accettazione materiale e controlli => connesso al magazzino e officina

>gestione risorse

>produzione

>approvvigionamenti materiali (rapporti coi fornitori, è la versione commerciale del gestore materiale) => connessi al magazzino

**: in concessionaria vedo il commerciale che mi vende l'auto, quando la compro e poi buco, chiamo un'altra figura, perché non sono più potenziale cliente ma già cliente => sennò toglierei al commerciale tempo per ottenere nuovi clienti => rovina business, è opportuno avere due figure diverse per pre e post vendita, così max efficienza nei rapporti col cliente*

Risorse umane è il primo dipartimento che si cerca di appaltare/esternalizzare (soprattutto se ho pochi dipendenti), anche assistenza clienti => si da a società specializzate terze che si occupano solo di quello => in quel caso non compaiono nell'organigramma

Struttura funzionale

DEF: la **struttura funzionale** suddivide l'azienda in aree omogenee per ambito di attività affini (tanti uffici), quindi usa il criterio di specializzazione delle **tecniche**. Massimizzare l'efficienza attraverso forte specializzazione dei ruoli (più componenti aziendali) e ridotti costi di struttura (unità indipendenti). Più l'azienda cresce dimensionalmente, più l'imprenditore non riesce più a prendere le decisioni e controllare autonomamente tutta l'organizzazione: vanno create delle unità organizzative specializzate che riuniscono persone con competenze comuni, a cui si affida un obiettivo.

DEF: usualmente le **unità organizzative** sono micro sotto-imprese responsabili di un certo ufficio. Fanno da interfaccia tra ufficio e direzione.

Si può sviluppare su una delle due dimensioni:

> dimensione **orizzontale**: divisione del lavoro, specializzazione mansioni, formazione di unità dette funzioni aziendali

> dimensione **verticale**: si introducono uno o più elementi gerarchici tra il vertice strategico ed il nucleo operativo

Gli **organi direttivi** sono specializzati per funzioni: produzione, vendite, marketing, amministrazione.

L'autorità di impartire ordini diventa una vera e propria catena di comando che contiene tutti i flussi di comunicazione verso l'alto e verso il basso (detto **principio scalare**). Così il potere decisionale si concentra in un unico punto, per il principio scalare si distribuisce nelle unità di comando, unità organizzative (centralizzatore potere decisionale).

> **Vantaggi**: formazione specializzata dei dipendenti, semplice controllo di costi e ruoli;

> **Rischi**: operatività a compatti stagni, ogni funzione è indipendente. Si ostacolano la condivisione di obiettivi comuni, l'innovazione, si perdono le opportunità di integrazione tra aree aziendali.

In generale si usa questa struttura in aziende verticali e con poche linee di produzione e distribuzione. Dunque le persone: svolgono un solo tipo di operazione; lavorano in situazioni sempre molto simili; sviluppano una competenza specialistica; l'alta competenza eleva le prestazioni dunque meno tempo e meno risorse

=> Questa struttura genera le economie di specializzazione.

Struttura divisionale

DEF: la **struttura divisionale** suddivide l'azienda per linee di prodotto/servizio OPPURE area geografica di produzione OPPURE mercato.

La struttura divisionale sfrutta il criterio di specializzazione per **prodotto** o **mercato**, abbandonando quella per tecniche.

Ogni singola divisione ha a sua volta una struttura interna funzionale.

Si ribalta completamente la logica di progettazione rispetto ad una forma funzionale: non mi baso sulle tecniche perchè mi farebbero creare funzioni; mi baso invece sugli output, scelgo il criterio che coglie meglio le diversità più rilevanti e significative al mio obiettivo di business.

Gli elementi caratteristici della struttura sono:

1. Unità quasi indipendenti che operano come imprese autonome;
2. Decentramento decisionale: vengono attribuite deleghe di responsabilità ai direttori delle divisioni. Le singole divisioni sono internamente organizzate con strutture gerarchico-funzionali.

La direzione generale deve: definire la strategia complessiva dell'impresa; crea un sistema di controllo performance; alloca le risorse finanziarie alle divisioni; la fornitura di servizi comuni di supporto erogati in modo coordinato ed efficiente, senza duplicati.

> **Vantaggi**: questa struttura può generare competizione interna tra unità equiparabili e potenzialmente incrementa le performance. Garantisce attenzione del management a singole

aree. Risponde rapidamente a cambiamenti di contesto competitivo perché le unità hanno autorità decisionale.

> **Rischi:** conflittualità nella distribuzione delle risorse tra divisioni. Con la crescita dimensionale sorgono gli stessi problemi della struttura funzionale.

In generale uso questa struttura quando produco in più linee di prodotto, oppure quando opero in tanti mercati molto differenziati e con grosse dimensioni.

Ad esempio: McDonald ha la divisione europa, america oceania o altro. La Yamaha ha dipartimento motori + strumenti etc etc.

Tante divisioni autonome però generano la necessità di un forte coordinamento.

Struttura a progetto

DEF: la **struttura a progetto** vede l'azienda segmentata secondo i progetti posti e le unità preposte al loro svolgimento (dette risorse). In altre parole è la versione terziario della struttura divisionale.

A questo fine si creano ruoli di coordinamento dei singoli progetti con completa o parziale autorità gerarchica sulle risorse (unità).

I modelli strutturali a progetto mantengono la specializzazione funzionale e permettono di gestire altre dimensioni aziendali rilevanti sfruttando appositi organi di supporto.

I manager integratori hanno autorità formale ma non possono imporre decisioni nelle aree delle direzioni funzionali.

Questi manager sono:

1. **Product manager** quando ci interessa la dimensione commerciale. Si assume la responsabilità di un certo prodotto (o linea di prodotti) anche se non ha particolare autorità in direzione; è una figura trasversale all'organizzazione e alla gerarchia tradizionale.

Esempio: l'acquisto di computer aziendali non dipende dal prodotto o processi, devono servire a tutti per svolgere le loro attività singole.

2. **Project manager:** quando ci interessa la dimensione tecnica. Svolge compiti strategici: pianifica obiettivi, strategie per la produzione e la commercializzazione del prodotto o linea di prodotti di cui è responsabile. Svolge compiti operativi: coordina le varie funzioni aziendali che concorrono alla realizzazione del prodotto (funzione di produzione, vendita, finanziaria e risorse umane).

> **Vantaggi:** può orientare l'operatività aziendale al raggiungimento degli obiettivi. Consente una formazione del personale (inteso come unità operative) multidisciplinare. Permette di svolgere attività diverse in modo parallelo senza appesantire la struttura.

> **Rischi:** è una struttura applicabile solo a organizzazioni mature e molto strutturate. Può essere controproducente in contesti acerbi

Si usa quando le aziende gerarchico.funzionali diventano molto molto grandi, iniziano a proporre molti più prodotti o finiscono in un nuovo mercato molto complesso.

Esempio: fornitore di sistemi software ha un progetto per unicredit, poi un progetto conad con il suo team etc etc

La caratteristica è che il progetto non è tanto la “linea di mercato”, poiché non cambia l’aspetto tecnico ma gestionale dell’attività.

Struttura a matrice

DEF: la **struttura a matrice** è l’incrocio delle precedenti, un’evoluzione. Il Project Manager condivide la responsabilità con dei responsabili funzionali che reperiscono e sviluppano le risorse per il PM.

Galbraith disse che la struttura funzionale ritarda i progetti, la struttura per progetto trascura le tecnologie: la matrice consegue i benefici di entrambe.

La struttura a matrice si usa in situazioni che presentano tre condizioni assieme:

1. Il successo dipende dall’esistenza congiunta di 2 o più aree critiche.
2. Il cambiamento del contesto esterno + alta interdipendenza tra unità organizzative generano la necessità di forte coordinamento.
3. Le risorse sono scarse e vanno condivise tra più progetti e/o prodotti contemporaneamente.

Immaginiamo la rappresentazione come una tabella a doppia entrata per unità funzionali e per organi di prodotto/progetto => nell’intersezione tra righe e colonne c’è un’organo di secondo livello.

In questa forma organizzativa viene meno il principio dell’unità di comando perché ci sono i responsabili di progetto e funzione + i responsabili degli organi di secondo livello. Queste figure sono una fusione tra i responsabili funzionali e di progetto quindi si relazionano con entrambi i PM.

In sintesi rimangono presenti i progetti ma esistono aree trasversali a tutti o solo alcuni progetti dell’azienda (marketing, tecnico, produzione, amministrazione)

Esempio: marketing che gestisce dipartimento strumenti e motori della yamaha

> **Vantaggi:** minimizza gli svantaggi delle altre strutture precedenti cercando di coniugare specializzazione e coordinamento;

> **Rischi:** per portare i vantaggi serve un forte equilibrio tra gli interessi dei vari attori coinvolti ed una precisa definizione dei criteri con cui i PM attingono risorse dalle aree funzionali;

8. La gestione strategica d'impresa

Il processo strategico

DEF: la **strategia** è l'insieme delle decisioni di medio-lungo periodo che, in coerenza tra di loro, consentono di realizzare la missione di impresa e raggiungere gli obiettivi aziendali.

Il pensiero strategico parte dall'analisi, per evidenziare il punto critico della situazione.

Una strategia non deve essere perfetta, ma migliore della concorrenza.

Il processo strategico di conforma delle seguenti tre fasi: formulazione della strategia, valutazione, e scelta.

La **strategia competitiva** comprende l'individuazione dell'ambito in cui competere (settore) e la scelta delle modalità di competizione e deve costruire un sistema coerente tra i fattori critici di successo presenti in un ambiente competitivo e il sistema prodotto/servizio. In altre parole è lo studio che viene fatto per competere con gli altri.

Per formulare dei piani strategici si procede così:

- > individuazione dei fattori critici di successo
- > individuazione dei cambiamenti competitivi
- > analisi opportunità e minacce
- > analisi punti di forza e debolezza

Dei piani vengono poi valutate le performance prospettive in termini di creazione di reddito RISPETTO ai competitors. Gli elementi di una strategia che vengono valutati sono:

1. L'**attività di settore** per stabilire la redditività sul medio-lungo termine, la quale è funzione delle 5 forze di Porter.
2. La **posizione competitiva** all'interno del settore in cui opero (o voglio operare).

DEF: i **fattori critici** (di successo) sono la possibilità di accesso a risorse migliori, l'utilizzo di risorse in maniera efficiente ed efficace.

Dibattito sui determinanti dei risultati di impresa

Le 5 forze che determinano la performance delle imprese sono caratteristiche strutturali del settore.

Negli anni 90 si afferma il RBV (resource based view) che spiega il vantaggio competitivo (e le performance) sul ruolo critico delle risorse scarse e poco reperibili detenute dalle imprese.

Esempio: quando si tratta dell'industria petrolifera allora è essenziale; se ci spostiamo nell'azienda software invece lì tutti possono avere accesso ad un pc per programmare, quindi il vantaggio non è più la materia prima.

Con la rivoluzione IT il vantaggio competitivo si sposta lontano dall'approvvigionamento. Si sfrutta qualcos'altro, qualsiasi cosa che mi permette di ottenere mercato: Jeff Bezos usa la capacità organizzativa ad esempio.

Dagli anni 2000, ai fini operativi del manager la valutazione delle potenziali competitive non solo dovrà considerare le risorse scarse ma anche come le relazioni inter-organizzative ed il coordinamento portano un vantaggio competitivo.

L'analisi delle fonti di vantaggio (attuale e potenziale) usa:

- > **analisi ambientale** (esterna)
- > **analisi interna** (risorse; competenze; coordinamento)

Catena di Porter

Le attività dell'impresa che creano valore per il cliente sono indipendenti. Il valore di queste dipende poi non solo dall'abilità dell'impresa nello svolgere, ma anche dall'abilità del gestire i legami tra le attività, quindi gestire l'ottimizzazione ed il coordinamento.

La catena del valore di Porter rappresenta graficamente il valore generato dall'attività in una certa impresa; inoltre identifica quali attività imprenditoriali generano valore, qual è il loro ruolo, e quali interazioni tra attività creano a loro volta valore.

Osservazione: le attività migliori (e quelle su cui devo concentrarmi) sono quelle che forniscono un maggiore margine di vantaggio. Esistono anche altre attività utili ma solo se quelle primarie sono già gestite adeguatamente. Il valore che queste portano è valore di supporto, qualcosa a cui vale la pena di dedicarsi solo dopo che le priorità sono state curate.

DEF: il margine di vantaggio è il valore residuo che ottiene l'azienda dopo aver coperto i costi associati allo svolgimento di tutte le attività per progettare, produrre, promuovere e commercializzare il prodotto.



DEF: la differenziazione è generata dalla possibilità di conferire al prodotto caratteristiche e qualità tali da renderlo differente, quindi preferibile rispetto ai prodotti della concorrenza. L'esistenza di prodotti differenziati comporta il frazionamento del mercato in tanti sub-mercati ciascuno dei quali è, per una certa misura, separato da altri.

Strategie competitive

Secondo Porter per perseguire un **vantaggio competitivo** è necessario saper:

- > realizzare le attività della catena del valore con un costo complessivo inferiore a quello sostenuto dalla concorrenza (porta alla leadership di costo)
- > differenziare l'offerta rispetto alla concorrenza per poter giustificare un prezzo maggiorato, si chiama premium price

In breve esistono tre tipi di strategie competitive per ottenere vantaggio:

DEF: la **leadership di costo** si concretizza nella ricerca del vantaggio tramite lo sfruttamento di minori costi rispetto alla concorrenza, ovvero l'impresa opera in condizioni di costi di produzione che permettono di offrire i prodotti a prezzi inferiori.

Il valore dei prodotti rimarrà comunque comparabile a quello medio dei competitors.

> **Vantaggi:** si resiste meglio alle guerre di prezzi; si ha più difesa alla forza contrattuale dei fornitori e si crea una barriera in entrata che blocca le nuove imprese concorrenti.

Le fonti di vantaggio competitivo di costo tradizionali: economie dimensionali o di apprendimento; tecnologie di produzione; privilegi dell'impresa in termini di accordi sulle forniture o una distribuzione efficace; velocità di adattamento della produzione alla fluttuazione della domanda.

Esempio: la DELL è un'impresa puramente virtuale nel senso che si interfaccia direttamente con l'utente per 1) eliminare i costi della catena distributiva (si appoggia a terzi spedendo il prodotto), 2) offre un prodotto totalmente personalizzato con specifiche indicate online, 3) usa tecniche just-in-time per la fornitura

DEF: la leadership di differenziazione si basa sulla ricerca del vantaggio nelle capacità di conferire al prodotto caratteristiche “uniche” o “di esclusività” (customizzazione), reali o percepite, alle quali il consumatore attribuisce un valore tale che è disposto a pagare un premium price.

Ovviamente ho questo vantaggio se e solo se il valore attribuito dal mercato è maggiore dei costi che l'azienda sostiene per realizzare le caratteristiche.

> **Vantaggi:** ridotta sostituibilità del prodotto; il cliente è più fedele e si ostacola l'ingresso di nuovi concorrenti; diminuisce la sensibilità al prezzo e quindi aumenta la redditività; difesa contro i prodotti sostitutivi;

Le fonti di vantaggio nella differenziazione dell'offerta: capacità aziendale nei processi di engineering; attività di promozione prodotto; attività di ricerca e sviluppo; disponibilità di un marchio affermato.

Esempio: la APPLE punta alla differenziazione con un AMPIO target: anticipa i bisogni del consumatore lanciando prodotti innovativi generando tendenze e nuovi mercati; inoltre ha una forte brand identity che garantisce consumer fidelity => pagano prezzi alti.

DEF: la leadership di focalizzazione ricerca il vantaggio competitivo per costo o differenziazione in una specifica area/settore del mercato (“mi focalizzo sui costi o sulla differenziazione”).

I comportamenti caratterizzanti di questa leadership sono:

- > servire una specifica categoria di clienti;
- > concentrarsi su uno o pochi prodotti;
- > distribuire prodotti in un'area limitata.

La focalizzazione sul costo è come la leadership di costo ma con la differenza che non si può far affidamento sui volumi di vendita (perchè opera su mercati di nicchia) per ridurre il costo unitario di produzione => non c'è produzione di massa.

Sfrutta dunque la riduzione dei costi delle attività della catena del valore e con modi innovativi cerca di configurare la catena stessa.

La focalizzazione sulla differenziazione studia e cura l'offerta in base alle preferenze di una ristretta fascia di cui vanno analizzati i gusti e bisogni. Questo tipo di consumatore ricerca la top offerta e quindi è disposto a pagare molto.

Attenzione però perché il cliente consapevole di cosa vuole è anche esigente e difficile da accontentare.

Esempio:

Costo: la PRINK è un piccolo produttore di roba per stampanti che fa toner e cartucce compatibili a basso costo. Analizza le cartucce di marca per produrne simili senza violare i brevetti

Differenziazione: la Ferrari si rivolge ad acquirenti nella fascia alta, per chi ricerca status e appartenenza alla comunità del mercato di auto sportive.

Analisi VRIO

L'analisi VRIO si applica come analisi delle risorse aziendali in un'ottica di vantaggio competitivo.

L'idea alla base è che le risorse preziose rare ed inimitabili, se organizzate in modo efficace, contribuiscono molto al raggiungimento della missione dell'azienda.

Dunque bisogna saper utilizzare appieno le risorse e proteggerle.

L'acronimo racchiude i termini:

>Valore

In questo modello le risorse strategiche sono quelle "preziose" che influiscono sui profitti finanziari: aiutano a ridurre i costi, aumentare le entrate o entrambe.

Posso misurare il valore di una risorsa strategica in diversi modi: una funzione del prodotto che mi permette di alzare un prezzo extra; processo produttivo efficiente; risorse umane impegnate e produttive; design innovativo e attraente; un'immagine di brand.

>Rarità

Una risorsa è "rara" quando nessun altro - o pochi - potrebbero averne accesso.

Ad esempio si pensi a: un collaboratore con esperienza; esperienza aziendale o reti eccezionali; un accordo esclusivo col fornitore; un marchio/prodotto a cui i clienti sono fedeli; un luogo per ufficio/negozi che attira clienti.

>Inimitabilità

Questa qualità rende la rarità ancora più importante: le risorse rare sono inimitabili e difficilmente ricopriabili. Però col passare del tempo qualcuno può sfruttare la ricerca e l'innovazione per rubare la mia idea e sviluppare un prodotto migliore.

I brevetti, il copyright e le licenze possono impedire copie e darmi l'esclusiva per un po' di tempo. I vantaggi derivanti dal prodotto però non mi permetteranno di mantenere una buona posizione nel mercato per sempre, perché la protezione intellettuale ha una scadenza.

>Organizzazione

Senza organizzazione non è possibile gestire le risorse e mantenere i vantaggi competitivi derivanti. E' necessario focalizzare i sistemi di controllo di gestione interni, i processi aziendali, il tempo e le energie dei collaboratori nello sfruttamento delle risorse strategiche per massimizzare i benefici. Inoltre bisogna anche pensare a lungo termine per proteggere e migliorare le risorse chiave per il futuro.

RISORSE O CAPACITA'				Conseguenze competitive	Risultati
Di valore	Rare	Difficili da imitare	Messe a frutto nell'organizzazione (durevolezza)		
NO	---	---	NO	Svantaggio competitivo	Al di sotto della media
SI	NO	---		Parità competitiva	In media
SI	SI	SI			Al di sopra

Passaggio alla matrice SWOT

La VRIO ci da cognizione delle potenzialità competitive dell'impresa ed imposta una basilare strategia competitiva.

La scelta della strategia diventa funzione della combinazione di:

- > caratteristiche strutturali del mercato (dette 5 forze competitive)
- > caratteristiche e risorse dell'impresa (catena del valore e VRIO)

Le analisi di queste caratteristiche forniscono dati per la **matrice SWOT**.

DEF: l'acronimo **SWOT** sta per:

- > Strengths o Punti di forza
- > Weaknesses o Punti di Debolezza;
- > Opportunities o Opportunità;
- > Threats o Minacce;

La matrice SWOT analizza un progetto o un business focalizzandosi su tutti questi fattori per capire le caratteristiche distintive dell'attività aziendale ed il mercato di riferimento.

L'analisi si tratta di valutare le forze e debolezze che sono fattori interni all'azienda, ed esaminare opportunità e minacce presenti nell'ambiente esterno di riferimento.

Lo scopo è ridurre ed eliminare le minacce, cogliendo le opportunità, facendo leva sui punti di forza e minimizzando quelli di debolezza.

>Punti di forza: tutti i tratti positivi che distinguono il nostro business dai competitors. In cosa si eccelle? Cosa ci rende unici? Qual è la miglior qualità?

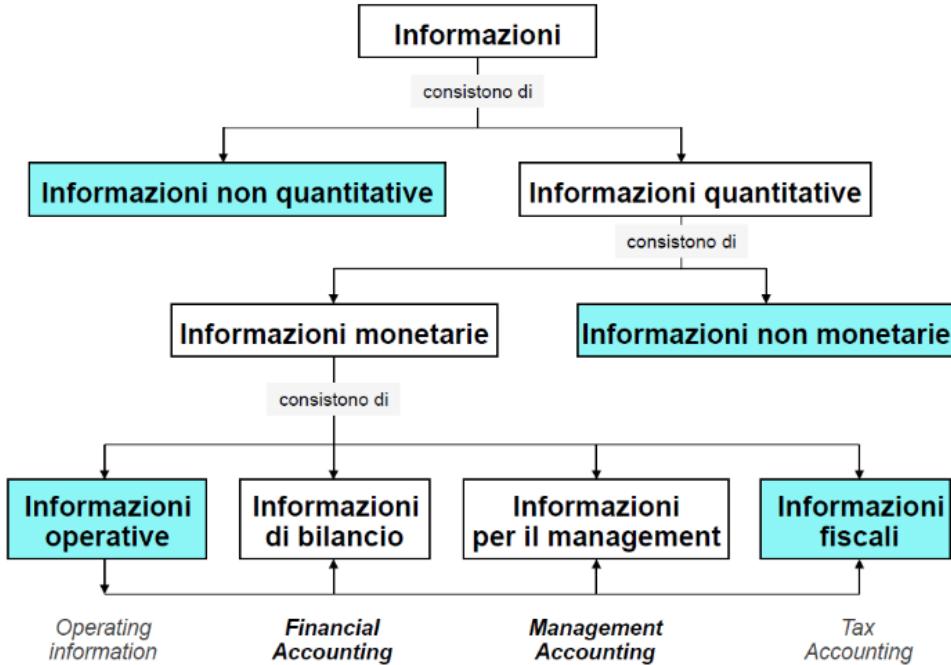
>Punti di debolezza: tutti gli aspetti più carenti. Quali sono le aree da migliorare? Dove ci superano i concorrenti?

>Opportunità: possibilità offerte dal mercato che potenzialmente avvantaggiano il business. Variano in base al mercato di riferimento ed agli obiettivi aziendali ma devo saperle cogliere e quali azioni mi permettono di sfrutarle.

>Minacce: tutti i possibili ostacoli alla realizzazione dell'obiettivo aziendale. Il lancio di un prodotto concorrente, le regole di mercato etc etc

U2. Contabilità esterna

9. Contabilità esterna



Informazioni aziendali

>**Non quantitative**; non si traducono in numeri, ad esempio forma societaria, marketing, logo

>**Quantitative non monetarie**; numero dipendenti, pezzi prodotti, macchinari. Tutti i valori numerici senza il simbolo dell'euro o comunque una valuta

>**Monetarie**;

-operative: ci concentriamo nella U3

-fiscali: informazioni e dati necessari per stabilire e pagare le tasse;

-management U3

-bilancio: questa unità

Contabilità esterna

L'obiettivo della **contabilità esterna** è che l'impresa comunichi all'esterno rispetto:

>la composizione delle sue risorse (com'è fatto il patrimonio, cosa possiede);

>le fonti di finanziamento, cioè come l'impresa gestisce i capitali terzi (chi finanzia e le scadenze);

>la capacità di generare reddito e utile;

>la capacità di sanare i debiti finanziari e commerciali (debiti finanziari: verso banche ed azionisti; debiti commerciali: si generano durante il lasso di tempo che passa tra l'ordine delle materie prime e il momento in cui pago il fornitore (di solito 30 o 60 giorni))

La contabilità esterna si rivolge agli stakeholder perché - nel caso di azionariato diffuso - gli azionisti non sanno cosa succede ogni giorno in aziende, nonostante abbiano interesse a sapere come va l'attività. Chi viene assunto, quanto si produce etc etc, sono informazioni che non sa nemmeno l'imprenditore. A questo fine ci sono gli uffici appositi che produrranno documenti e fogli per stabilire tutte queste informazioni, soprattutto per i debiti (ad es i fornitori ti vendono solo se possono essere sicuri che poi li paghi correttamente e non hai scorsi di evasione e ritardi)

Il bilancio

Il **bilancio** è lo strumento principe della contabilità esterna; è un documento annuale che **rappresenta la situazione patrimoniale** (beni, capannoni, macchinari) e **finanziaria** (debiti, prestiti, transazioni esterne alle imprese e non dentro) di una società o ente ed il **risultato economico** dell'organizzazione.

Questo documento registra solo le transazioni tra impresa e terzi, non le transazioni interne. E' un documento annuale e pubblico, se l'azienda è quotata a livello di borsa allora è obbligatorio per legge.

Ma i costi? Io inserisco solo se per l'azienda ha valore di cassa (contanti o assegni), valore di mercato (vendibile) o comunque utile anche se non vendibile sul mercato dunque segno solo se scambio registrato come transazione, se vendibile o se utile aggiungo una risorsa che si può misurare di valore oggettivamente. Es le carte podemmo (ポケットモンスター) è complesso, perché variabili di rarità, magari ci sono leggi per misurare oggettivamente, ma di base ci sono aste non c'è un mercato e cambia tutto

La legge prevede anche delle regole per la stesura del bilancio: c'è il requisito di **comparabilità tra imprese** e **completezza informazioni** (i bilanci devono essere scritti con la stessa forma così che posso paragonare diverse imprese, la completezza serve agli azionisti per decidere se investire ne vale la pena).

Il bilancio viene redatto sia dalle aziende che producono utile sia quelle che non lo producono. L'unica distinzione fatta è "l'azienda non lavora" e "l'azienda opera a tempo indeterminato". Viene depositato alla più vicina camera del commercio. Pubblico != gratuito, ma se sono in borsa allora devo renderlo pubblico; la camera può chiedere una commissione se decido di metterlo a pagamento; inoltre il costo varia in funzione di quanti e quali documenti voglio

Esempio: trasferimenti terzi = quando liquido le ferie ad un impiegato non lo scrivo perché è interno. Oppure un ufficio che con il suo budget compra cancelleria dalla stessa azienda che è produttore di quello, non lo segno in bilancio

I documenti nel bilancio

+**lo stato patrimoniale**
elenco beni e finanziamenti
+**conto economico**

elenco ricavi, entrate e uscite (fatture di vendita, oneri, costo materie e dipendenti, imposte etc)
+nota integrativa

doc qualitativo, spiega quello che nel bilancio è poco chiaro, o ad esempio mutuo nuovo che non c'era l'anno scorso e procura qualche entrata/uscita nuova
 spiegazione tecnica

+rendiconto dei flussi di cassa

impareremo dopo

+un altro, relazione sulla gestione

Obbligatorio per imprese quotate. A differenza degli altri scritti da contabili o comunque da chi produce utile o altro, questo documento è redatto dal consiglio di amministrazione, organo esecutivo dell'azienda che rappresenta gli azionisti. Qui spiegano perché è successo cosa: se l'utile maggiorato si dà una motivazione, se c'è un mutuo nuovo spiego il processo decisionale, se l'utile diminuito spiego cosa è andato storto etc etc.. E' una spiegazione gestionale delle decisioni.

Obiettivi del bilancio

Il bilancio è uno strumento che permette di comprendere se e quanto l'impresa presenta:

- + **equilibrio reddituale**: devo sapere se i ricavi coprono ALMENO i costi. Mi chiedo: la gestione dell'impresa da parte del management è in grado di soddisfare le aspettative di remunerazione dei proprietari, creditori e stakeholders (dopo aver sostenuto i costi?)
- + **equilibrio patrimoniale-finanziario**: sapere che ai soldi forniti dai soci e banche (finanziamento) corrispondano dei beni di egual o superiore valore (equilibrio patrim-finanziario). Mi chiedo: le risorse hanno liquidità adeguata alla struttura del capitale? Le risorse generano liquidità in tempo per remunerare creditori e stakeholders? Si considera anche il capitale raccolto dai proprietari (capitale sociale) e dai debitori;

Esempio: se compro un'auto e dopo un po' sale di valore vuol dire che nel venderla otterrei un surplus e posso ripagare le spese(o prestiti) con cui l'ho acquistata => guadagno

E' un documento che punta a fornire informazioni

- > utili a investitori attuali e potenziali e ai creditori per consentire di prendere decisioni razionali di investimento o concessione di credito.
- > comprendibili a persone con un'adeguata conoscenza dei fatti economici e che vogliono analizzarle.
- > sulle risorse impiegate da un'azienda e i diritti su di esse, nonché i possibili effetti di transazioni su tali risorse e diritti (questo lo fa lo stato patrimoniale)
- > sulla prestazione economica dell'azienda in un certo periodo (il conto economico annuale)
- > utili a fare previsioni sull'entità e la collocazione temporale di futuri incassi ed esborsi (se ne occupa il rendiconto dei flussi di cassa)

Lo Stato Patrimoniale

Lo **stato patrimoniale** descrive lo stato dell'impresa come se dovesse dichiarare la chiusura dell'esercizio nell'esatto momento in cui viene redatto. Una foto di chiusura, è un inventario delle risorse di proprietà dell'azienda e degli obblighi che ha assunto (debiti).

Questo documento può essere redatto con qualsiasi frequenza - infatti la consistenza delle attività, delle passività e del capitale netto di un'azienda varia di giorno in giorno - dunque si può scegliere di chiudere bilanci in qualsiasi giorno dell'anno. È però obbligatorio presentarlo al termine di ogni esercizio e, in Italia, almeno ogni anno (31 dicembre).

Il Conto Economico

Il **Conto Economico** presenta una lista di **transazioni economiche** avvenute durante l'esercizio (= attività economiche durante al max un anno, per legge) tra l'impresa ed i clienti - **ricavi/proventi** - o l'impresa ed altri stakeholder - **costi/oneri**.

Si fa la distinzione dei risultati tra le gestioni che li ottiene:

- > gestione **operativa**: si occupa della produzione del bene o servizio, le attività aziendali per cui l'azienda è nata, si occupa dei fornitori e clienti => registra ricavi e costi di produzioni;
- > gestione **finanziaria**: si occupa dei debiti e fonti finanziamento o investimenti => registra i proventi e gli oneri finanziari;
- > gestione **fiscale**: rapporti con lo stato => registra le tasse

E' un documento in forma scalare dove il saldo di una delle gestioni viene sottratto a quelle precedenti fino ad arrivare all'utile (o perdita) netto.

Scopo: si vuole documentare la capacità dell'azienda di generare utile dopo aver remunerato gli stakeholders e mostrare (appunto attraverso l'utile) quanto è cresciuto il valore dell'impresa per la proprietà.

Appunto lessicale

Costo: acquisto materia prima, pagamento impiegati o personale amministrativo, carta igienica bagno dipendenti

Ricavo: fattura emessa alla vendita dei beni

Provento (pos) e onere (neg) sono costi e ricavi che non ricadono nella gestione operativa ad es: pagamento tasse (onere), bonus ricevuto per la pandemia (provento)

La Nota Integrativa

E' un documento che specifica i criteri contabili e come sono stati applicati, le decisioni, dietro ogni singola voce/registrazione contabile. E' basicamente uno spiegone per i punti critici del bilancio.

Il Rendiconto Finanziario

E' un ponte fondamentale per la valutazione degli investimenti, caratteristico della contabilità anglosassone e obbligatorio in Italia dal 2016.

Dieci Principi del processo contabile

La normativa ci dice come regolare e armonizzare i dati di bilancio agli standard UE o nazionale, ma non ci dice come valorizzare l'utile!

se perdo un anno, è come se pagassi le tasse di un altro anno!

esempio: cosa segniamo in bilancio per il valore del capannone? valore di quando lo abbiamo comprato o il valore di mercato alm31 di?

aspettativa di vita è lunga, i soldi arrivano l'anno dopo. una parte però maturano già quest'anno e quindi vanno segnati un po' è un po' nei due bilanci

la quota del 22 è tot/giorni tra la data bilancio è data incasso * giorni dall'inizio anno succ e giorno incasso)

il ricavo contribuisce sia all'anno 22 che 23ma vedi che sei gay

ATTENZIONE: Principi di bilancio contabile != Principi contabili

I principi del bilancio sono esattamente quelli. Ogni stato poi declina i principi in contabili come gli pare e produce la sua regolamentazione. Se li usa un solo paese, sono nazionali, se anche altri sono internazionali. Comunque non si oppongono ai principi del bilancio contabile che praticamente sono il "codice del buon senso" dei contabili.

1. Principio del duplice aspetto

La partita doppia è un sistema "doppio" perchè ha sempre le controparti DARE ed AVERE che devono bilanciarsi tra loro e ripartire correttamente le operazioni aziendali tra CE e SP, facendo sempre in modo che anche lo SP abbia equilibrio tra ATTIVO = CAP. NETTO + PASSIVO e che l'utile d'esercizio dello SP corrisponda quantitativamente al reddito operativo registrato nel CE.

2. Principio di omogeneità

Il bilancio riposta solo gli effetti di **accadimenti** passati esprimibili in **termini monetari**. Questo principio di consente di tradurre in una sola misura gli effetti di attività e fenomeni diversi, così posso fare la somma algebrica dei risultati.

Esempio: se il 20 dicembre trovassi una nuova formula che quando entra in produzione mi farà guadagnare tantissimo ma non ho ancora depositato il brevetto allora non ho calcolato i termini monetari, e non posso tradurre quindi non metto in bilancio

Esempio: muore steve jobs, ne risente la redditività, allora non lo scrivo perché come lo quantifico?

Esempio: se salgono le bollette allora mi aspetto prezzi gas massimizzati l'anno dopo => non è un evento passato e non segno, è futuro e al limite applico la prudenza

3. Principio di identità giuridica

L'impresa ha una propria identità giuridica, dunque i rendiconti finanziari vanno redatti usando come riferimento l'azienda, non la Proprietà, le persone che vi operano o chi ha rapporti di diverso titolo con essa.

Esempio: se l'imprenditore compra un'auto usando il CC dell'azienda va scritto in patrimonio aziendale, se usa il suo CC allora anche se lo usa per l'azienda rimane di sua proprietà.

4. Principio della prospettiva di funzionamento (going-concern concept)

Le rilevazioni contabili (= le voci registrate a bilancio) devono assumere una delle due:
l'azienda è in fase di interruzione dell'attività, o l'azienda rimane in vita a tempo indeterminato.

Esempio: un'impresa produce vestiti e ha molti capi in stati di produzione diversi (semilavorati). Se l'azienda dovesse chiudere oggi e liquidare i beni, allora il valore dei semilavorati sarebbe contenuto.

Se oggi è l'ultimo giorno contabile, i semilavorati vanno valorizzati al prezzo di mercato?

5. Principio del costo

Le attività sono risorse economiche controllate da un'azienda e hanno un costo, che nel momento in cui acquisto ho determinato oggettivamente. (tutto ha un valore)

L'attività ha un costo quando viene acquistata tramite una transazione; se mi fanno un regalo allora non avviene nessuno scambio di patrimonio. Come si decide se inserire il valore di mercato o quello storico? Non inserisco niente.

Esempio: l'idea alla base è registrare contabilmente le attività quando avviene la transazione, non lo scambio monetario (pagamento), devo tenere presente che il denaro è distribuito nei vari giorni, e se di mezzo cambia anno di bilancio, si dividono nei due anni (caso ricavo)

Il valore dell'attività per l'azienda si può esprimere come:

- > cassa, o trasformabile in cassa (posso liquidare l'attività);
- > valore di mercato della risorsa (es: un bene acquistato);
- > produce un'utilità;

L'attività deve essere o controllata dall'azienda o posseduta.

Controllata = sfrutto un'immobile nel mio processo produttivo ma senza possederlo, potrei essere in affitto.

Esempio: servono automobili per i dipendenti, ma le auto sono beni estremamente de-prezzabili cioè il valore si depreca nel tempo => sarebbero una parte di patrimonio svantaggiosa.

Posso decidere di affittare auto da un'azienda di noleggio pagando solo un canone annuo fisso, e avendo a carico solamente la benzina ed eventuali multe.

L'attività che viene acquistata ha un costo oggettivamente misurato => principio del costo storico.

C'è un'eccezione: le attività monetarie (o monetary assets) sono quelle che non scrivo a costo storico, le scriverò al prezzo di mercato di riferimento o fair value, relativo a un certo momento (tipo 31 dicembre). Se non esiste il mercato (giocatori di calcio) verranno usati dei modelli o si farà un'analisi del valore storico. I monetary assets sono usualmente finanziamenti, investimenti roba da banche.

5.1 Classificazione delle attività

DEF: un'attività è qualsiasi cosa di valore posseduta o controllata dall'azienda.

> **Tangibili:** possono essere toccate (fabbricati, terreni, impianti..) si riportano a costo storico

> **Intangibili**: non si toccano, se non come pezzi di carta.

>> **Monetarie**: cassa, crediti commerciali (fattura dice che riceverò soldi ma non ho ancora incassato), titoli in portafoglio (diritto a partecipare in assemblea e ricevere utile), azioni. Si riportano a valore di mercato o fair value.

>> **Non monetarie**: (costi registrati a fatture, non evasi) costi anticipati, marchi e brevetti, avviamento. Si riportano a costo storico.

DEF: l'**avviamento** è la differenza tra il valore nominale della mia azienda, ed il prezzo che il mercato è disposto a pagare per acquistare la mia azienda. È un'immobilizzazione immateriale e va riportato in SP, valutabile solo esternamente dalle offerte di terze.

C'è goodwill se ottengo un sovrapprezzo, dunque il mercato valuta che in prospettiva di futuro, la mia azienda guadagnerà di più, quindi è disposto a pagare più dei pezzi che la compongono (= capitale netto).

C'è equilibrio quando il prezzo nominale ed il valore di mercato sono uguali: si valuta che non avrà crescita, comunque guadagno e genero utile.

C'è badwill quando mi offrono meno del mio valore, cioè si aspettano che andrò in perdita ed il margine brucerà capitale.

I restanti principi del processo contabile sono:

6. Principio di prudenza

7. Principio di significatività e rilevanza
8. Principio della realizzazione dei ricavi
9. Principio di competenza
10. Principio di continuità dei criteri di valutazione

Principi contabili

I principi contabili sono invece direttive nazionali o internazionali relative ai vari settori della contabilità aziendale. Hanno come obiettivo uniformare la contabilità ed il bilancio tramite la legge così da rendere i documenti uno strumento per verificare e comparare la situazione, lo sviluppo e l'utilizzo dei mezzi delle varie aziende più facilmente.

Principi contabili nazionali

Sono la traduzione e adattamento che ogni singola economia nazionale fa dei principi internazionali. Se non vengono rispettati al momento della redazione del bilancio d'esercizio, si incorre nel falso di bilancio.

DEF: un **falso in bilancio** è un reato che viene compiuto sia se si omettono, si falsificano o calcolano erroneamente i dati di un bilancio, sia se i dati non sono omogenei alla normativa vigente. In breve consiste nell'alterare o omettere informazioni di bilancio.

I principi contabili generali nazionali sono 22 ma di seguito riporto quelli che abbiamo approfondito (non credo di averli segnati tutti).

Principi contabili generali nazionali

> Principio dell'annualità: il bilancio e i suoi documenti sono redatti con riferimento alla gestione coincidente all'anno solare appena passato.

Inoltre l'**azionista ha bisogno di sapere cosa è successo recentemente**, per questo in borsa di solito ho bilanci trimestrali: i dati vecchi di 11 mesi potrebbero essere non accurati.

> **Principio dell'unità:** *Esempio: il bilancio dello Stato rappresenta un'entità giuridica unica e unitaria, in cui c'è uno stato di previsione dell'entrata e tante previsioni di spese in base al numero di Ministeri; il bilancio di previsione ed il rendiconto dello Stato non possono destinare alcune fonti alla copertura solo di alcune e specifiche spese a meno che venga legiferato diversamente.*

> Principio dell'**universalità**: il **sistema di bilancio comprende tutte le finalità e gli obiettivi di gestione**, i relativi valori finanziari, economici, patrimoniali riconducibili a ogni stato della previsione. Così da fornire una **rappresentazione accurata della complessa attività amministrativa** svolta nell'esercizio.

> Principio dell'**integrità**: tutte le entrate (sia in previsione che rendiconto) siano da scrivere al lordo delle spese sostenute per la riscossione o connesse, e le spese siano iscritte in bilancio senza alcuna riduzione delle correlative entrate (si scrivono voci diverse).

// principi che fanno rischiare il falso di bilancio //

> Principio della veridicità: riportare fedelmente e correttamente le operazioni di gestione di natura economica, patrimoniale e finanziaria.

> Principio dell'attendibilità: tutte le valutazioni delle voci di bilancio devono fare riferimento a valori attendibili, analisi e stime ragionevoli basate su aspettative attendibili di acquisizione e utilizzo delle risorse. *Esempio: per le materie prime si legge il valore della fattura (costo storico), per i calciatori? Ci sono i modelli di valutazione (non c'è mercato)*

> **Principio della chiarezza**: ci dice come e dove vanno scritte quali informazioni, regola il formato del bilancio.

Errore formale: costo storico anziché fair value

Errore sostanziale: scrivo una voce nello Stato anziché nel Conto

> Principio della significatività e rilevanza: le informazioni devono essere significative per il processo decisionale di chi poi legge il bilancio. Una informazione è qualitativamente significativa quando può influenzare le decisioni degli utilizzatori aiutando a valutare eventi passati, presenti o futuri o confermando/correggendo le loro valutazioni passate.

> Principio del [non mi ricordo]: si applica ai documenti di previsione e rendicontazione; ricordando che il bilancio finanziario mantiene la sua valenza autorizzatoria e la contabilità economico-patrimoniale.

- > Principio della verificabilità: tutte le informazioni/numeri che appaiono in bilancio devono essere riconducibili a qualche azione/evento.
- > Principio della neutralità e imparzialità: il bilancio non va abbellito per avere acquirenti o più brutto per non essere scalabili, deve essere imparziale verso tutti i destinatari senza favorire interessi a nessuno.
- > Principio della prudenza: se una voce a bilancio è soggetta a fluttuazioni, allora per prudenza se la variazione si applica al valore di una risorsa posseduta, un credito in attesa di riscuotere, si scriverà a bilancio il numero più piccolo; se invece a variare è un debito, un mutuo, una somma che dovrà USCIRE allora si scriverà il valore più alto => si scrive il valore prudenziale. Devo sempre avere una ragione per svalutare qualcosa, ad esempio ho un attestato sul fatto che il cliente ha precedenti di non pagare. Se non ho ragioni per applicare la prudenza allora la guardia di finanza può multare. Prevedo sempre maggiori spese e minori ingressi, così potrà solo che andar bene se mi sbaglio.

Esempio: Suppongo un costo che non so quantificare => inserisco il valore più alto. Suppongo un ricavo che attendo (un debito, il cliente non mi sta rimborsando) => metto il valore minore. Attendo la bolletta di gennaio e so che l'ultima era 1k euro. I prezzi però sono aumentati e so di aspettarmi 2k euro; finché non ricevo la lettera con l'importo esatto, scriverò a bilancio 2k euro.

Principi contabili internazionali

Si vuole avere un regolamento unitario a disposizione delle aziende che operano a livello internazionale e hanno dunque sede in nazioni diverse; è utile per confrontare i bilanci diversi. Si cerca l'armonizzazione delle norme commerciali.

Il regolamento IFRS si compone di

- > *framework: la base teorica, descrive obiettivi e le premesse. Definisce i concetti principali come attivo, passivo, profitto o spese.*
- > *standard: le direttive di bilancio e di valutazione*
- > *interpretazioni: interpretazioni ufficiali degli standard*

Differenze principi nazionali e internazionali

1. Si rivolgono a soggetti diversi. Dove vigono gli internazionali, non si fa più riferimento agli internazionali. Hanno l'obbligo di seguire gli IFRS: le società quotate, le società con strumenti finanziari diffusi presso il pubblico; le banche e gli intermediari finanziari; le imprese di assicurazione.
Tutte queste devono presentare il bilancio d'esercizio ed il bilancio consolidato. Le società non quotate scelgono liberamente quale principio applicare.
Le altre società fanno riferimento solo ai principi italiani (quelle aziende radicate esclusivamente sul territorio nazionale e non prevedono l'apertura del loro commercio sui mercati esteri).

2. La natura dei principi è diversa.

Quelli nazionali hanno lo scopo di tutelare e misurare il patrimonio aziendale, il bilancio d'esercizio diventa uno strumento di analisi. Si concentrano sul principio della prudenza. Quelli internazionali mirano a fornire un'informativa agli investitori nei mercati finanziari, si concentrano su approccio prospettico, si evidenzia la capacità futura di produrre utile e dividendo.

Gli IAS-IFRS usano come cardine il fair value per misurare il valore di mercato e la capacità reddituale di un'azienda. Si valorizza l'effettivo contenuto economico piuttosto che la configurazione giuridico formale.

Attenzione: usando il fair value gli IAS-IFRS non sono legati al costo storico, non si muovono (come vorrebbe il principio di prudenza, che però impedisce di comparare i bilanci nel tempo). Così gli IAS-IFRS permettono di comparare i bilanci tra loro.

i passivi spiegano come bilancio la differenza di mercato (variazione prezzi) di quello che ho in attivo

CASO LIMITE; in attivo ho mobilizzazioni di 1k. no debiti. cap sociale 1k
ho 1k a sx e dx, quadra tutto

ES 2: ho mobilizzazioni e debiti per 1.2k, 200 debiti e 1k di capitale sociale che fanno il passivo rimane l'equivalenza

ES 3; immobili 90, magazzino 10 e resto invariato => non funziona, così non riesco a spiegare come ho perso. quale quantità deve adattarsi? il capitale sociale che può anche essere netto, appunto perché lo uso per sanare i debiti

=> il deprezzamento dell'attivo è assorbito dal capitale sociale che si erode, fino a diventare anche negativo, in quel caso l'azienda avrà bisogno di altro capitale per continuare ad agire

10. Contabilità

Contabilità Economico Patrimoniale

Finalità prevalenti: rappresentare l'[equilibrio economico e patrimoniale](#)

Documenti del bilancio: conto economico e stato patrimoniale (+ nota e rendiconto)

Profilo di indagine: la contabilità cerca e studia i valori economici derivanti dalla gestione e dalle operazioni volte a modificare l'entità del patrimonio secondo il principio di competenza economica

Algoritmo di rilevazione: la partita doppia

Orientamento temporale: si fanno rilevazioni consuntive (bilancio consuntivo) ed eventualmente si stima un budget (bilancio preventivo) redatto a fini gestionali

Analisi delle transazioni

DEF: una **transazione** è un qualsiasi evento che venga contabilizzato; possono riguardare operazioni di interna o esterna gestione. Involge sempre beni economici, dunque risorse di valore per l'azienda.

Osservo che ogni transazione comporta DUE cambiamenti nello Stato Patrimoniale (principio duplice aspetto) in modo tale da mantenere sempre valida ATTIVO = PASSIVO + CAP. NETTO.

Il Principio di Competenza Economica:

Gli effetti di una transazione e di altre operazioni sono riconosciuti in bilancio con riferimento alla competenza economica (evento economico) e non all'effettiva uscita di cassa (evento finanziario) => si scrivono nel periodo (anno) in cui si firma la fattura.

Questo principio individua e definisce dunque:

1. Evento ECONOMICO: quando ha effetto la transazione, l'accordo di scambio di materie/risorse etc
2. Evento FINANZIARIO: quando si registra il flusso di cassa (percepisco o cedo fisicamente danari)

Per capire: ci possono essere indecisioni nel caso in cui una fattura emessa nel 2021 venga pagata nel 2022. Perciò si considera sempre l'evento economico (si guarda quando viene emessa la fattura, non quando viene pagata).

Attivo di Bilancio

Le attività di un' impresa sono i beni posseduti e i diritti (crediti con garanzia personale, reale, crediti verso lo stato o altri enti, titoli di comproprietà). Sono praticamente le entrate che mi aspetto (ho registrato in fattura) e ho ottenuto.

Si dividono in: **attività correnti e attività immobilizzate**.

Attività correnti (Current Assets)

Comprendono le liquidità vere e proprie e le attività che si presume si trasformeranno in liquidità (o che verranno utilizzate) entro un anno dette attività correnti.

> **Liquidità vere e proprie**: cassa, conti correnti bancari / postali attivi (in Italia solo PosteIT può farlo), titoli immediatamente smobilizzabili (quelli nazionali, i titoli di stato sono sempre aperti)

> **Attività** che si presume si trasformeranno in liquidità entro un anno:

Quelle che si liquidano velocemente: i crediti commerciali verso i clienti (accordo privato,

se non ti pagano cazzo tuo); cambiali commerciali attive (accordo tra parti regolato dallo stato, se non paghi sei subito segnalato); crediti commerciali verso società controllate e controllanti (una possiede l'altra; i crediti tra di esse vanno comunque registrati in bilancio).

Quelle che ci mettono un po' ma comunque meno di un anno: crediti finanziari a breve; rimanenze di merci; anticipi a fornitori; titoli in portafoglio; costi anticipati.

Attività immobilizzate (Fixed Assets)

Rappresentano i soldi che le persone mi devono o immobilizzazioni materiali che mi valgono liquidità.

> **Immobilizzazioni materiali** (intangible assets): terreni, fabbricati e Immobili, impianti e macchinari, attrezzature e stampi, veicoli e mezzi operativi, mobili e macchine da ufficio, lavori in economia (contabilizzare anzichè il prezzo delle risorse utilizzate in un lavoro svolto da terzi, il pagamento viene effettuato a ore).

> **Immobilizzazioni immateriali** (intangible assets): concessioni, licenze, marchi e diritti simili; avviamento.

> **Immobilizzazioni finanziarie** (intangible assets): partecipazioni (strategiche), crediti a lungo termine.

Passivo di Bilancio

Le **passività** sono rappresentate dai mezzi utilizzati dall'azienda allo scopo di finanziare la propria attività.

> **Passività correnti**: debiti a breve verso le banche, quote a breve termine di debiti a medio/lungo termine, debiti verso i fornitori, cambiali passive commerciali, fondo imposte a breve termine, debiti verso il personale (es: *ferie non godute*), costi sospesi.

Le passività correnti sono quelle che mi aspetto entrino a breve. Se aumentano è un problema perché vuol dire che non ho pagato qualcuno, oppure ho aperto nuovi rapporti che mi generano nuovi oneri.

> **Passività a lungo termine**: sono quei pagamenti che registro e mi aspetto di ricevere nel lungo termine, oltre cioè ai 12 mesi. Comprendono i prestiti obbligazionari, mutui passivi (esclusa la quota in scadenza), debiti verso l'Erario a lungo termine (*tasse che ho più di un anno per pagare*), Trattamento di Fine Rapporto (T.F.R.)

Il Capitale netto (Equity)

Il patrimonio netto è la differenza tra attività e passività e l'insieme delle risorse di cui l'azienda dispone come forma di finanziamento interno.

Devo sommare anche riserve e fondi che lo stato impone all'azienda: una parte del guadagno devi risparmiarlo, o lo suddividi tra i dipendenti o lo investi interamente (evitando speculazioni).

Capitale sociale	640
Riserva sovrapprezzo azioni	1.500
→ Totale capitale versato	2.140
Riserva statutaria	50
Riserva legale	100
Riserve ordinarie	550
Utile dell'esercizio	200
→ Totale riserve	900
CAPITALE NETTO	3.040



Esempio di partita doppia

Valutare come inserirla

Da pg 10 in poi. Da vedere sulle slide.

A pg 16:

Si osservano le operazioni che comportano variazioni nelle riserve di utile: ogni volta che acquisto merce/materiale non c'è nessun cambiamento. Nel momento in cui si vendono i prodotti il mio utile subirà un cambiamento: se li vendo a un prezzo maggiore allora l'utile aumenta, altrimenti diminuisce.

Le Transazioni: punti chiave da ricordare

Qualsiasi transazione influisce su almeno due voci dello Stato patrimoniale: la contabilità è un sistema in partita doppia che deve sempre rispettare “Attività = Passività + Capitale Netto”

Alcuni eventi non rappresentano transazioni e non sono pertanto rilevati dalla contabilità:

> Un cambiamento di valore di mercato dei terreni

Esempio: principio di prudenza, se aumenta il prezzo dei terreni che posseggo non segno. Se diminuisce sì.

> Avviamento non acquistato

L'avviamento è il “valore aggiunto” dato dall'essere un'attività avviata, per esempio la fidelizzazione dei clienti. Si può far valutare dal notaio se si vuole, ma nasce per la prima volta quando un'attività viene acquistata da terzi.

> La trasformazione dell'azienda da impresa individuale a società di capitale;

Alcuni eventi influiscono sul capitale netto:

> le operazioni di vendita di beni e servizi

> la distribuzione di dividendi (consuma utile);

Altri eventi variano le attività e/o le passività, ma non influiscono sul capitale netto (cambia la composizione del capitale ma non il totale):

> apertura di debiti di conto corrente e di mutui ipotecari;

> acquisto di merce;

> acquisto di polizze assicurative;

> acquisto e la vendita (al costo storico) di un terreno;

> la riduzione di un debito bancario;

Vi sono poi eventi che influiscono sul capitale netto e, contemporaneamente, anche sulle attività e/o sulle passività.

I ricavi e i costi sono, rispettivamente, incrementi e decrementi che il capitale netto subisce in un periodo per effetto della gestione.

Il capitale netto aumenta anche quando i proprietari apportano nuovo capitale e si riduce quando questi effettuano prelievi in conto capitale. Queste transazioni non influiscono comunque sul reddito (utile).

Una vendita presenta due aspetti: uno di ricavo e uno di costo.

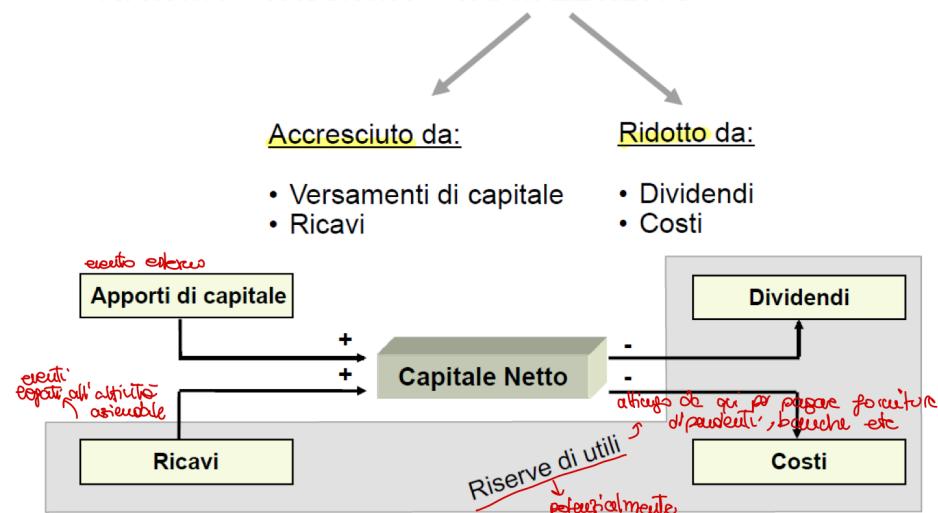
- > i **ricavi** si realizzano al momento della vendita, indipendentemente dal fatto che il denaro venga incassato contestualmente oppure in seguito;
- > il relativo **costo** è, invece, quello pagato per l'acquisto della merce venduta;

Il reddito di un certo periodo è dato dalla differenza tra i ricavi e i costi di quel periodo.

I costi si possono interpretare come l'imponibile sulla manodopera nel processo produttivo, mentre le attività sono i crediti e debiti generati da costi e ricavi.

L'equazione fondamentale del bilancio

$$\text{ATTIVITÀ} = \text{PASSIVITÀ} + \text{CAPITALE NETTO}$$



Economia ed organizzazione aziendale, lucidi del corso, Unibs

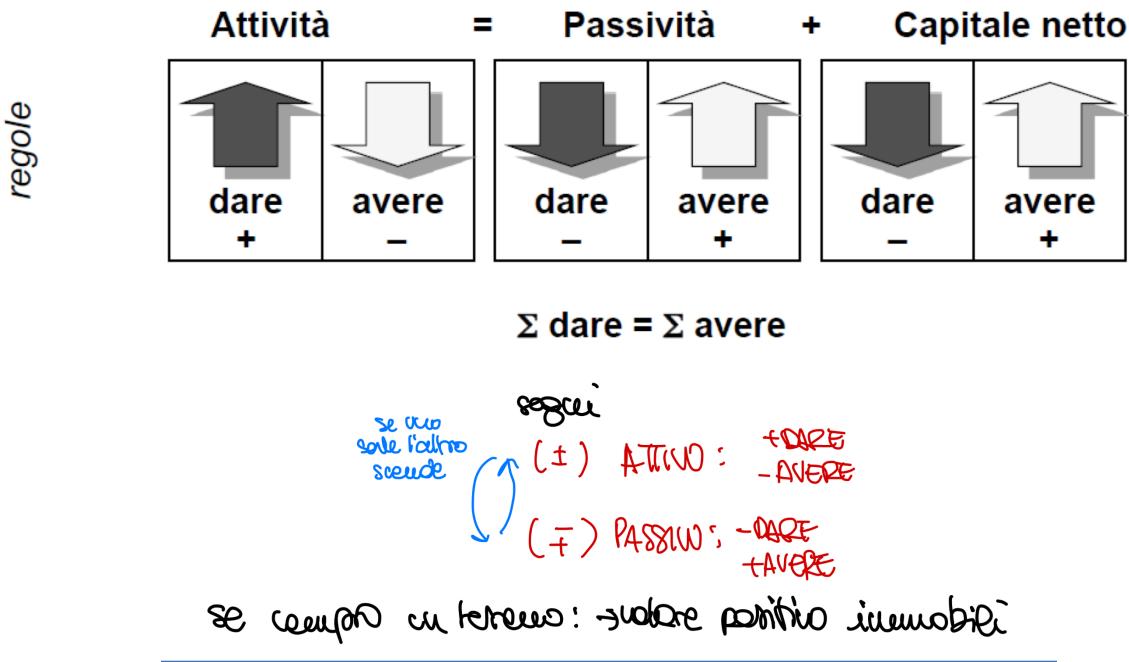
Analisi applicata all'ingegneria - Prof. Guido Gallico - A.A. 2022-2023 - © Guido Gallico

La Partita Doppia

Per la definizione delle varie voci di bilancio è necessario contabilizzare le operazioni di gestione condotte dall'impresa attraverso una serie di scritture contabili.

DEF: la **partita doppia** è la tecnica che consente la registrazione delle operazioni di gestione.

Ha tre elementi fondamentali: il conto detto **T-account**, le due sezioni **dare** (a sx) e **avere** (a dx), e le **regole di registrazione** delle voci relative a incrementi e decrementi.



Esistono quattro tipi di sistemi di conto: voci di attivo SP, voci di passivo SP, ricavi CE, costi CE.

Durante l'attività di contabilizzazione si svolgono tre operazioni distinte:

1. Inserimento della **consistenza iniziale**.
2. Inserimento **variazioni**.
3. Calcolo della **consistenza finale**.

I conti e le regole di registrazione delle operazioni

Per ogni singola transazione l'importo registrato in dare (addebito) è sempre pari a quello registrato in avere (accredito) => quello che entra esce anche, deve essere bilanciato.

Esempio: acquisto merci da vendere per 500 euro, scrivo importo di 500 nell'attivo sotto merci e abbasso di 500 la cassa oppure 500 euro di debito con banche, nel passivo in questo caso.

Il valore del totale dei saldi in dare deve essere sempre uguale a quello dei saldi in avere.

Gli incrementi delle attività e dei costi sono registrati in dare del conto corrispondente.

Gli incrementi delle passività, del capitale netto e dei ricavi sono registrati in avere.

I conti delle attività, delle passività e del capitale netto sono conti permanenti i cui saldi sono trasferiti da un periodo contabile a quello successivo. (STATO PATRIMONIALE)

I conti dei ricavi e dei costi sono temporanei poiché alla fine di ogni periodo contabile vengono azzerati utilizzando come contropartita il conto "Riserve di utili". (COSTO ECONOMICO)

I ricavi e i costi di un periodo sono riportati nel Conto Economico e la differenza tra i primi e i secondi è il reddito (ricavi-costi) del periodo, cioè l'aumento delle Riserve di utili dovuto alle operazioni di gestione compiute nel periodo.

Il Giornale e il riporto a Mastro

Non sono documenti richiesti agli esercizi. Il Mastro raccoglie l'elenco dei valori movimentati durante un anno di attività => usato per ricostruire importi finali.

Il giornale si usa invece per ricostruire una singola operazione, ho per ogni importo i vari giorni delle operazioni.

Slide 25, 26, 27 non le trascrivo, vederle.

Le procedure di chiusura

Si analizzano i conti permanenti (dallo SP) e i conti temporanei (dal CE).

Dallo SP si evince il capitale netto, dal CE si osserva il reddito del periodo che è limitato ai ricavi - costi del periodo contabile e dunque, dopo la chiusura del periodo il reddito verrà aggiunto alle riserve di utile scritte nello SP.

Slide 28.

11. Conto Economico

DEF: la **contabilità per competenza** è un sistema che misura ricavi e costi per un certo periodo amministrativo, e la loro differenza quindi il reddito di periodo. E' più complessa e utile della contabilità per cassa perchè non si limita a rilevare esborsi ed incassi.

Principio di realizzazione dei ricavi

Secondo questo principio il ricavo è riconosciuto quando consegno il prodotto o vengono erogati servizi.



Il ricavo può essere realizzato:

- > prima del periodo dell'incasso, allora si addebita l'attivo "crediti commerciali".
- > contestualmente all'incasso (tipo quando compro al supermercato, caso competenza di cassa)
- > successivamente al periodo dell'incasso, allora accredito il passivo "ricavi anticipati" o "anticipi da clienti". Questo conto poi si addebita (riduce) nel periodo di realizzazione del ricavo.

A slide 3 uno schema.

Principio di prudenza (conservatism concept)

Si basa su:

- > riconoscere i ricavi (incrementi riserve utili) solo quando sono ragionevolmente certi.
- > riconoscere i costi (decrementi riserve utili) appena sono ragionevolmente possibili.

E' dunque necessario stimare la perdita per crediti inesigibili, rettificando di conseguenza i saldi del capitale netto e dei crediti commerciali di un periodo.

Si usa un conto "svalutazione crediti" e si introduce nello SP una posta rettificativa detta "fondo svalutazione crediti" così riduco il valore dei crediti commerciali.

Così facendo quando si trova un credito inesigibile, riduco dal loro importo l'ammontare dei crediti commerciali e del fondo svalutazione, così da ridurre l'effetto sui ricavi (si spera a zero).

Conto Economico

DEF: il **conto economico** è un documento contabile che insieme agli altri forma il bilancio d'esercizio di un'impresa.

Raccoglie costi e ricavi, sottraendoli tra loro, così da mostrare i cambiamenti nel patrimonio netto al termine di un esercizio; questa variazione è detta reddito e si riferisce al periodo contabile durante il quale si rilevano appunto quei costi e ricavi.

Suddisione

Il CE è regolato nel Codice civile che sottolinea il suo **carattere obbligatorio**, specifica i **soggetti deputati alla redazione** (gli amministratori) e quali **voci** contabili ne rientrano.

Il CE ha una struttura scalare e classifica i costi per natura non per destinazione, si divide in quattro aree principali:

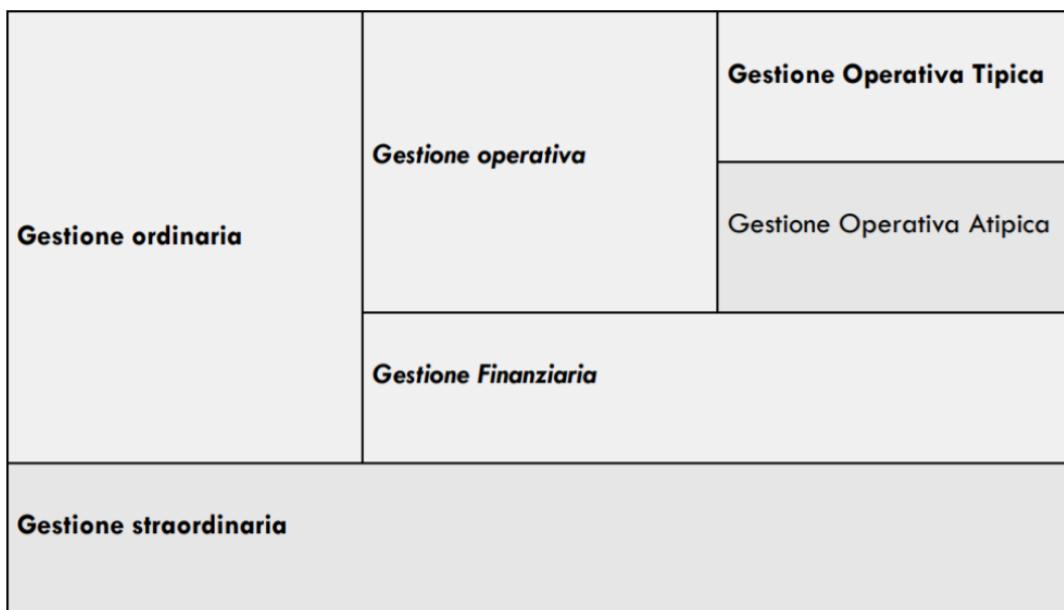
- > (A) **valore della produzione**: componenti di reddito derivanti dalla produzione
- > (B) **costi della produzione**: materie prime, servizi, ammortamenti e fondi svalutazioni risorse, stipendi
- > (C) **proventi e oneri finanziari**: entrate e uscite derivanti da partecipazioni in altre società, crediti, titoli, perdite o guadagni risultati dal cambio
- > (D) **rettifiche di valore di attività finanziarie**: rivalutazioni e fondi svalutazioni di titoli, immobilizzazioni e partecipazioni in altre società

A e B descrivono la gestione caratteristica, dunque quello che permette alla mia azienda di campare, l'attività di sopravvivenza.

C e D si riferiscono alla gestione finanziaria quindi i movimenti di denaro rispetto alle banche (di solito sono negativi, spero siano pochi). Non è normale che un'azienda produttiva abbia costi < ricavi finanziari e dunque guadagni in questo modo, perchè si spererebbe appunto, di guadagnare con la produzione. (al massimo quelle possono essere imprese in gruppi che si prestano tra loro, ma è un caso estremo)

Nonostante il carattere civilistico del documento, fornisce indicazioni gestionali, distinguendo la gestione aziendale in:

1. Gestione ordinaria: con ricavi e costi della produzione (A e B)
2. Gestione straordinaria: indica i costi delle fonti di finanziamento dalla (C)
3. Gestione fiscale: indica la quota di profitto assorbita dalle imposte sul reddito



A. Valore della Produzione

DEF: il **valore della produzione** indica ciò che è prodotto dall'impresa nel corso di un esercizio. Somma diverse voci eterogenee, incrementi di valore di prodotti o semilavorati in produzione o prestazioni di servizio in corso, ricavi dalla vendita e incrementi di valore delle immobilizzazioni (non dovuti a fluttuazioni di mercato, dunque derivanti da mezzi propri).

Nel valore della produzione si stima il valore contabile dei prodotti dell'impresa, venduti o meno. Se sono stati venduti allora calcolo il prezzo di vendita, altrimenti scrivo il costo.

Si può suddividere a sua volta in:

1. **Ricavi delle vendite e delle prestazioni:** utili dalle vendite, al netto di abbuoni, sconti o simili
2. **Variazione delle rimanenza:** calcolata la differenza di rimanenza a fine esercizio corrente e quello precedente. Considero solo i beni che hanno subito almeno una trasformazione, cioè sono già nel processo produttivo. Escludo le rimanenze di materie prime.
Questo valore può essere positivo (produco più di quando vendo) o negativo (ho venduto quello che mi era rimasto in magazzino dallo scorso anno)
3. **Variazioni dei lavori in corso su ordinazione:** uguale a 2 però la trasformazione non è effettuata in azienda ma su commissione
4. **Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni:** investimenti ammortizzabili (dove le attrezzature e manodopera sono già disponibili ma vengono usate per produrre altro)
5. **Altri ricavi e proventi**

B. Costi della Produzione

DEF: i **costi della produzione** sono più focalizzati sui costi o meglio acquisti: le prestazioni di servizio ricevute, il costo del personale, le svalutazioni, gli accantonamenti e la diminuzione delle scorte.

Praticamente tutte le risorse usate per produrre gli elementi del punto A.

Divisi in:

6. **Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci**
7. **Costi per servizi**
Esempio: servizi industriali di manutenzioni o lavorazioni esterne, amministrativi (consulenze fiscali o finanziarie). Include anche la ricerca di risorse umane, il settore commerciale (la pubblicità), l'organizzazione di eventi, le ricerche di mercato e i servizi tecnici interni come gli impianti dell'azienda, la mensa, la vigilanza;
8. **Costi per il godimento di beni di terzi:** utilizzo di beni non di proprietà
Esempio: affitto macchinari, auto, locali, hardware
9. **Costi del personale:** salari e stipendi + oneri sociali + TFR + trattamento di quiescenza + altri
10. **Ammortamenti e svalutazioni:** gli ammortamenti riguardano gli investimenti sulla quota consumata nella produzione, le svalutazioni si riferiscono al consumo delle immobilizzazioni dovute a fattori esterni (tipo abbandono produzione o andamento mercato). Si dividono in ammortamenti su immobilizzazioni materiali e immateriali + altre

svalutazioni di immobilizzazioni + svalutazione dei crediti nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide

11. **Variazioni delle rimanenze relative a materie prime, sussidiarie, di consumo e merci**
12. **Accantonamento per rischi:** qui inserisco tutte le voci di CE che non possono essere scritte nelle classi B, C e D
Esempio: accantonamenti a fondi rischi per cause in corso, crediti ceduti o garanzie prestate a terzi
13. **Altri accantonamenti:** sempre voci di costi di CE che non rientrano in B, C, D e non riguardano i rischi
Esempio: accantonamenti per manutenzioni ordinarie, recupero ambientale, garanzia prodotti..
14. **Oneri diversi di gestione:** ad esempio minusvalenze di natura non finanziaria, sopravvenienze e insussistenze passive, imposte indirette, tasse e contributi, costi e oneri di natura non finanziaria

C. Proventi e oneri finanziari

DEF: la voce C riguarda i **proventi** che derivano da partecipazioni in società, consorzi, joint venture, depositi bancari etc etc.. anche i costi dei debiti contratti dell'azienda durante l'esercizio.

Si suddivide:

15. **Proventi da partecipazione**
16. **Altri proventi finanziari**, tipo: crediti nelle immobilizzazioni da imprese controllate, collegate o altro; titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni (interessi attivi maturati su titoli immobiliari o ricavi della negoziazione di titoli); titoli iscritti nell'attivo circolante che non siano partecipazioni (titoli non immobilizzati, interessi attivi su titoli non immobilizzati o utili dalla negoziazione di titolo non immobilizzato); proventi diversi (come interessi maturati su crediti iscritti nell'attivo circolante o interessi attivi su conti bancari).
17. **Interessi e altri oneri finanziari:** costi delle fonti di finanziamento, interessi bancari passivi o interessi sui mutui
18. **Utili e perdite su cambi:** da indicare se realizzati nel corso dell'esercizio, sia pos che neg.

D. Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie

Quando si tratta di investimenti e operazioni di natura finanziaria bisogna tener conto che i valori potrebbero subire modifiche. Se l'investimento sale di valore allora ho un utile detto rivalutazione, se invece diminuisce allora ho una perdita detta svalutazione =>

20. Rivalutazioni

21. **Svalutazioni:** se alla chiusura di un esercizio un'immobilizzazione risulta durevolmente di valore inferiore al costo, deve essere riportato in SP con tale valore (principio di prudenza) e questa differenza verrà invece chiamata svalutazione. Le svalutazioni hanno dei relativi fondi che servono a coprirle, dunque per l'azienda sono dei costi (i fondi vengono da accantonamenti periodici di liquidità fatti in corso dell'anno e invece sono SP passivo corrente).

Esempio: una delle voci possibili è la **svalutazione crediti**. La situazione si presenta quando c'è un creditore a rischio (sta fallendo oppure è noto che non paga i debiti), dunque sono consapevole che potrei non incassare allora vado a riportarmi che i soldi che spero mi entrino sono in % minori (meno crediti). Questa differenza tra valore nominale crediti e quello ricalcolato si chiama svalutazione crediti ed è un costo d'esercizio, quindi lo riporto in CE sotto i costi operativi. Essendo un calcolo percentuale, una stima, è un valore aleatorio e bisogna porre attenzione al valore che gli assegno, dovrà essere realistico, dovrò avere un motivo per "svalutare tanto o poco".

Dal punto di vista della partita doppia si registra una svalutazione = un costo = dare, viene controbilanciato con un fondo svalutazione crediti in avere => in questo caso si riempie il fondo con degli Accantonamenti per rischio (sempre un costo).

Calcolo imposte e reddito di esercizio

21. **Imposte sul reddito dell'esercizio**: correnti, differite e anticipate

22. **Utile o perdita** dell'esercizio (= reddito - imposte)

Esempio di Conto Economico

Vedi slide 16. Appunto alcune cose dette dal professore:

DEF: una **crisi di liquidità** è un problema perché significa che mi manca del denaro in cassa per pagare oppure ne ho veramente poco e se dovessero sopravvenire delle spese rischio di non saperle coprire.

IVA: non è un costo per l'azienda e dunque va considerato tale quando si redigono i documenti di bilancio. Al contrario, l'energia elettrica è un costo aziendale, si potrà ribaltare sul prezzo. Lo stato vuole l'IVA puntuale, non è come un'azienda che ha la fattura dei 30/60 giorni, devo pagare l'IVA indipendentemente che a me i soldi di un credito siano entrati o meno. (da qui può sopraggiungere la crisi di cassa)

La riclassificazione del Conto Economico

DEF: al fine di rendere più facile e immediata la comprensione delle logiche con cui si è formato il risultato d'esercizio, viene svolta una **riclassificazione** del CE.

La redditività può essere indagata secondo tre profili: attività produttiva; attività caratteristica e altre attività aziendali.

I prospetti di riclassificazione ci consentono di riaggregare i componenti di reddito secondo pertinenza gestionale, evidenziando i risultati intermedi importanti.

Gestioni nel CE

Le gestioni che rappresentano la natura delle operazioni sono:

> **gestione caratteristica**: insieme di operazioni di gestione che identificano la funzione economico-tecnico tipica di ciascuna impresa => quello di cui l'azienda campa

> **gestione finanziaria**: comprende le operazioni di reperimento delle varie forme di capitale per finanziare l'attività aziendale (generano oneri finanziari) e le operazioni legate all'investimento delle risorse liquide extra (generano proventi finanziari).

> **gestione accessoria**: operazioni svolte con una continuità ma non obiettivo dell'azienda

> **gestione straordinaria**: operazioni eccezionali, attività che non sono parte del continuo operare economico, delle cose che capitano

Riclassificazione CE

DEF: la **riclassificazione del Conto Economico** è uno strumento finalizzato a rendere più agevole la comprensione delle logiche di formazione del risultato d'esercizio e la loro interpretazione.

Si può indagare la redditività sotto profili diversi: attività produttiva, attività caratteristica, altre attività diverse dalla caratteristica.

I vari prospetti di riclassificazione consentono di riaggregare i componenti di reddito in base alla gestione aziendale di riferimento, così da calcolare i risultati intermedi della redditività.

Riclassificazione: Fatturato e Costo del venduto

Consente di apprezzare il contributo di ciascuna **area gestionale alla formazione del risultato economico globale**. La logica di aggregazione: attinenza/estraneità rispetto alla gestione caratteristica.

Aggregazioni che trovo:

> **Risultato lordo industriale**: manifestazione del margine economico dell'attività industriale in senso proprio. E' il reddito della sola gestione caratteristica

> **Reddito operativo**: rappresenta la quota di risultato disponibile per remunerare il capitale finanziario (e pagamento imposte), quindi l'utile. Misura l'efficacia della gestione corrente. Viene calcolato Sottraendo al Risultato lordo industriale le spese di periodo.

> **Risultato di competenza**: indicatore dell'andamento della gestione aziendale di competenza di un dato esercizio.

<p>Fatturato</p> <p>- Costo del venduto </p> <p>= RISULTATO LORDO INDUSTRIALE</p> <p>- Costi commerciali e distributivi - Costi amministrativi e generali</p> <p>= RISULTATO OPERATIVO</p> <p>- Oneri finanziari + Proventi finanziari + Proventi delle gestioni accessorie - Costi delle gestioni accessorie</p> <p>= RISULTATO DI COMPETENZA</p> <p>± Componenti straordinari di reddito</p> <p>= RISULTATO ANTE IMPOSTE</p> <p>- Imposte d'esercizio</p> <p>= RISULTATO DI ESERCIZIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Rimanenze Iniziali + Acquisti di materie prime e semilavorati + Energia + Costo del lavoro + Ammortamento di beni destinati alla produzione + Canoni Leasing di beni destinati alla produzione + Altri costi industriali - Rimanenze finali <p>➤ <i>Risultato della gestione finanziaria</i></p> <p>➤ <i>Risultato delle gestioni accessorie</i></p> <p>➤ <i>Risultato della gestione straordinaria</i></p>
--	--

Extra dalla slide 21:

> **Variazione rimanenze**= rimanenze esercizio precedente - rimanenze esercizio corrente
 Se questa voce è negativa, allora vuol dire che le rimanenze di questo esercizio sono maggiori delle rimanenze dell'anno prima: potrebbero essere rimaste molte più merci in magazzino e dunque ho un valore totale maggiore, o perchè non ho venduto abbastanza, o perchè ho prodotto molto di più. Potrebbe anche essere causato da valutazioni da fluttuazioni di mercato (in realtà per il principio di prudenza, non scrivere il valore maggiore, ma solo una svalutazione).

Riclassificazione: Produzione e Valore aggiunto

Consente di indagare l'**attività produttiva complessiva** con luogo nell'esercizio, a prescindere da quando effettivamente lo vendo. Logica di aggregazione: si stima il valore che l'impresa aggiunge, tramite le sue operazioni interne, al processo di trasformazione (processo produttivo). Aggregazioni che trovo:

- > **Produzione dell'esercizio**: racchiude il valore di tutto quello che produco nel corso del periodo di osservazione (periodo contabile)
- > **Valore aggiunto**: misura la quota di produzione imputabile all'attività svolta internamente ed il grado di integrazione verticale.
- > **Margine operativo lordo**: (MOL) differenza tra ricavi e costi monetari legati a "acquisto-trasformazione-vendita"; margine disponibile per il reintegro del capitale fisico consumato dalla produzione, la remunerazione del capitale finanziario, pagamento imposte.
- > **Reddito operativo**: risultato disponibile per remunerare il capitale finanziario. Misura l'efficienza della gestione corrente.

Fatturato

- ± Variazione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati
- + Lavori in economia
- Acquisti di beni destinati alla commercializzazione

= PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO

- Acquisti di materie prime e semilavorati
- Altri costi di acquisto «esterni»
- ± Variazione delle scorte di materie prime

= VALORE AGGIUNTO

- Costo del personale

= MARGINE OPERATIVO LORDO

- Ammortamenti
- Canoni di leasing

= RISULTATO OPERATIVO

Extra: i costi di competenza

DEF: i costi e ricavi di competenza non coincidono necessariamente con costi ed incassi del periodo. Per determinare i **costi di competenza** del periodo bisogna prima determinare i ricavi realizzati in quel periodo e individuare i costi a essi correlati.

I costi sono correlati ai ricavi, non viceversa!

Si dividono in tre categorie:

1. **Costi associati ai beni consegnati nel periodo:** (costo del venduto) correlati ai ricavi del periodo

2. **Costi associati ad operazioni di gestione svolte nel periodo:** (costi di periodo) di competenza anche se non riconducibili a ricavi specifici.

Esempio: i costi relativi alle attività amministrative, di ricerca, sviluppo, marketing e vendita.

3. **Perdite di competenza del periodo:** ipotizzano decrementi possibili di valore delle attività dovuti a incendio, furto o altro oppure incrementi dalle passività a seguito di eventi come una citazione a giudizio.

Extra: concetti di costo

DEF: il **costo** è la misura monetaria dell'ammontare di una risorsa utilizzata per un qualche scopo (acquisto di merce e impianti, pagamento salari)

> **spesa:** una riduzione di cassa (o aumento passività ovvero un debito in generale) associata all'acquisto di un'attività.

Esempio: un'azienda acquista merce per 70k allora sostiene una spesa di 70k se pago in contanti ho un esborso, altrimenti aumenta la passività.

> **esborso:** è un'uscita di cassa (flusso di cassa, natura economica). Una spesa per cassa è un esborso, ma lo è anche un qualunque pagamento per cassa

Esempio: pagamento di forniture o rata di mutuo o dividendo (che non è una spesa, perché non sto acquistando nulla in sé, sto solo onorando la responsabilità nei confronti degli stakeholder).

Extra: Perdite, insussistenze e sopravvenienze

Un'attività può diventare un costo di quel periodo pur non avendo fornito alcun beneficio nel corso di un certo periodo amministrativo se, per qualche ragione, il suo valore si riduce o si annulla, cioè si consuma (ad es. perché distrutta da un incendio).

Questi costi sono registrati come costi di competenza del periodo in cui si verificano.

> La perdita viene registrata anche se è soltanto ragionevolmente possibile, dunque non certa. Così, se un'impresa nel 2020 è citata in giudizio e appare ragionevole che l'azienda possa perdere in futuro la causa, la prevista perdita viene registrata come costo nel 2020. Ciò è coerente con il principio di prudenza. In quest'ultimo caso la perdita è misurata dall'aumento di una passività (non dalla diminuzione di un'attività), e viene in tal caso denominata sopravvenienza passiva;

> Un altro caso è quello di attività che produrranno benefici futuri, ma senza che esista un modo plausibile ed obiettivo di determinare quando: si registrano costi di competenza del periodo (ad

esempio, i programmi di formazione generano costi di competenza nel periodo in cui sono svolti).

Ammortamento

DEF: l'**ammortamento** è un procedimento amministrativo-contabile che permette di ripartire il costo di un bene pluriennale (bene a fecondità ripetuta) su più esercizi.

In particolare il costo di tali beni viene spalmato su più anni in ragione della loro durata economica (ad esempio macchinario che userò per 10 anni) ed in funzione del numero di esercizi corrispondente alla durata, avverrà una suddivisione del costo in quote.

Ci sono due metodi:

- > **Diretto**, porta in deduzione dal costo storico del bene pluriennale le quote di ammortamento
- > **Indiretto**, fa confluire ogni anno la quota nel fondo ammortamento

Ad imporre l'ammortamento è anche il principio contabile della competenza economica delle componenti reddituali, secondo cui non è possibile imputare un bene che viene utilizzato in più esercizi interamente all'esercizio in cui è stato acquistato.

IDEA: spalmando le quote sugli esercizi, è possibile rivalutare questa quota in percentuale sul prezzo finale del prodotto per ammortizzare questo grosso costo.

L'ammortamento si applica ai beni materiali (fabbricati, macchinari, impianti, automezzi, attrezzature, computer..) ed immateriali (brevetti e marchi, diritti di utilizzo di opere d'ingegno, concessioni governative, costi pubblicità..).

Alcuni beni devono ricevere ammortamento PER LEGGE perchè potrei registrare costi assurdi ed arrivare a 0 euro di utile => pagherei 24% imposte su zero che è sempre zero, evado le tasse. Questo mi permette anche di definire il limite detraibile di tasse.

12. Stato Patrimoniale

DEF: lo **Stato Patrimoniale** è un documento di bilancio, un registro, che permette di accertare guadagni o perdite e determinare le tasse a fine anno finanziario.

Idealmente è una foto istantanea dell'impresa: come se dovessi liquidare in quel momento.

Suddizione

Attivo: indica gli impieghi dei finanziamenti: fornisce informazioni sulla distribuzione di fondi e investimenti della società, quindi rende conto di come vengono investite le risorse a disposizione (il passivo).

Le attività sono risorse economiche possedute, che hanno un valore economico oggettivo e frutteranno un beneficio futuro.

Terreni, capannoni, macchinari, magazzino (materie prime lavorate, prodotti non venduti) cassaforte o CC, crediti, liquidità, qualsiasi bene in possesso

Passivo: elenca invece le fonti di finanziamento, ciò che permette l'acquisto delle attività: indica le origini dei fondi e finanziamenti (capitale proprio) ed il capitale fornito da terzi (debiti).

E' qui che ricade l'utile residuo dagli esercizi precedenti quando non viene distribuito.

Il passivo comprende passività sommate a capitale netto.

Le passività sono tutti gli obblighi (debiti) nei confronti di terzi, questi possono richiedere il fallimento dell'azienda qualora questa non onori i propri debiti.

(compro materie e pago dopo => debito, prendo capitale emettendo obbligazioni => debito azioni, prendo capitale sociale => debito verso i soci)

Capitale netto: è fornito dalle fonti di denaro o beni apportate direttamente dalla proprietà e dalle riserve di utili generati e non distribuiti. I proprietari dell'impresa godono solo di un diritto residuale nei confronti delle attività ovvero sono gli ultimi a ricevere soldi, prima bisogna onorare i debiti e pagare i dipendenti.

Se osservo la parte destra dello Stato Patrimoniale trovo: l'ammontare complessivo delle fonti finanziarie OPPURE i diritti vantati nei confronti delle attività aziendali.

$$\begin{array}{ccc}
 \overbrace{\text{Impieghi, o anche} \\ \text{risorse economiche}} & & \overbrace{\text{Fonti finanziarie, o anche} \\ \text{diritti vantati sulle risorse economiche}} \\
 \text{Attività} & = & \text{Passività} + \text{Capitale netto}
 \end{array}$$

Dunque il **capitale netto** è un valore residuale, CN = attività - passività

Scopo: In breve, scoprire se c'è equilibrio tra fonti e beni - debiti e crediti.

Deve documentare questo equilibrio finanziario e presentare il valore dell'impresa al netto dei diritti dei creditori: questa differenza è il **patrimonio netto** ovvero, se il totale dell'attivo è più debiti allora ho utile per i soci, se uguale vabbè sono in equilibrio, se minore invece i soci devono sborsare per pagare i dipendenti e i creditori, quindi onorare la loro responsabilità.

Esempio: i soci mettono mille e le banche 600. compro appartamento di 1600 se rivendo a quei 1600 ripago la banca e mi restano 1000 se il valore cambia e vale invece 1200, se lo vendo darò 600 alla banca e a me rimane 600 (attivo -passivo dai debiti) > brucio capitale

Extra: tutte le aziende hanno capitale sociale, è stabilito minimo dalla legge

Attivo

Composto di:

- A. **Crediti verso i soci:** quote di partecipazione dei soci
- B. **Immobilizzazioni:** investimenti a lungo termine, materiali immateriali e finanziari
- C. **Attivo circolante:** i beni che circolano, materiali pronti all'uso, crediti dei clienti o disponibilità liquide (o comunque velocemente liquidabili)
- D. **Ratei e risconti attivi:** entrate relative a uno o più esercizi

Di seguito le spiegazioni più verbose.

Immobilizzazioni: possono essere materiali, immateriali o finanziarie.

Un capannone è un'immobilizzazione materiale, un brevetto è immateriale mentre un prestito verso ad esempio un'altra azienda del mio gruppo può essere un'immobilizzazione finanziaria.

In generale è utile pensare che se dei materiali usati per produrre finiscono nei prodotti allora vanno registrati nel CE.

Se questi non vengono consumati durante il processo produttivo allora rimangono nel patrimonio dell'azienda, ergo si registrano a SP.

In genere, ad ogni immobilizzazione (non finanziarie né terreni perché avrebbero una utilizzazione *illimitata nel tempo*) si registra un ammortamento. **Quando devo registrare un ammortamento per un nuovo macchinario quello che sto facendo è registrare un costo per l'azienda** dunque DIMINUISCO il fondo relativo a quel tipo di ammortamento, perché quelli sono i soldi destinati a questo tipo di costo.

Sono ottime per capire se l'impresa è solida perché posso vedere la proporzione di utile sul patrimonio immobile => vedi gli indici di bilancio.

Esempio: dal notaio registro l'acquisto di un capannone, quindi avrò una fattura: CE o SP?

Dipende: se uso il magazzino per lavorarci e quindi entra a far parte del processo produttivo, la metto nello SP come immobilizzazione.

Se lo sistemo e lo rivendo allora è un prodotto vero e proprio (attività caratteristica o meno) e lo inserisco a CE.

Continuo lo scenario di capannone magazzino: tutto quello che ho all'interno va in CE?

Di sicuro verranno sostenute delle spese per acquistare le materie prime (CE), ma in chiusura di bilancio mi possono rimanere delle riserve di materie prime: le valuto e le inserisco a SP. La variazione di queste rimanenze vanno nel CE perché sono costi.

Queste valutazioni sono sempre da fare in accordo al principio di prudenza.

Un altro scenario: acquisto delle licenze software, posso avere due situazioni. Se il software viene utilizzato per che ne so gestire i processi, fare operazioni di amministrazione.. Allora è parte del patrimonio. Se invece questo software finisce su un prodotto che rivendo, ad esempio

la mia azienda assembلا PC oppure è il software per il computer di bordo delle auto che produco, questo diventa un costo operativo, in quanto entra a far parte del processo produttivo.

Passivo

Composto di:

- A. **Totale Patrimonio Netto:** calcolato come ATTIVO - PASSIVO, le sue variazioni annuali/derivanti da un esercizio sono pari al reddito d'esercizio. E' tutto quel denaro che rimane in mano ai soci dopo aver onorato tutti i debiti e pagato i dipendenti, in uno scenario di liquidazione dell'azienda. Noi lo abbiamo - per semplicità - assimilato al capitale proprio.
Nel PN ricadono il capitale sociale, le varie riserve, l'utile/perdita a nuovo e l'utile/perdita di esercizio, la riserva negativa per azioni proprie in portafoglio.
- B. **Totale Fondi Rischi**
- C. **Trattamento di Fine Rapporto**
- D. **Debiti:** una parte rappresenta i debiti correnti e sono quelli relativi a obbligazioni, obblighi convertibili, verso i soci per finanziamenti, verso le banche, e verso altri finanziatori.
Gli acconti, verso i fornitori, i titoli di credito, le imprese controllate/collegate/controllanti.
Poi ci sono i debiti tributari, per gli istituti di previdenza ed altri debiti.
- E. **Ratei e Risconti**

Di seguito le spiegazioni più verbose.

DEF: l'**utile/perdita a nuovo** è quell'utile calcolato ogni 31/12 che posso decidere di rimandare all'esercizio successivo e il prossimo 31/12 sarà dunque "nuovo". Alternativamente l'utile può anche essere reinvestito internamente all'azienda, esternamente, distribuito come extra nei dividendi o extra per i dipendenti, oppure lo può incassare il proprietario.

L'**utile/perdita di esercizio** è quell'utile calcolato il 31/12 dell'esercizio che si sta contabilizzando.

DEF: il **Totale Fondi Rischi** è una voce che somma tutti i fondi e gli strumenti finanziari derivati passivi.

Se a fine anno nello SP a fine anno tolgo tutti i fondi ai crediti perché so che tanto se sono nel fondo, faranno quella fine prima o poi

Inoltre è la controparte AVERE in partita doppia degli accantonamenti. Ergo, se ho un tot di accantonamenti in CE, quella somma dovrà figurare in SP in questa voce.

Rischi: fondi per imposte e tasse, il fondo di responsabilità civile ed il fondo per le cause in corso. Oneri: fondo per la manutenzione ciclica, programmata e i fondi per i buoni sconto e garanzie a clienti.

DEF: il Fondo di Quiescenza, sono tutti fondi assimilabili al TFR, ma non il TFR - che ha una sua voce dedicata, e che dunque vengono accantonati secondo disposizioni di contratti collettivi di lavoro o aziendali.

DEF: il TFR è una voce della sezione passivi dello SP. Rappresenta quel fondo che si accumula depositando una percentuale di stipendio del dipendente ogni mese. E' previsto per legge. Viene liquidato al dipendente quando questo viene licenziato/va in pensione e può essere ritirato anticipatamente solo con motivi forti (es: devo curare una malattia terminale ad un familiare).

Appunti sulle voci

Vedi slide 4.

DEF: Totale disponibilità liquide: se un'azienda presenta uno SP con delle disponibilità liquide particolarmente elevate allora potrebbe esserci un problema, in caso queste siano legate ad una stagnazione dell'attività, e quindi i fondi/risorse non vengono reinvestite ed utilizzate. **Potrebbero anche derivare da un grosso incasso appena avvenuto, oppure i soci stanno raccogliendo capitale per fare una qualche manovra.** Non è per forza patologico.

Come redigere

I valori delle singole voci che appaiono nello SP sono tratti dai dati contabili utilizzati per registrare tutte le transazioni commerciali dell'esercizio in corso; cioè vengono dai mastrini. Ad esempio all'acquisto di un macchinario questo andrà ad aumentare il lato attivo, ma se viene pagato tramite un prestito, questo va riportato in passivo. Il deprezzamento del macchinario, gli interessi del prestito etc ricadono nel patrimonio netto dal lato passivo.

Riclassificazioni SP

Forma finanziaria (liquidità/esigibilità): è utile per valutare il grado di solvibilità di un'azienda e la composizione delle sue fonti di finanziamento, permette di accettare l'equilibrio finanziario tra scadenze temporali di investimenti e finanziamenti.

Il criterio di aggregazione delle voci è il tempo di conversione in moneta, ci sono gli impegni (liquidità quindi attivo) e le fonti (esigibilità quindi passivo).

Costruisce quozienti di bilancio con analisi semplici, offre indicazioni per studi statici.

ATTIVITÀ	31/12/2021	PASSIVITÀ E CAPITALE NETTO	31/12/2021
Disponibilità liquide	18.047.831	Debiti a breve	361.307.578
Crediti verso soci	0	Ratei e risconti passivi	408.960
Attività finanziarie	0	Totale passività a breve	361.716.538
Crediti commerciali	377.247.045		
Ratei e risconti attivi	693.541	Trattamento di fine rapporto	2.454.049
Rimanenze	138.856.155	Debiti a oltre	78.174.942
Totale attività correnti	534.844.572	Fondi rischi	3.680.300
		Totale debiti consolidati	84.309.291
Immobilizzazioni materiali	151.746.828		
Immobilizzazioni immateriali	328.770	Capitale sociale	50.000.000
Immobilizzazioni finanziarie	68.587.226	Riserve	194.643.544
Totale attività immobilizzate	220.662.824	Utile/perdita di esercizio	64.838.023
		Totale patrimonio netto	309.481.567
TOTALE ATTIVITÀ	755.507.396	TOTALE PASSIVITÀ	755.507.396

dr

Vedi slide 19 e 20 per altro. SONO IMPORTANTI

Forma funzionale (per aree o pertinenza gestionale): è utile per valutare il fabbisogno finanziario in senso stretto e la redditività degli impegni finanziati esclusivamente da fonti onerose: le attività e passività sono classificate in base alla loro collegabilità alle operazioni di gestione. Le aree sono: investimenti/disinvestimenti, finanziamenti/rimborsi, gestioni accessorie.

Questa riclassificazione identifica e aggrega per ogni area la dinamica entrate/uscite, evidenziando le operazioni del ciclo caratteristico di acquisto-trasformazione-vendita.

SP riclassificato: confronto

Liquidità

>**CCN** (Capitale Circolante Netto) che è la differenza tra attività e passività a breve.

Pertinenza gestionale

>**Volano di liquidità** è la parte di risorse liquide indispensabile per la gestione corrente

>**Posizione finanziaria netta** differenza tra totale debiti finanziari aziendali e le attività liquide.

Misura il grado di indebitamento “effettivo” nei gruppi

>**CCNC** (Capitale Circolante Netto Commerciale) differenza tra attività e passività correnti. È un investimento (finanziamento) privo di rendimento (costo) esplicito, generato (assorbito) dalla gestione caratteristica.

COSE IMPORTANTI DETTE DAL CONTABILE

Il bilancio NON è un documento che permette la pianificazione aziendale. Contiene i dati anagrafici, il nome, la sede, capitale sociale versato, cosa fa (codice ateco), e che tipo di forma giuridica è (tipo srl). Mette sempre a confronto due anni di riferimento.

Patologia: comportamento "negativo" ripetuto negli anni, per esempio avere molto crediti negli anni (non se si lavora nella grande distribuzione)

Se il capitale (somma versata dai soci inizialmente) scende significa che un socio è uscito, il capitale minimo è 1€

Come faccio dal bilancio a capire quanto guadagna l'imprenditore? L'utile è la cifra al netto che guadagna l'azienda, l'imprenditore prenderà la sua parte quando gli utili diventeranno dividendi ovvero quando l'amministratore deciderà di distribuirli ai soci. Nel caso di socio unico, l'imprenditore può portare a casa tutto l'utile (dopo la "trasformazione" in dividendi). In un'azienda normale però quando c'è un amministratore socio unico, l'amministratore lavora nell'azienda, ci sono quindi due casi:

- Se è dipendente della sua stessa azienda, il suo stipendio si trova nella voce "Salari e stipendi" insieme a quelli degli altri dipendenti
- Può anche avere la partita iva (fare quindi consulenze nella sua stessa impresa) e quindi fare fatture, queste fatture si trovano nella voce "Servizi"

Quindi dal bilancio è difficile capirlo ("si porta a casa" almeno l'utile in caso di socio unico).

Per capire se i ricavi dalle vendite sono tanti o pochi bisogna compararli a quelli delle altre aziende dello stesso settore.

Il conto economico è in forma scalare.

Come si capisce se un commercialista è bravo? Guardando gli stipendi (es 2.3mln) e le imposte (es 74k) ridicole su 2.3m

IVA per le imprese: ogni fattura registrata viene tassata di un certo quantitativo IVA, quindi se io ho un credito verso un cliente (quindi questo mi deve pagare) non importa quando questo mi pagherà effettivamente, io ogni mese devo versare l'IVA allo Stato => in un certo senso devo anticipare i soldi.

La gestione finanziaria NON è sempre positiva, anzi è quasi sempre negativa, perchè sono gli interessi che l'azienda paga

La quota capitale degli interessi la troviamo in stato patrimoniale, voce "Debiti verso le banche". In conto economico troveremo quelli che sono gli interessi su quel finanziamento.

Per un'azienda avere un finanziamento non è sempre brutto, perchè potrebbe essere una leva per abbassare le imposte

13.1 Il rendiconto finanziario

DEF: il **rendiconto dei flussi di cassa** è un documento che riporta le entrate e le uscite di cassa relative ad un periodo amministrativo (cassa = denaro e attività equivalenti). Il RFC è lo strumento principale usato da imprese in espansione o crisi finanziaria, rispetto al CE. La lettura di questo documento mi permette di valutare se e come è stata prodotta della liquidità.

Il RFC suddivide in 3 aree le operazioni aziendali con effetto su cassa.

A. Flusso di cassa operativo

DEF: le **attività operative** sono quelle attività che danno origine a costi e ricavi. Il rendiconto finanziario riporta l'impatto di ricavi e costi sulla cassa.

Incassi: pagamenti da parte dei clienti, riscossione di interessi attivi e di dividendi derivanti dal possesso di liquidità e di partecipazioni.

Esborsi: pagamenti a fornitori, pagamento stipendi e salari, pagamento di interessi passivi e di imposte.

B. Flusso di cassa per investimenti e alienazioni

DEF: gli **investimenti e le alienazioni** si hanno con gli acquisti o dismissioni di immobilizzazioni tecniche e di altre attività di lungo termine.

Incassi: alienazione di terreni, fabbricati, macchinari e impianti; vendita di titoli non equivalenti a liquidità; incasso di crediti finanziari a lungo termine

Esborsi: acquisto di terreni,....; acquisto di titoli,....; erogazione di prestiti finanziari a lungo termine.

*Le uniche aziende abilitate all'erogazione di prestiti finanziari a lungo termine sono le banche.
Forse posso vederlo tra due imprese produttive facenti parte dello stesso gruppo, ma è raro.*

C. Flusso di cassa finanziario

DEF: le **attività finanziarie** sono quelle attività che includono l'ottenimento di fonti di finanziamento (debito e capitale di rischio), nonché il rimborso di debiti e il pagamento di dividendi.

Di base ogni prestito che viene fatto è registrato come ingresso di denaro, poi ovviamente potrei doverlo rimborsare, ma lo renderò un costo solo in quel caso.

Incassi: incassi derivanti da raccolta di nuovo debito; da nuovi apporti di capitale di rischio; dalla vendita delle proprie azioni.

Esborsi: pagamenti di debito in conto capitale (pago rata con liquidità dalla cassa); acquisto di proprie azioni (dei soci lasciano e devo ritirare/riassorbire dal mercato una quota di azioni); o pagamento di dividendi.

Come redigere

Il **rendiconto** è un documento che non riconosce il principio di competenza e prudenza dunque non vede i principi contabili: è stupido.

Il RFC osserva solo se a comparison tra due anni/esercizi ho più o meno liquidità prodotta. Contiene praticamente solo valori di variazioni, differenziali, delta... .

Ci sono due metodi, diretto ed indiretto. Quello diretto sfrutta i documenti contabili e quindi può essere scritto solo da un contabile/commercialista. Non lo vediamo.

Il **metodo indiretto** è quello più comune perché esprime le variazioni di liquidità ricorrendo ai termini economici e patrimoniali (reddito, crediti, debiti...). Questo metodo parte dal reddito e apporta delle rettifiche per spiegare le variazioni di cassa e liquidità.

Cambiamenti	Modifiche al Reddito netto
Decrementi di attività operative	Si sommano
Incrementi di attività operative	Si sottraggono
Decrementi di passività operative	Si sottraggono
Incrementi di passività operative	Si sommano

Operazione	Modifiche al Reddito netto
Acquisto di terreni, fabbricati, macchinari e impianti	Si sottraggono
Acquisto di titoli non equivalenti a liquidità	Si sottraggono
Erogazione di prestiti finanziari a lungo termine	Si sommano
Alienazione di terreni, fabbricati, macchinari e impianti	Si sommano
Vendita di titoli non equivalenti a liquidità	Si sommano
Incasso di crediti finanziari a lungo termine	Si sommano

Operazione	Modifiche al Reddito netto
Incassi derivanti da raccolta di nuovo debito	Si sommano
Incassi derivanti da apporti di capitale di rischio	Si sommano
Pagamenti di debito	Si sottraggono
Alienazione di terreni, fabbricati, macchinari e impianti	Si sommano
Acquisto/vendita di azioni proprie	Si sottraggono/si sommano
Pagamento di dividendi	Si sottraggono

E' un documento stupido: ad esempio se la voce titoli va da 4k a 5k per il RFC è come se l'impresa avessa acquistato 1k di titoli (spesa) mentre potrebbe semplicemente essere effetto di

un aumento di valore dei titoli sul mercato. Per capire meglio cosa succede dunque si scrivono tutti i motivi delle variazioni di voci da un anno all'altro nella Nota Integrativa

13.2 Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio

DEF: con **analisi di bilancio** si intende un'attività complessa svolta mediante l'utilizzo di tecniche prevalentemente quantitative di elaborazione dati, al fine di ottenere informazioni sulla gestione e sull'impresa.

L'analisi è un processo logico che considera dati e fondi, rielabora e riclassifica i dati di bilancio, calcola infine i flussi di cassa generati.

Permette di esprimere un giudizio su quanto l'azienda sia "sana".

Limite: il bilancio vede effetti solo se misurabili monetariamente (vede solo il costo di un pilota, non se questo pilota vince il 90% delle volte), solo fatti passati (non sa che al prossimo esercizio compro un certo giocatore), usa il costo storico e non il fair value. Gli amministratori che stendono il bilancio potrebbero avere discrezione (magari valorizzano scorte, ammortamenti, riserve etc..) e comunque molte voci sono *stime*.

Il bilancio non rappresenta il valore di mercato dell'azienda.

Approccio gestionale

Prima di tutto vengono prodotte le riclassificazioni di Stato Patrimoniale Funzionale, Stato Patrimoniale Finanziario, Conto Economico.

Poi si effettua un'analisi degli indici, questi appartengono alle categorie: redditività, rotazione, struttura finanziaria (indebitamento, patrimoniali, finanziari).

Infine si analizzano i flussi, l'equilibrio generale, si redirige il RFC e lo si interpreta.

Durante l'analisi i dati di bilancio sono percentualizzati per permettere il confronto con dati provenienti da aziende di altre dimensioni, con dati medi di settore e per l'andamento temporale.

Poi questi dati sono usati per calcolare dei rapporti, detti indici, in grado di dare informazioni di un'impresa in certi importanti termini.

Slide 21

Gli indicatori di bilancio

DEF: si dice **indicatore di bilancio** una qualsiasi grandezza in grado di fornire informazioni utili all'interpretazione della situazione aziendale.

Possono essere **aggregati** (somma algebrica), **margini** (differenza tra grandezze o aggregati) o **indici** (rapporto tra due grandezze o aggregati).

Gli indicatori si dividono in:

- Di **redditività**: vedere rapidamente se l'azienda produce reddito e quanto ne produce (sapere se è adeguato all'investimento). Servono agli investitori/banca/obbligazionisti per costruire una curva dell'andamento dell'azienda. Rapporti con almeno una componente del conto economico (a numeratore o denominatore).

Forniscono una previsione sulla capacità di ritorno economico dell'investimento e consentono di analizzare l'affidabilità di un'impresa e assegna un punteggio.
- Di **rotazione**: Gli Indici di Rotazione forniscono informazioni rispetto a quante volte in un esercizio l'attività caratteristica è in grado di trasformare gli impieghi in ricavi. Sono rapporti con al numeratore un dato che riguarda i ricavi e al denominatore un dato dello stato patrimoniale.
- Di **indebitamento**: fornisce un'indicazione riguardo la modalità con cui un'impresa riesce a finanziare i propri investimenti in termini di provenienza del capitale tra Capitale di terzi (capitale di debito) e Capitale proprio (capitale di rischio). Il Leverage viene spesso definito effetto leva finanziaria, in quanto la presenza di indebitamento può attuare una moltiplicazione finanziaria positiva o negativa sulla redditività.
- **Patrimoniali**: esprimono la capacità dell'impresa di mantenere nel tempo una situazione di equilibrio strutturale, analizzando la struttura di investimenti e finanziamenti.

ROE: Return on Equity

$$ROE = \frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Capitale proprio}} \%$$

Δ lo vediamo come
fornire CAPITALE NETTO

DIRETTAMENTE	INDIRETTAMENTE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROI; ➤ LEVERAGE; ➤ INCIDENZA DELLA GESIONE NON CARATTERISTICA; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ROS; ➤ TASSO DI ROTAZIONE DEGLI IMPIEGHI;

È il rendimento per unità di capitale investito dai soci nell'azienda (quanti soldi hai guadagnato in rapporto ai soldi che hai messo).

Il ROE indica il costo del capitale.

Il ROE va confrontato con il rendimento di investimenti a basso rischio i titoli quindi in Italia deve essere almeno del 7% - 8%.

Quando investo in un'impresa mi assumo un rischio, solo i titoli di stato non rischiano. Per questo il ROE viene paragonato al rendimento dei titoli di stato del Paese considerato e lo si incrementa di 3-4% per essere accettabile, altrimenti l'imprenditore potrebbe decidere che non vale la pena rischiare per così poco guadagno.

E' un indicatore di redditività.

ROI: Return on Investments

$$ROI = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Totale impieghi}} \% = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Capitale proprio} + \text{capitale di terzi}} \%$$

> **Risultato operativo** = ricavi caratteristici - costi caratteristici. E' il reddito del ciclo produttivo aziendale. In genere nell'esercizio dato dal prof e' il MON

> **Totale Impieghi** = Patrimonio netto + capitale di terzi

Per semplicità il totale dell'impiego si può assimilare al totale dell'attivo ma non è corretto, perché non si sommano i debiti commerciali.

Misura la redditività della gestione tipica considerando il totale del capitale impiegato per raggiungerla, sia di rischio che debito (capitale di terzi). È un indice di redditività.

Si legge come il rendimento (risultato) diviso il totale degli investimenti effettuati e risponde a "sono stato in grado di generare reddito propriamente ovvero tramite la gestione caratteristica?".

Il ROI si confronta con quello di altre imprese del settore o alla redditività media di settore, o confrontato con il costo percentuale medio del capitale finanziato a titolo di prestito (WACC).

DEF: Il **costo del capitale a disposizione** è dato dagli interessi delle banche riguardanti la parte di capitale preso in prestito e dai "guadagni" che vogliono avere gli investitori (abbiamo detto almeno il 7% - 8% di ROE). Generalmente, siccome le banche rischiano di meno in caso di fallimento, hanno tassi di interesse sul capitale prestato inferiori al 7% - 8%, quindi facendo una media ponderata spesso per l'azienda conviene avere una parte di capitale di debito verso le banche piuttosto che dagli investitori.

DEF: i = costo percentuale medio del capitale finanziato a titolo di prestito

" i " è pari al tasso di interesse finanziario = tasso mutuo = tasso banca. Ad esempio: se chiedo un prestito di 10k con 5% annuo e a fine anno faccio solo il 3% tramite attività di trading => vuol dire che ho perso 2%

INTERPRETAZIONE: il **ROI dice se gli investimenti effettuati con il capitale a disposizione stanno rendendo più, uguale, o meno del costo per ottenere quel capitale.**

> **ROI > i** l'indebitamento conviene (effetto leva positivo sul ROE)

> **ROI < i** l'indebitamento è troppo costoso (effetto leva negativo sul ROE)

WACC: dobbiamo solo sapere che esiste e si confronta al ROI. Rappresenta il costo medio ponderato delle fonti di capitale dell'impresa => quanto costa all'imprenditore disporre del capitale a disposizione.

14. Analisi di bilancio (2)

Indici di rotazione

DEF: gli **indici di rotazione** forniscono informazioni sintetiche rispetto quante volte in un esercizio l'attività caratteristica è in grado di trasformare gli impieghi in ricavi.

Questi indici sono sempre rapporti con:

NUMERATORE il dato dei ricavi

DENOMINATORE un aggregato di impieghi prodotto percorrendo la [ricalcificazione finanziaria](#) dello SP dall'alto verso il basso

ROT: Return on Turnover

$$ROT = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Totale impieghi}} = \frac{\text{Rerutno On Investment}}{\text{Return on sales}}$$

> **Ricavi di vendita** = fatturato da CE

> **Totale Impieghi** = Patrimonio netto + capitale di terzi

Per semplicità il totale dell'impiego si può assimilare al totale dell'attivo ma non è corretto, perché non si sommano i debiti commerciali.

L'Indice di Rotazione degli impieghi esprime il turnover (*trasformare da capitale in ricavi*) con cui i Ricavi della Gestione Caratteristica sono in grado di remunerare l'intero Capitale Investito. Esprime quante volte in un anno l'azienda completa un ciclo di produzione-vendita ovvero quante volte il capitale investito rientra sotto forma di vendite.

Il ROT dipende tantissimo dal settore dell'azienda e va quindi confrontato con aziende del settore.

Può essere un valore frazionario nel caso in cui ci si impieghi più di un anno a completare il ciclo. In generale più è alto e più la gestione aziendale è efficiente, capace di fare fruttare gli impieghi.

Esempi: il ROT di un centro commerciale sarà molto vicino a 365 perché alcuni prodotti hanno una scadenza molto breve, anche 1 giorno o 2.

In un cantiere navale di navi da crociera sarà molto probabile invece avere un ROT frazionario, perché serve più di un anno per costruire la nave e venderla.

IRCC: Indice di Rotazione del Capitale Circolante

$$IRCC = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Attivo circolante}}$$

- > **Ricavi di vendita** = fatturato da CE
- > **Attivo circolante** = cassa, crediti verso clienti, magazzino.

L'Indice di Rotazione del Capitale Circolante fornisce indicazione del livello di attivo circolante rispetto all'entità dei ricavi di vendita.

Se IRCC < 1 c'è troppo capitale circolante rispetto ai ricavi (troppe cassa/crediti/prodotti invenduti), è tipico delle aziende che lavorano spesso con lo stato, che paga tanto ma poche volte

Se IRCC >= 1 c'è una buona circolarità dell'attivo a breve.

È molto legato al ROT, perché se impiego più di un anno per un ciclo produttivo, è ovvio che di ricavi ne avrò zero per parecchio.

Esempio: nei cantieri navali /aerospaziali / ferroviari poiché i cicli sono molto più lunghi questi indicatori saranno molto bassi.

Leverage: Indice di Indebitamento

$$\text{LEVERAGE} = \frac{\text{Totale Impieghi}}{\text{Capitale proprio}}$$

- > **Totale Impieghi** = Capitale Proprio + Capitale di Terzi
- > **Capitale proprio** = capitale di rischio, per semplicità usiamo il capitale netto

Misura quanto l'azienda sia indebitata: tanto più il capitale proprio è ridotto rispetto al totale degli impieghi, tanto più aumenterà l'indebitamento e dunque l'indice.

Perché capitale di debiti è buono? Suppongo di avere ROE = 7% base e immob per 1k.

A fine anno devo guadagnare >= 7% sennò non mi conviene => devo fare almeno 70 euro perché altrimenti tanto valeva investire sui titoli di stato.

Se immagino un $i = 5\%$ e uso anche dei prestiti: uso 500 di capitale proprio e 500 di debito allora mi dovrò fare almeno 35 euro l'anno (7% di 500) e 25 euro (5% di 500) per coprire gli interessi.

Questo totale è 60, minore di 70 euro di prima, quindi vuol dire che a pari rischio, guadagno di più.

Se l'indice è 1 l'azienda non ha debiti, si usa solo capitale proprio (soprattutto le micro/piccole imprese).

Se $1 < \text{Leverage} \leq 2$ la situazione è ottimale, perché un po' di debito è buono per le tasse e per la questione spiegata nel ROI.

Se l'indice è $2 < \text{Leverage} \leq 3$ c'è una situazione di forte indebitamento aziendale, molto rischiosa nel caso la banca chieda indietro i soldi e l'azienda non li abbia.

Se il Leverage > 3 la struttura finanziaria è molto squilibrata e onerosa.

Ricorso al Capitale di Terzi

Ricorso al Capitale di Terzi = (Capitale di Terzi / Capitale Proprio)%

Capitale di Terzi = Totale Debiti (no capitale proprio).

È un indice di indebitamento.

L'indice di ricorso al capitale di terzi, o quoziente di indebitamento, esprime la capitalizzazione dell'impresa: più basso è l'indice, migliore è la capitalizzazione, più alto è l'indice, peggiore è la capitalizzazione. Finché è sotto l'uno va tutto bene.

CTR: Current Test Ratio (anche detto test acido)

$$CTR = \frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Debiti a breve}}$$



> **Attivo circolante** = Cassa, Crediti verso Clienti, Magazzino.

> **Debiti a Breve** = debiti verso i fornitori

È un indice Patrimoniale ed è l'indice più affidabile da guardare da solo, dà un'ottima idea generale. L'indice delle disponibilità correnti esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve (liquidità, magazzino, disponibilità).

CTR > 2 c'è un ottima capacità di far fronte ai debiti derivata da una buona capacità di generare reddito (pago le materie prime 10, vendo il prodotto a più di 20).

CTR = 2 la situazione in merito è comunque buona.

1 < CTR < 2 c'è un rischio di ridotta solvibilità nel breve periodo, quindi di non essere in grado di coprire i costi intermedi (di produzione, manodopera, affitti, bollette, etc.).

CTR < 1 la situazione è grave, c'è una perdita addirittura sul costo di acquisto delle materie prime.

LA STORIELLA DEL FAR WEST: durante la corsa all'oro tutti cercavano l'oro a ovest, tanti lo trovavano, lo stato vuole le tasse, la gente prova a scammarli portandogli oro falso, lo stato inventa l'acido che scioglie l'oro falso per scammed gli scammoni, da qui il nome di test acido.

Interpretazioni dei dati contabili

In questa sezione vengono riportati tutti quei ragionamenti/logiche utili al fine di analizzare e dare un giudizio sui dati contabili di un'azienda.

Il **bilancio** è un documento contabile che può essere visto da diversi POV: il dottore commercialista non lo userà mai per prendere decisioni aziendali, banalmente perché il bilancio contiene una parte di dati aziendali e riferiti solo ad un periodo, ma un contabile che lavora all'interno dell'impresa ha accesso all'interezza dei dati, giorno per giorno.

Dal POV di qualcuno che invece è esterno il bilancio è uno strumento MOLTO utile, anzi è l'unica fonte di dati. E' essenziale per potenziali stakeholders, persone o imprese interessate ad investire, o fornitori che devono decidere se stringere accordi o meno.

Le **riserve** (in generale) sono delle voci di SP attivo, e più si gonfiano, meno denaro "libero" ho da spendere. Sono dunque dei costi!

Le voci dei fondi vanno nello SP, passivo immobilizzato, mentre le operazioni di accantonamento che li generano sono registrate a CE come costi operativi.

Accorgimenti sugli indicatori

Alcune indicazioni e semplificazioni date dal professore.

WACC = i (costo medio del capitale finanziario a titolo di prestito)

Capitale netto = Capitale proprio = Patrimonio Netto - Utile/Perdita

Totale impieghi = Totale Attività

Attivo a breve = Attivo corrente

Passivo a breve = Passivo corrente

Capitale di terzi = somma debiti finanziari

Reddito Operativo = MON

Domande

Ma giuzzi ha la mamma puttana?

Suca, :\

> Parla delle riclassificazioni del SP e CE

- > COSA SI INTENDE PER “ECONOMIA DI PIANO”?
- > COSA È CONTENUTO NEL CONTO ECONOMICO?
- > principi della contabilità: contenuti, funzione e obiettivi.
- > Gli indici di redditività: equazione, funzione, esempi.
- > Descrizione dell’RSI

U3. Contabilità interna

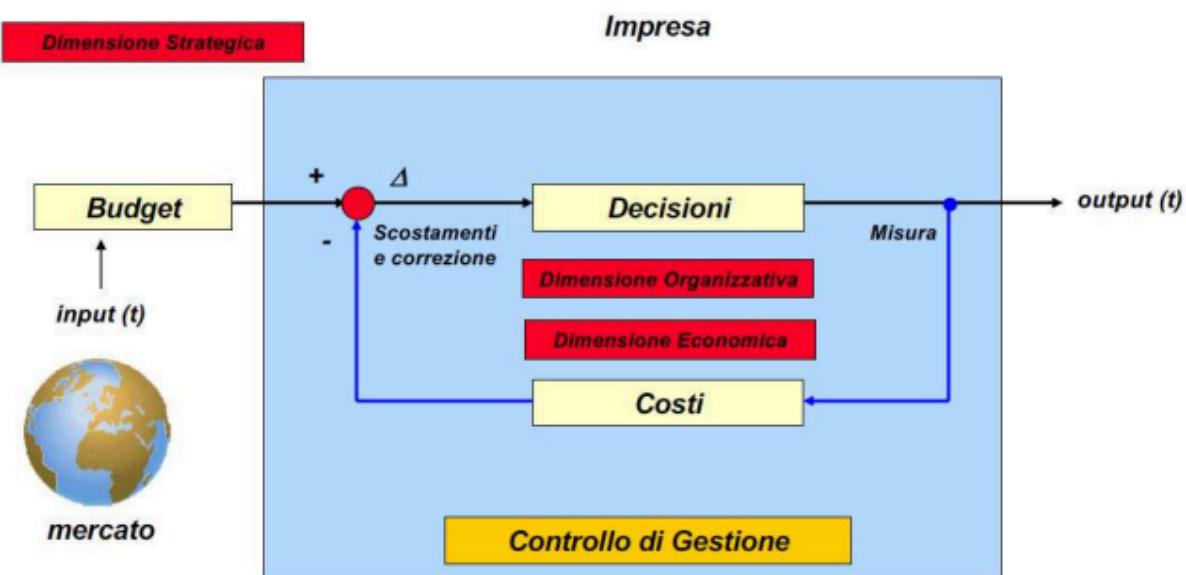
16. Cost accounting COSI COSI

L'azienda è un sistema che comunica con l'esterno e interagisce con esso. Facendo una grande semplificazione si potrebbe dire che il mercato, l'ambiente esterno, da un input, fa una richiesta all'azienda e propone un prezzo a cui è disposto ad acquistare prodotti e servizi.

In realtà questo non è accurato in quanto nessun imprenditore ha mai un'idea ne riesce veramente a farsene una su cosa produrre, si inventa un'offerta che prova a sottoporre al mercato.

Prima di questa interazione azienda-mercato con domanda ed offerta però, c'è tutta una **realità interna che rappresenta l'azienda come un sistema chiuso**: esiste una strategia d'impresa che viene definita internamente e messa in atto per far funzionare tutti i reparti, ad attuare questo ci pensa il controllo di gestione.

Complessità e controllo



DEF: il **controllo di gestione** è un'attività aziendale che lavora con un flusso di informazioni, valutano decisioni e svolge analisi ed è implementato dalla contabilità interna.

In molte imprese non esiste una figura/ organo dedicato poiché è estremamente oneroso, e sarà il manager ad occuparsi delle operazioni di questo tipo di competenza.

Le grandi imprese tuttavia tendono ad avere un controller, una persona dedicata al controllo di gestione che svolge un lavoro vero e proprio. Questa persona è principalmente un dipendente aziendale che tramite l'analisi dei dati contabili interni ma non solo, punta ad obiettivi precisi.

L'idea alla base di questo tipo di figura è che si ha un responsabile alla strategia che ottimizza il lavoro, le operazioni, il budget (soprattutto) dei vari reparti o gestioni in modo da ottenere un'efficienza aziendale più alta.

In parole da bar: controlla le decisioni ed il funzionamento dell'azienda. Ha un lavoro basato su raccoglie conti, elaborarli (non banali, immagina ribaltare il costo dell'elettricità di un prodotto ancora in fase di progettazione).

SPROLOQUIO DEL CONTABILE (grazie martino per le tue doti di trascrizione IRT)

Cosa è richiesto al reparto di ingegneria in azienda: l'azienda produce copertura per razzi spaziali. Viene commissionato di produrre la copertura per la missione sulla luna. Serve sapere 1 - come realizzarlo; 2 - i costi. Non può costare più di 50k/m² (budget del cliente).

Si interella il reparto tecnico ad analizzare la scheda tecnica (a cosa deve poter resistere etc.) e fare una stima dei costi teorici: materiali, costo energia, costo macchine, costo manodopera, costo consulenze, brevetti... SOPRATTUTTO I TEST.

Obiettivi

Il controller ha obiettivi precisi, monitora e controlla in tempo reale per curare le previsioni di budget.

1. **Fornire informazioni** dettagliate ai fini decisionali e di controllo di gestione, non reperibili dalla contabilità esterna;
2. **Assistere i manager** nell'impostazione e nel controllo delle attività aziendali;
3. **Misurare i risultati delle singole attività** aziendali, le performance dei manager e le prestazioni di ogni collaboratore;
Esempio: se è stato fissato un budget totale e quindi il costo finale del prodotto, il controller dovrà verificare che ogni attività che rientra nella produzione non sfora il denaro per essa previsto.
4. **Identificare le relazioni** esistenti fra i **fattori** produttivi e i singoli **prodotti** o fasi di lavoro;
5. Delineare le responsabilità specifiche.

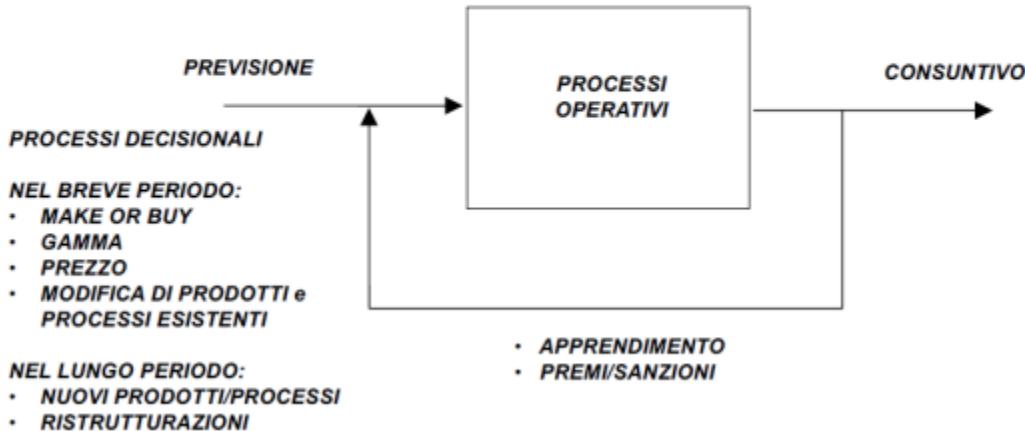
Il controller deve sapere bene cosa fanno i vari reparti per poter girare costi e budget correttamente, queste conoscenze si acquisiscono tramite l'individuazione di responsabilità specifiche. Questo compito ricade nella gestione aziendale.

Aspetti Fondamentali

1. Determinazione e valutazione
2. Motivare i manager ed i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
Significa fornire pagamento adeguato e/o maggiore dei competitors, fornire macchina aziendale, asilo aziendale, palestra o altro.
3. Controllo tramite opportuni strumenti di gestione
4. L'utilizzo in chiave decisionale di analisi gestionali e di valutazione del personale

Pianificazione e controllo

- **Pianificazione** ⇒ previsione ex-ante
- **Controllo** ⇒ verifica di congruenza ex-post



Per realizzare il controllo di gestione, insomma il lavoro del controller, servono pianificazione e controllo: queste ultime rientrano nell'industria 4.0. La 4.0 consiste nell'impegnare l'intelligenza artificiale, algoritmi soprattutto umani, per arrivare a delle decisioni, elaborare dati in tempo reale.

Nella realtà il controllo non è solo ex-post, è soprattutto in itinere.

Esempio: pizzeria aziendale, arrivano gli ordini su moduli programmati in XML, il SW della pizzeria estrapola l'ordine in automatico, fa la lista degli ingredienti e delle quantità. Si spacchettano in tanti piccoli ordini per i vari subfornitori.

Da cosa viene controllato tutto questo? Dagli ingegneri che hanno programmato il sistema, non gli economisti.

Industria 1.0 è la prima rivoluzione ind, la 2.0 è la seconda rivoluzione, la 3.0 è l'avvento dei PC e razzi per andare sulla luna, domotica.

Processi decisionali

DEF: i processi decisionali sono

Nel breve periodo:

> **Make Or Buy:** prendere la decisione di produrre internamente o acquistare da fuori una risorsa utilizzata durante il processo produttivo. Sono necessarie delle competenze specifiche per poter valutare e prendere una decisione di questo tipo.

Esempio: azienda di razzi, per portare su il razzo mi serve che abbia un certo tipo di materiale: ma lo produco tutto io? O acquisto dei componenti della formula da terzi? Compro brevetti?

Nel caso della pizzeria: creo io il SW di gestione degli ordini o lo appalto all'esterno?

In realtà questo si applica anche fuori dalla gestione operativa, ad esempio?

> **Gamma:** possibilità di offrire più tipi di prodotto, offrire più modelli e ciascuno di questi avrà un margine di contribuzione diversa.

Esempio: un bar offre l'aranciata normale ma anche l'aranciata con l'ombrellino che costa un bordello di più.

Caso F35: l'azienda che li produceva ha fallito, principalmente perché produceva un tipo solo di aerei che non ci stavano bene sulle navi, che facevano fatica a portare certo tipo di bombe etc etc. Il prodotto era stato standardizzato ed era fallito per quello, solo dopo si è iniziato a produrli creando più modelli, quelli per le portaerei, quelli per le bombe grosse o meno, quelli da pista etc etc.

> **Prezzo:** valutazione in base ai costi di produzione, competenze ed esperienza usate etc etc

> **Modifica di prodotti e processi esistenti:**

Nel lungo periodo:

> **Nuovi prodotti/processi**

> **Ristrutturazioni**

> **Apprendimento**

> **Premi/sanzioni**

Differenza Contabilità esterna ed interna

La differenza tra la contabilità **interna** (direzionale) ed **esterna** (amministrativa) vanno sapute, sono chieste in esame.

Caratteristiche	Contabilità Amministrativa	Contabilità Direzionale
1. Necessità d'uso	Obbligatoria	Facoltativa
2. Finalità	Produrre informazioni per l'esterno	Strumento per assistere il management
3. Utilizzatori	Gruppi di persone relativamente ampi parte dall'identità ignota	Gruppi relativamente ristretti dall'identità nota
4. Struttura sottostante	Equazione fondamentale del bilancio $A = P + CN$	Cambia in funzione dell'utilizzo delle informazioni
5. Fonte dei principi	Codice Civile (art. 2423 e seguenti) e principi contabili	Qualunque sia ritenuta utile
6. Prospettiva temporale	Storica	Storica e prospettica
7. Tipo delle informazioni	Prevalentemente monetarie	Monetarie e non monetarie
8. Precisione delle informazioni	Livello di precisione relativamente alto	Livello di precisione relativamente basso
9. Frequenza del reporting	Trimestrale e annuale	Cambia con lo scopo; comuni sono frequenze settimanali e mensili
10. Tempestività del reporting	Ritardi di settimane o anche di mesi rispetto al periodo esaminato	Report prodotti tempestivamente al termine del periodo di misurazione
11. Unità oggetto del reporting	L'intera organizzazione	Segmenti dell'organizzazione
12. Responsabilità	Sempre presenti	Molto limitate

La contabilità esterna è uno strumento "standard", non porta informazioni specifiche del processo operativo, quindi non fornisce informazioni utili ai fini del processo decisionale interno (=controllo di gestione). In quanto "documento esterno" non può contenere dati confidenziali che potrebbero essere utili ai fini della gestione d'impresa.

E' uno strumento "integrale", di natura non completo e non specifico, è "consuntivo" cioè riguarda eventi avvenuti nel passato dunque ha valenza storica non prospettica.

Formalmente è molto preciso ma è "lento" e quindi non adatto ad essere uno strumento di gestione in un ambiente soggetto al rapido cambiamento.

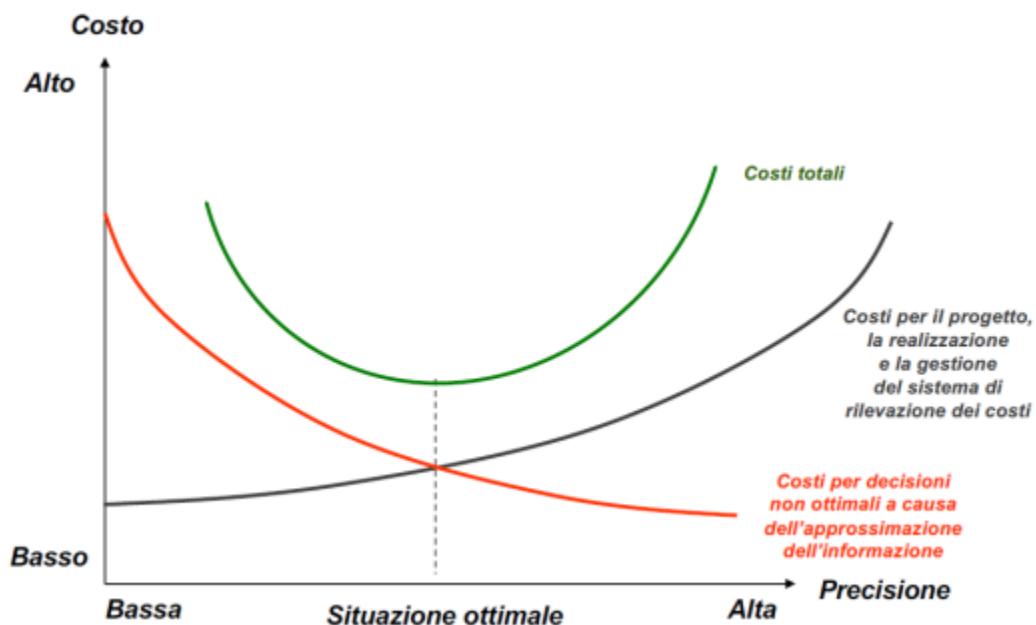
CONTABILE, Chiesto in esame:

Grado di precisione delle informazioni: se devo ribaltare il costo dell'energia elettrica mi servono certe informazioni, una certa precisione. L'ingegnere tende, nel calcolare il costo dell'energia per prodotto, a farlo alla virgola: questo va bene ma a livello di controllo digitale potrebbe disallineare tutto.

Si punta allora alle "forchette di valori", i range, perché sono più facilmente gestibili.

A causa di questo il grado di precisione quantitativa delle informazioni, rispetta la contabilità esterna, è molto più basso. Ma va bene così

Precisione e costo: il trade-off



I costi: definizioni

DEF: il **costo** è la misura delle risorse utilizzate per un qualche scopo. La misura del costo è espressa in termini monetari perché la moneta fornisce un denominatore comune che permette di sommare quantità diverse di risorse differenti inoltre il costo delle singole componenti è il denominatore comune che permette di ottenere, sommandole, il costo di tutte le risorse necessarie per la produzione di quel bene.

=> *Esempio: il costo delle singole componenti è il denominatore comune che permette di ottenere, sommando, il costo di un chilogrammo di pane.*

DEF: la **configurazione di costo** rappresenta tutti gli elementi che vengono analizzati per stabilire il prezzo finale.

Quando i costi si mischiano si ottengono cose diverse: nell'esempio del pane, la configurazione utilizza solo una parte di tutti le risorse che contribuiscono alla produzione. Una configurazione pieno o completa invece analizza il costo di ogni singola risorsa, ogni componente aziendale.

DEF: una **risorsa utilizzata** è un qualsiasi input materiale e immateriale al processo produttivo. Posso avere le risorse impiegate nelle attività primarie (che finiscono in un solo prodotto, o sono comuni a più di uno) oppure quelle risorse impiegate nelle attività di supporto.



Voci di costo e classificazioni

Le voci di costo elementari possono essere aggregate secondo diversi criteri, in relazione allo specifico obiettivo che ci si prefigge nell'analisi e redazione del budget.

1. [Costi fissi vs. variabili](#);
2. [Costi di prodotto vs. di periodo](#);
3. [Costi diretti vs. indiretti](#);
4. [Costi evitabili vs. non evitabili](#);
5. [Costi controllabili vs. non controllabili](#);
6. [Costi storici vs. standard](#);

Costi Fissi e Variabili

Questa classificazione fa FOCUS sulla variabilità quantitativa e qualitativa.

DEF: il costo **fisso** è quel costo che nel breve periodo rimane inalterato nell'ambito di un intervallo di variazione del livello di attività.

Il costo totale è variabile perché il costo unitario è costante.

Esempio: stipendi, affitto capannone o macchinari

Durante i primi 2-3 anni di vita dell'azienda i costi fissi non variano (anche se è considerato lungo termine), questo accade perché ci vuole tempo per saturare la capacità produttiva di uno stabilimento e quindi necessitare di nuovi macchinari (ovvero nuovi costi fissi)

DEF: il costo **variabile** è quel costo che varia in modo direttamente proporzionale alle variazioni di attività, in un intervallo di tempo significativo, nel breve periodo.

Il costo totale nel periodo di riferimento è fisso e quindi il costo unitario decresce all'aumentare del volume di attività.

La **distinzione tra costi fissi e variabili** perde senso quando l'orizzonte non è di breve periodo (diciamo oltre i 3-5 anni) in quanto in un tal lasso temporale tutti i costi diventano variabili.

Infatti se consideriamo come unità temporale 5 o più anni, anche i tradizionali costi fissi (ammortamento macchinario o costo del lavoro) diventano variabili in quanto, per farla breve:

- > Se dopo 3-5 anni l'impresa è in espansione si può procedere all'acquisto di nuovi macchinari e all'assunzione di nuovo personale (attività che non possono essere agganciate alla produzione mensile);
- > Se dopo 3-5 anni l'impresa è in recessione si può procedere alla dismissione di macchinari e alla contrazione del personale (attività che non possono essere agganciate alla produzione di pochi mesi);

Quindi quando l'orizzonte di riferimento è di medio-lungo periodo, e quindi la produzione viene valutata ad esempio di 5 anni in 5 anni, anche lavoro e ammortamenti diventano costi variabili in funzione della produzione di 5 anni.

Inoltre un'azienda che ha tanti costi fissi sarà rigida, se invece avrà tanti costi variabili sarà flessibile. Un modo per variare la composizione costi cumulati può essere diminuire quelli fissi in favore appoggiandosi ad esempio ad un noleggio a lungo termine che posso chiudere ed aprire quando voglio.



EXTRA: Il costo del lavoro nasce come costo fisso. Variare l'entità del corpo forza-lavoro era un processo lungo a causa dei tempi tecnici per decidere ed effettuare licenziamenti e assunzioni. Il costo del lavoro non cambiava in tempi brevi.

Ora invece il mercato del lavoro è più dinamico, c'è il contratto a tempo indeterminato che è più flessibile sia per assunzioni che per licenziamenti, quindi sta diventando variabile.

Lo considereremo comunque fisso per uniformità alla Teoria Economica

Costi semi-variabili

DEF: i **costi semivariabili** sono una combinazione tra costi fissi e costi variabili.

Sono costi formati da:

> Una componente fissa, che non varia in funzione del volume della produzione;

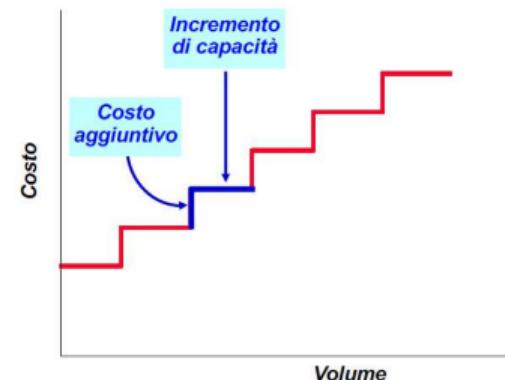
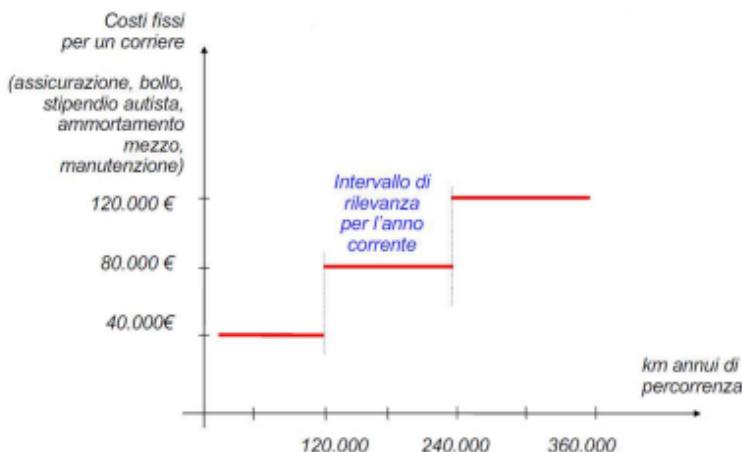
> Una componente variabile, che dipende cioè dalla quantità prodotta;

Esempio: i costi dell'elettricità, c'è la parte per il funzionamento dei macchinari e una per l'illuminazione. Le auto hanno il costo del bollo fisso e poi il carburante variabile.

Costi fissi a gradino

DEF: i **costi fissi a gradino** sono costi che si incrementano sotto forma di gradini discreti relativamente ampi.

La differenza fra i costi fissi ed i costi a gradini è che l'intervallo all'interno del quale i costi fissi a gradini rimangono costanti è più limitato.



Comportamento costi fissi e variabili

Variazione al variare del livello complessivo delle attività:

	Totali	Unitari
Costi variabili	Crescono ↑	Sono costanti ≈
Costi fissi	Sono costanti ≈	Diminuiscono ↓

Rilevanza sul costo totale

	Breve periodo	Lungo periodo
Costi variabili	Poca	Molta
Costi fissi	Molta	Poca

DEF: l'**intervallo di rilevanza** è un intervallo di attività o volume all'interno del quale si suppone valida una specifica relazione tra volume e costo. Nell'intervallo, si valuta l'approssimazione lineare della funzione curvilineare dei costi.

Costi diretti ed indiretti

Questa classificazione fa FOCUS sugli oggetti di costo.

DEF: il **costo diretto** è il valore delle risorse il cui consumo può essere attribuito in modo univoco ed inequivocabile ad un determinato oggetto di costo.

Questo costo può essere ribaltato sul prodotto finale, è ad esempio la farina per il pane.

DEF: i **costi indiretti** sono elementi di costo causati congiuntamente da due o più oggetti del costo e come tali non riconducibili oggettivamente ad alcun singolo oggetto separatamente, ma devono essere allocati (suddivisi) in modo opportuno.

Esempio: il costo di illuminazione del reparto produttivo della OMR

Il costo indiretto di attività primarie è il valore delle risorse il cui consumo è direttamente associabile alle unità produttive, ma non ai prodotti specifici.

Sono difficili da ribaltare sul prodotto, ad esempio le ore che il manager passa in reparto.

Il costo indiretto assorbito dalle attività di supporto valore delle risorse il cui consumo non è direttamente associato né ai prodotti né alle unità operative.

Immagine di Porter (Stessa identica del primo parziale).

Confronto tra Costi Diretti, Indiretti, Fissi e Variabili

Spesso i costi diretti di un prodotto sono anche costi variabili, ma i due concetti sono distinti:

> **Diretto** significa oggettivamente attribuibile

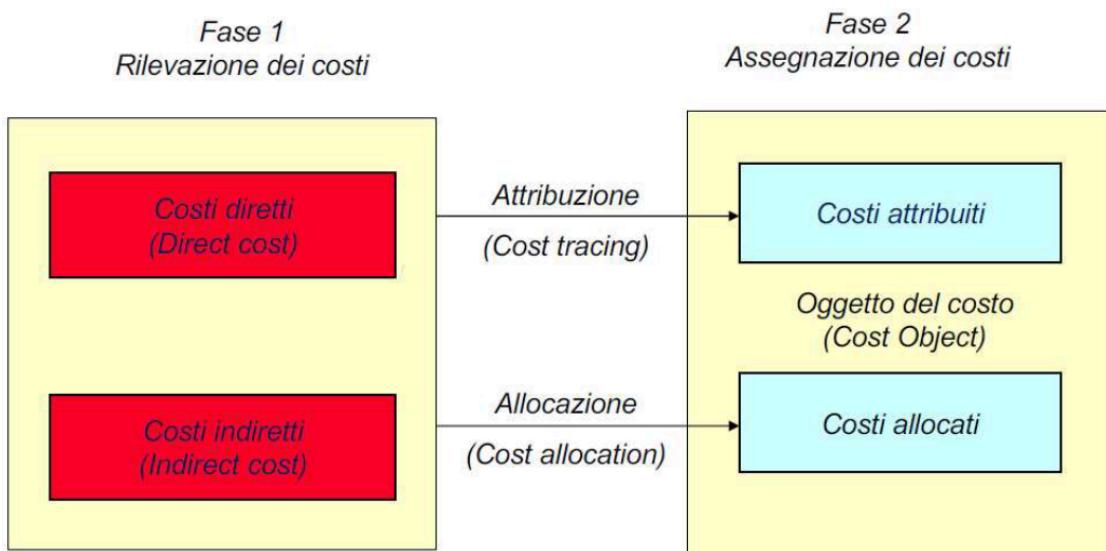
> **Variabile** significa dipendente dai volumi produttivi

Allo stesso modo per i costi indiretti e fissi:

> **Indiretto** significa non direttamente riconducibile ad un prodotto o ad un reparto

> **Fisso** significa non dipendente dai volumi produttivi

Tipo di costo	Costo diretto	Costo indiretto
Variabile	Esempi: costo dei pneumatici, dei cristalli, dei cerchi in lega, dei fanali;	Esempio: costo dell'energia nel caso i consumi vengano rilevati per l'intero stabilimento con più linee di assemblaggio funzionanti
Fisso	Esempio: stipendio del supervisore della linea di assemblaggio	Esempio: Costo del leasing dello stabilimento



17. I costi, parte 2

Costi di prodotto

Questa classificazione fa FOCUS sulla natura del costo.

DEF: i **costi di prodotto** indicano il valore delle risorse utilizzate per la realizzazione di un determinato prodotto/servizio ovvero la trasformazione fisica da input a output (semplicemente sono costi associabili in modo diretto o indiretto alla realizzazione di un prodotto).

La suddivisione delle voci di costi di prodotto è la seguente:

> Costi di **materiali diretti**: sono costi imputabili direttamente alla produzione di un determinato prodotto/servizio.

Esempio: costo pneumatici

> Costi del **lavoro diretto** sono relativi agli addetti alle operazioni di trasformazione fisica degli input e di assemblaggio dei componenti, anch'essi imputabili direttamente alla produzione di un determinato prodotto/servizio.

Esempio: costo degli operai addetti al montaggio

> Costi **indiretti di produzione**: costi non imputabili direttamente ai singoli prodotti, sebbene associabili all'attività produttiva nel suo complesso.

Esempio: quota ammortamento per l'impianto di montaggio e controllo

Costi di periodo

DEF: i **costi di periodo** indicano il valore delle risorse impiegate in attività non associabili alla realizzazione di un prodotto/servizio secondo un nesso di causalità (questi costi non sono direttamente associabili alle operazioni di trasformazione fisica dell'input in output).

La suddivisione delle voci di costi di periodo è la seguente:

> Costi **amministrativi**:

> costi del personale ed altri costi di amministrazione;

> Spese **generali**:

> stipendi di dirigenti e impiegati uffici centrali;

> ammortamenti di macchinari/attrezzature/fabbricati non industriali;

> spese generali di sede (telefono, missioni, carta, cancelleria);

> assicurazioni di dipendenti uffici e fabbricati non industriali;

> Spese di **vendita**:

> stipendi e spese di viaggio degli agenti di vendita interni;

> ammortamento, assicurazioni, spese operative e di manutenzione degli automezzi dei venditori;

> Spese **discrezionali**:

-Pubblicità, promozione, partecipazione a fiere, corsi di formazione e aggiornamento, costi legali, attività culturali e ricreative;

> Spese per attività di **ricerca e sviluppo**;

Qua c'è stato tutto un ragionamento fatto dal contabile sul fatto che il reparto ricerca e sviluppo ciuccia sempre tutto il budget e spesso e volentieri non conclude nulla: è legato al fatto che in realtà gli imprenditori non sanno che cazzo vendere, devono un po' inventarselo e un po' "chiedere al mercato". Sovente, questo reparto - mettiamo di essere un'azienda che produce tinte per capelli - invece di scoprire ed inventare una nuova tinta (nuovo prodotto) trova un nuovo modo per produrre un componente, cioè scopre una nuova tecnologia.

Schema costi variabili/fissi e di prodotto/periodo

Utile per l'esame!

<i>Costi variabili</i>	Materiali diretti Lavoro diretto Energia	Provvigioni venditori Spese di spedizione
<i>Costi fissi</i>	Ammortamenti macchinari Affitti capannoni produzione Lavoro indiretto Manutenzione	Spese amministrative Spese di R&S Pubblicità e promozioni

Costi di prodotto

Costi di periodo

La distinzione tra costi di prodotto e costi di periodo è essenziale, perchè permette di valorizzare le scorte correttamente => significa che ha **importanti ripercussioni sul conto economico**.

Focus: Valorizzazione scorte

Possiamo osservare due metodi di redazione del CE per suddivisione dei costi:

> per la **contabilità per assorbimento**

costi di prodotto = costi inventariabili

costi di periodo = costi non inventariabili

> per la **contabilità a costi variabili** invece ho

costi diretti = costi inventariabili

costi di periodo e indiretti fissi = costi non inventariabili

Focus: contabilità per assorbimento e a costi variabili

DEF: la **contabilità per assorbimento** è un metodo di contabilità gestionale per catturare tutti i costi associati alla fabbricazione di un particolare prodotto.

I costi diretti e indiretti, come i materiali diretti, la manodopera diretta, l'affitto e le assicurazioni, sono contabilizzati con questo metodo. Il calcolo dei costi di assorbimento è richiesto da principi contabili generalmente accettati per la rendicontazione esterna.

Le differenze tra contabilità per assorbimento e contabilità a costi variabili (un altro metodo) si trovano nel trattamento delle spese generali fisse.

> Il calcolo dei costi di assorbimento ripartisce i costi generali fissi su tutte le unità prodotte nel periodo.

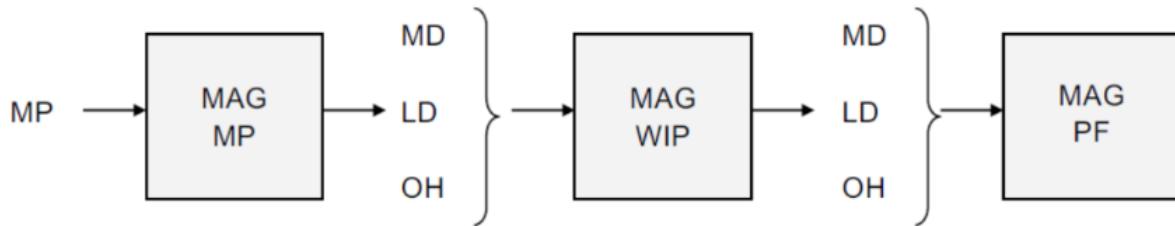
> Il calcolo dei costi variabili, invece, mette insieme tutti i costi fissi generali e riporta la spesa come una voce di costo separata dal costo dei beni venduti o ancora disponibili per la vendita.

Il calcolo dei costi variabili non determina un costo unitario delle spese generali fisse, mentre il calcolo dei costi di assorbimento lo fa. Il calcolo del costo variabile prodrà una voce di spesa forfettaria per le spese generali fisse quando si calcola il reddito netto a conto economico. Nel frattempo, il costo di assorbimento comporterà due categorie di costi fissi generali: quelli attribuibili al costo dei beni venduti e quelli attribuibili al magazzino.

	Contabilità per assorbimento		Contabilità a costi variabili	
	Effetto sullo Stato Patrimoniale (attività)	Effetto sul Conto Economico	Effetto sullo Stato Patrimoniale (attività)	Effetto sul Conto Economico
Lavoro diretto	Incremento Scorte	+ Scorte finali e Costo del lavoro No effetti su utile	Incremento Scorte	+ Scorte finali e Costo del lavoro No effetti su utile
Materiali diretti	Incremento Scorte	+ Scorte finali e acquisti No effetti su utile	Incremento Scorte	+ Scorte finali e acquisti No effetti su utile
Costi indiretti di produzione variabili	Incremento Scorte	+ Scorte finali e costi (lavoro e materiali) No effetti su utile	Incremento Scorte	+ Scorte finali e costi (lavoro e materiali) No effetti su utile
Costi indiretti di produzione fissi	Incremento Scorte	+ Scorte finali e ammortamenti No effetti su utile	Nessun effetto	+ ammortamenti Riduzione utile
Costi di periodo	Nessun effetto	+ costi (lavoro, materiali, ammortamenti) Riduzione utile	Nessun effetto	+ costi (lavoro, materiali, ammortamenti) Riduzione utile

Focus: valorizzazione scorte

Questo bellissimo schemino mi spiega un poco quali sono i costi da utilizzare per valorizzare le scorte quando si è in fase di redazione del CE.



Legenda

MP iniziale: fonte di costi delle materie prime da valorizzare

MAG MP: indica il magazzino delle materie prime

MAG WIP: magazzino dei semilavorati quindi le materie prime che sono state lavorate ma non sono ancora diventate prodotto finito; per valorizzare questo magazzino si utilizzano tre fonti di costo che vengono poi sommate (MD + LD + OH)

MAG PF: indica il magazzino del prodotto finito; per valorizzare questo magazzino si utilizzano le stesse componenti utilizzate per il MAG WIP, chiaramente superiori in valore in quanto più avanzata è la lavorazione

- > MD: materiali diretti, quindi costo materia prima ma diverso dal precedente MP perché l'oggetto è già entrato nel ciclo produttivo e ha già subito almeno una trasformazione
- > LD: lavoro diretto, costo della manodopera per la lavorazione della materia prima
- > OH: overhead, le quote di costi indiretti attribuibili al prodotto finito

Per leggere il diagramma si procede così: dalle riserve di materie prime MP, si stima il loro valore e si crea la voce MAG MP.

Dopodichè si stimano i valori di materiali diretti MD, lavoro diretto LD, e costi indiretti OH, che sommati forniscono il valore del MAG WIP. Attenzione, perché durante questi calcoli bisogna sempre considerare che il prodotto è un semilavorato, dunque ha subito solo una parte delle operazioni di trasformazione.

Le stesse voci sono poi stimate in corrispondenza della voce magazzino prodotto finito MAG PF, stavolta con un valore superiore poiché il prodotto è finito e le operazioni hanno generato il max valore aggiunto possibile della produzione.

Le uniche voci che finiscono a bilancio sono MAG MP, WIP e PF.

** qui c'era il costo pieno ma secondo me non ha senso **

ok boomer

Il Costo Diretto (Direct Cost)

DEF: il **costo diretto** è un metodo di cost accounting che calcola la somma SOLO degli elementi di costo “oggettivamente” riconducibili a (o causati da) l’oggetto del costo, quindi i costi diretti.

Tra ogni unità di prodotto (o altro obiettivo di costo) e una voce di costo diretto, esiste una relazione esclusiva e specifica, non ambigua, quindi facilmente ed economicamente riconducibile alla fonte.

Esempi: materiali diretti e manodopera diretta, il collegamento è immediato

Utilizzi del Costo Diretto

1. Decision Making → è la base per conoscere l’impatto sulla redditività di decisioni di breve periodo (esempio: decisioni di make or buy);
2. Redditività → permette di individuare l’effetto sulla redditività di particolare scelte produttive, oppure di particolari clienti;
3. Analisi di Investimento → I costi fissi già sostenuti, o sunk costs (costi irrecuperabili), non vanno considerati;

DEF: i **sunk costs** sono i costi irrecuperabili, in economia e negli affari in generale, sono quei costi in cui si è già inciso e che non possono essere recuperati in alcuna maniera significativa.

Un esempio del loro effetto: i governi UK e FR hanno considerato le loro spese passate su un jet supersonico come una spinta a continuare il progetto: avrebbero dovuto interromperlo per diminuire le perdite.

Costi controllabili e non controllabili

Questa classificazione fa FOCUS sulla controllabilità del costo.

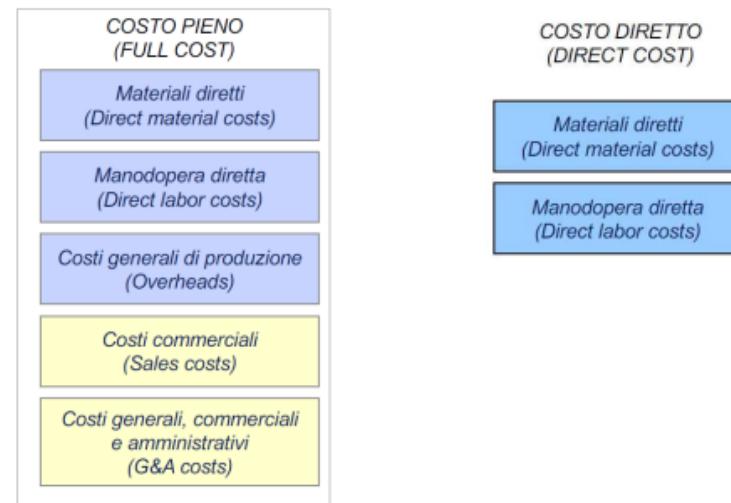
DEF: i **costi controllabili** sono costi il cui ammontare è riferito ad un particolare centro di responsabilità (=reparto) e il responsabile di tale unità ha autonomia decisionale in merito ad essi.

DEF: i **costi non controllabili** componente di costo sulla quale il responsabile non ha l’opportunità di decidere.

La distinzione tra controllabile e non è relativa, e dipende anche dal grado di responsabilità assegnato al manager.

Esempio: consideriamo un’azienda che lavora con gli altoparlanti, il responsabile del reparto può chiaramente decidere di accendere o spegnere i forni, cambiare temperatura, farli esplodere o altro, ma in realtà ci vogliono settimane perché un forno si spenga completamente o raggiunga la giusta temperatura => non è un costo controllabile

Esempio: il responsabile degli acquisti e quello della produzione possono controllare il prezzo delle materie prime e delle quantità che si usano.



Costi storici e standard

Questa classificazione fa FOCUS sulla natura dei costi.

DEF: i **costi storici** sono rilevati a consuntivo, alla fine dell'esercizio. Permettono di allocare i costi effettivamente sostenuti dall'impresa in un certo periodo di tempo (=esercizio annuale di solito).

I costi storici sono fondamentali nella determinazione dei risultati economici e per la valorizzazione delle scorte.

DEF: i **costi standard** sono costi teorici a preventivo, ingegneristico, ottenibile dall'impresa in condizioni di normale funzionamento.

I costi standard sono un sistema ex-ante usato per stimare i costi che l'impresa dovrà sicuramente sostenere. Sono particolarmente utili per elaborare i budget operativi o per prendere scelte strategiche di pianificazione perché devono rappresentare un obiettivo raggiungibile.

Rappresenta generalmente l'obiettivo di riferimento per la successiva analisi degli scostamenti a consuntivo nelle condizioni di normale funzionamento sono esclusi eventi straordinari che modifichino in modo rilevante le "condizioni al contorno"

È necessario adeguare i costi standard alle caratteristiche del processo tecnologico attraverso:

- > una ridefinizione dei costi standard in caso di innovazione tecnologica;
- > aggiornamento costi standard in base alla curva di apprendimento;

La logica per la determinazione dei costi standard è semplice, si usano le voci di costo diretto quali materiali diretti e lavoro diretto.

E' invece più complesso il calcolo per le voci di tipo indiretto soprattutto per i costi fissi.

L'utilizzo congiunto dei dati di previsione e dei dati a consuntivo consente di effettuare delle valutazioni circa il livello di efficienza dell'organizzazione (analisi delle varianze).

Costi evitabili e non evitabili

Questa classificazione fa FOCUS La rilevanza decisionale.

DEF: i **costi evitabili** sono quelli influenzati da una specifica decisione.

DEF: i **costi non evitabili** quelli non influenzati dalla specifica decisione in esame, quelli che comunque si devono sostenere.

Il grado di **evitabilità** dei costi dipende

- > Dall'orizzonte temporale di riferimento. (Breve o Medio/Lungo periodo)
- > Dalla tecnologia considerata.
- > Dall'entità di variazione del livello di attività.

TIPOLOGIA COSTO	CARATTERISTICHE
Materiali diretti	Normalmente evitabili
Lavoro diretto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitabile in assenza di rigidità salariale o in presenza di impieghi alternativi; ▪ Non evitabile in caso contrario;
Costi indiretti variabili	In genere evitabili; per il lavoro indiretto valgono considerazioni analoghe a quelle del lavoro diretto
Costi indiretti fissi	Normalmente non evitabili

Costo Pieno (Full Cost)

DEF: il **costo pieno** è un metodo di cost accounting che calcola la somma dei costi diretti attribuiti e di una quota equa dei costi indiretti allocati che coinvolgono la produzione dell'output in questione.

Alcune formule:

> **CP = COSTO PIENO DI PRODUZIONE + COSTI DI PERIODO**

> **CP DI PRODUZIONE = COSTI DEI MATERIALI E MANODOPERA DIRETTI + COSTI INDIRETTI ALLOCATI**

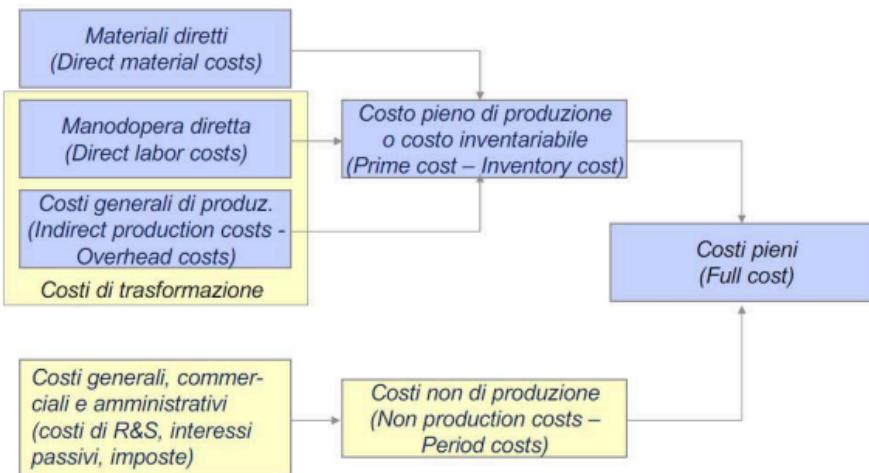
I costi dei materiali e della manodopera sono estremamente rapidi da calcolare, mentre gli indiretti allocati sono un incubo poiché l'azienda può essere un sistema estremamente globale e per questo motivo riesco raramente a calcolare l'interezza del costo pieno.

Il costo pieno ha due utilità. Verrà valutato per attribuire il prezzo di vendita di un prodotto tenendo conto di tutti i costi che coinvolgono la produzione (diretti e indiretti).

Inoltre sarà utilizzato per valutare i prezzi regolamentati da contratto e i prezzi dei servizi anche pubblici.

Utilizzo del Costo Pieno

1. Bilancio → serve nelle valorizzazioni nello stato patrimoniale, per le rimanenze di semilavorati e prodotti finiti, nel conto economico invece entra nel costo del venduto;
2. Analisi di redditività → è la base per conoscere la redditività di singole parti dell'impresa (es. Redditività di un prodotto o di un reparto in particolare);
3. Consuntivo → permette di rispondere alla domanda "quanto è costato?" a fine anno (es. quanto costa a Poste Italiane la consegna di una lettera in Posta Prioritaria da Milano a Catania?);
4. Definizione dei prezzi stabiliti per contratto o regolamentati → ove i prezzi di vendita sono stabiliti dai prezzi pieni cui applicare una marginalità concordata tramite contratto (es. Authority vs. Enel o contratti OEM tra IBM e terzisti);
5. Verifica dei costi di prodotto per definire il prezzo "normale" o fair value



Esercitazione

<i>Voce di costo</i>	<i>Migliaia di €</i>	<i>Tipologia</i>
Ammortamenti dei macchinari utilizzati in produzione (i macchinari servono per realizzare tutti e tre i prodotti)	1.400	Costo indiretto fisso Non evitabile
Ammortamenti delle attrezzature dei laboratori di ricerca e sviluppo (il prodotto A non richiede alcuna attività di ricerca e sviluppo)	500	Costo fisso di periodo Non evitabile
Salari della manodopera diretta di produzione	1.000 (di cui 500 per A, 300 per B e 200 C)	Costo diretto fisso e variabile in parte evitabile
Salari degli addetti alla manutenzione dei macchinari di produzione	90	Costo indiretto fisso e variabile in parte evitabile
Stipendi del personale amministrativo (contabile, ecc.)	110	Costo fisso di periodo in parte evitabile
Stipendi del personale di vendita (è costituito da tre venditori, ciascuno dedicato ad una singola famiglia di prodotti)	150	Costo di periodo fisso e variabile in parte evitabile
Costo delle materie prime consumate in produzione	600 (di cui 250 per A, 150 per B e 200 per C)	Costo diretto evitabile
Costo di una ricerca di mercato, acquistata da una società specializzata per valutare il mercato di B e C	80	Costo di periodo Evitabile
Affitto pagato per gli uffici amministrativi	50	Costo fisso di periodo evitabile
Costo del lubrificante utilizzato per i macchinari di produzione	10	Costo indiretto evitabile
Costo del cartone utilizzato per l'imballo delle porte finite (tutte e tre le tipologie di porte necessitano dello stesso tipo di imballo)	35	Costo diretto Evitabile
Accantonamenti al TFR (proporzionali a salari e stipendi)	162	Costo diretto e indiretto fisso e variabile in parte evitabile

Sono state prodotte 500 unità di A, 300 di B e 200 di C.

Soluzione:

- A. I costi diretti e quelli indiretti totali; => DIRETTI: $(1.000 + 120(?)) + 600 + 35 = 1755$
INDIRETTI = $1400 + (90 + 10,8(?)) + 10 = 1510,8$

B. I costi di periodo; => $500 + (110 + 13,3(?)) + (150 + 18(?)) + 80 + 50 = 921,3$

C. I costi fissi totali; => $1400 + 500 + 50 + (110 + 13,3(?)) = 2073,3$

D. I costi evitabili; => $600 + 80 + 50 + 10 + 35 = 775$

E. Il costo primo di A; => Costo materiali diretti + costo lavoro diretto + altri costi diretti =
= $500 + 250 + (35/1000) \cdot 500 + (120/1000) \cdot 500 = 827,5$

F. Il costo pieno industriale di B; => Costo primo (B) + Costi indiretti (B) =
= $[300 + 150 + (35/1000) \cdot 300 + (120/1000) \cdot 300] + [(1510,8/1000) \cdot 300] = 949,74$

Bisogna classificarli (guarda tabella tipologia), supponendo che i costi siano proporzionali al lavoro diretto

18. Il margine di contribuzione

Definizione

DEF: il **margine di contribuzione** (MdC) è la differenza tra fatturato e costi variabili (es: mat. prime) di un'impresa (costi fissi es ammortamento capannone).

E' l'aggregato fondamentale della contabilità interna ed è il maggiormente utilizzato per prendere decisioni aziendali e strategiche.

La distinzione tra i 2 tipi di costi ha senso solo nel breve periodo.

Principalmente il margine ci dice se, con il ricavo dell'attività caratteristica, riusciamo a coprire i costi fissi.

Il margine di contribuzione può essere calcolato per un prodotto, un gruppo di prodotti o per l'intero volume di vendite. *Viene ricavato dal conto dei costi e delle prestazioni, dunque serve il registro dei mastrini, inoltre equivale all'importo che un'azienda ha a disposizione, in base al fatturato per coprire i costi fissi (non so perchè sia scritto due volte sulle slide, in modo diverso, però vabbè lo lascio)*

Il MdC va letto in correlazione ad altri dati altrimenti ha poco senso.

Si può confrontare il MdC e i costi fissi, per determinare se ci sono profitti o perdite, ma si può anche confrontare il MdC dell'azienda con i suoi clienti per valutare se questo è un cliente prezioso o no (quanto e come acquista), per valutare se lavorare per lui o no.

Costi fissi principali sono affitti, interessi, ammortamenti e costi salariali.

Costi variabili principali sono materie prime o costi di trasporto.

Comparison: se il margine supera i costi fissi, allora l'azienda realizza profitti tramite le normali attività commerciali (attività caratteristica). Se $MdC = CF$ allora abbiamo il punto di pareggio. Altrimenti l'azienda registra perdite nell'attività caratteristica.

Classificazione

Si fa distinzione tra **MDC unitario** e **MDC totale**.

DEF: il margine di contribuzione **unitario** è la differenza tra prezzo di vendita unitario e costi variabili unitari. Indica quanto un prodotto/servizio contribuisce per unità a coprire i costi fissi.

$$MdCu = p - cv$$

DEF: il margine di contribuzione **totale** si ricava moltiplicando il MdCu per il volume delle vendite. Determina quanto il prodotto/servizio ha contribuito nel complesso a coprire i costi fissi.

$$MdC = MdCu * x$$

Per determinare il MdCu e MdC è si distinguono i calcoli a uno o più livelli.

Si sfrutta il MdC relativo per determinare un programma di produzione ottimizzato, sia per un singolo prodotto che per la totalità dei prodotti di un'azienda.

MdC a livello unico: fornisce informazioni sulla redditività dell'azienda nel suo complesso quindi è adatto solo, e molto interessante, per le decisioni imprenditoriali generali.

MdC multilivello: mi permette di effettuare analisi più differenziate, esaminando le:

- > Redditività singoli prodotti (*profitto o perdite*)
- > Redditività gruppi di prodotti (*profitto o perdite*)
- > Redditività aree di business (*profitto o perdite*)

Livelli del MdC

A secondo di quali e quanti costi sottraggo ai ricavi trovo i margini dal I al III livello.

E' un calcolo tipico del controllo di gestione, il nome della voce e il metodo di calcolo sono arbitrari del controller.

DEF: il **costo variabile riparto** lo individuo in casi come: la mia azienda produce tavoli e devo anche consegnarli, ogni furgone ne può portare 4 al prezzo di 100 euro. Quindi nel momento in cui io ho da 5 a 8 tavoli, l'aumento delle spese è uguale. In questo caso è 1:4.

I livello = ricavi - costi diretti variabili (*Materiali, Manodopera, Lavorazioni Esterne*)

II livello = ricavi - costi fissi specifici (e variabili a riparto)

III livello = ricavi - costi fissi generali

Costi fissi possono essere divisi in specifici del prodotto (ammortamento macchinari per fare bici), per area (ammortamento capannone per linea bici a e b / carta igienica per officina), aziendali (stipendi amministrative, auto aziendali, fotocopie, computer).

MdC: primo livello/unico

DEF: il **MdC di primo livello** detto MdC lordo, si ottiene sottraendo risponde alla domanda "copro i dipendenti?"

Esempio primo livello: lo verifico sottraendo al MdC I i costi fissi così da ottenere il reddito confrontabile con il bilancio (dovrà essere uguale all'utile)

	Bicicletta modello A	Bicicletta modello B	Totale
Ricavo dalle vendite*	20.000 €	10.000 €	30.000 €
- Costi variabili	5.000 €	2.000 €	7.000 €
Margine di contribuzione	15.000 €	8.000 €	23.000 €
- Costi fissi			5.000 €
Utile operativo			18.000 €

MdC: multilivello

A differenza del MdC primo livello, questo considera i costi fissi su più livelli separati. Lo scopo del calcolo dei MdC multilivello è di determinare la redditività degli oggetti di riferimento in base cause e nel modo più trasparente possibile.

La differenziazione dei CF può assumere diverse forme, ad esempio:

> Costi fissi **specifici del prodotto**: i costi che si possono attribuire ad un prodotto o un servizio in modo non ambiguo

Esempio: ammortamento del macchinario per produrre biciclette

> Costi fissi **per area**: costi che possono essere attribuiti ad un'intera area aziendale

Esempio: l'officina di produzione delle biciclette, il reparto marketing o mobilità

La quota di affitto del capannone dove produco è legata all'area, non al prodotto

> Costi fissi **aziendali**: tutti quei costi generali che non si possono imputare ad un prodotto/servizio o area.

E' normale che i costi si accumulino sotto questa voce poiché è grazie alla gestione aziendale che si tiene in piedi un'azienda.

Esempio: stipendi amministrativi, macchine aziendali non legate alla produzione, carta igienica

Dallo schema dell'esercizio sottostante, osservo che prima sottraggo tutti i costi costruendo i vari MdC multilivello, in modo da osservare come viene eroso il mio utile, e poi tolgo anche i costi fissi aziendali (per intenderci, potrei dire che sono le spese di periodo del CE).

Se dovesse insorgere la necessità di tagliare i costi fissi, allora parto dal basso e procedo verso l'alto, perchè più mi sposto verso i ricavi e più i costi che trovo sono legati alla produzione in maniera diretta. Se agissi in maniera diversa, rischierei di mandare in crisi la produzione, per mancato budget.

Esempio Esempio MdC MdC

	Bicicletta A	Bicicletta B	Area 1	E-Bike A	E-Bike B	Area 2	Totale
Ricavo dalle vendite	20.000 €	10.000 €		25.000 €	30.000 €		85.000 €
- Costi variabili	5.000 €	2.000 €		6.000 €	8.000 €		21.000 €
Margine di contribuzione I	15.000 €	8.000 €		19.000 €	22.000 €		64.000 €
- Costi fissi del prodotto	2.000 €	1.000 €		3.000 €	2.000 €		8.000 €
Margine di contribuzione II	13.000 €	7.000 €	20.000 €	16.000 €	20.000 €	36.000 €	56.000 €
- Costi fissi dell'area			2.000 €			6.000 €	8.000 €
Margine di contribuzione III			18.000 €			30.000 €	48.000 €
- Costi fissi aziendali							20.000 €
Utile operativo							28.000 €

La prima operazione consiste nel trascrivere tutti i ricavi dei singoli prodotti e poi sottraendo i CVp si trovano i MdC I livello specifico per ogni prodotto. Sommandoli trovo MdC totale I livello.

Sottraendo i costi fissi dei prodotti specifici ai MdC I livello specifici, trovo i MdC II livello dei singoli prodotti. Sommando MdC II di tutti i prodotti di un'area trovo il MdC II livello delle varie aree, che sommati mi danno il MdC II dell'azienda.

Sottraendo poi i costi fissi di ogni area dai MdC II livello delle aree corrispondenti trovo il loro MdC III livello. Sommandoli trovo MdC III aziendale.

Se poi sottraggo i costi fissi aziendali dal MdC III livello aziendale, devo per forza trovare il risultato operativo, se i valori non coincidono con il RO da bilancio, allora ci sono degli errori, altrimenti ho eseguito calcoli corretti.

MdC: secondo livello

DEF: il **MdC di secondo livello** detto anche MdC netto, si ottiene sottraendo i costi fissi specifici ai MdC di primo livello dei corrispettivi prodotti. Risponde a "riesco a pagare i costi fissi?"

I costi fissi specifici sono detti "fissi" perchè non cambiano col tempo né con il volume di produzione, e "specifici" perchè oggettivamente riconducibili alla creazione di UN SOLO prodotto.

Esempio: ammortamenti di macchinari che operano su un solo processo produttivo, manutenzioni, consulenze tecniche specifiche

MdC: terzo livello

DEF: il **MdC di terzo livello** detto anche margine operativo, si calcola come la differenza tra il MdC di II livello e i costi fissi dell'area specifica in cui si è calcolato. E' quindi i ricavi dell'area meno i costi variabili (I°), i costi fissi specifici del prodotto/i (II°) e i costi fissi per area aziendale (III°).

Rappresenta quanto capitale rimane dopo che dai ricavi ho sottratto tutti i costi della produzione. Sommando i MdC III° di tutte le aree trovo quello totale e comune a tutta l'azienda, che mi permette di confrontarlo con i costi aziendali, i costi solitamente più ingenti e relativi a tutta la parte organizzativa/amministrativa/non riconducibili a prodotti o aree in particolare.

MdC Relativo

Il MdC relativo mette in relazione il MdCu e il “fattore vincolante”, che è il parametro secondo il quale l'imprenditore vuole analizzare la redditività.

Questo tipo di margine è usato per ottimizzare un programma di produzione in caso di capacità produttive limitate. Inoltre può essere utile per massimizzare il margine di contribuzione dell'unità di produzione interessata (*l'area produttiva per intenderci*).

Di solito valutato per o ora uomo quale alternativa è più efficiente e redditizia.

$$\text{Margine di contribuzione relativo} = \frac{\text{Margine di contribuzione unitario}}{\text{Fattore vincolante per unità}}$$

viene macchina per capire

Per principio la produzione di prodotti o servizi con un MdC previsto più elevato deve essere privilegiata sopra gli altri.

Ad esempio se prodotto A e B hanno rispettivamente un MdCR di 100 e 120 euro per un'ora di una macchina, se questa macchina è vincolante cioè tutte le altre stazioni di produzione hanno capacità maggiore, dovrei banalmente preferire la produzione di B.

In pratica è più complicato perché la domanda di un prodotto potrebbe non essere sufficiente a saturare la produzione e sfruttare la macchina al massimo (e il fattore vincolante non sarebbe più la macchina ma la vendita del prodotto B), quindi il MdC teorico non verrebbe mai raggiunto.

Esempio calcolo MdC Relativo

Vedi Slide 17. (ho messo in ragionamento nel paragrafo precedente)

$$Lv1 = r - cvPuro$$

Es Livello 1: biciclette slide 10.

$$Lv2 = Lv1 - cvARiparto - cfSpecifici$$

$$Lv3 = Lv2 - cfGenerici$$

$$cv Puro = (\text{mat. prime} + \text{manodopera} + \text{lavorazioni esterne})$$

ESERCIZIO slide 22: wade fai tu

Pro e Contro Analisi del MdC

Pro:

- > Ogni prodotto porta un reddito differente dagli altri
- > Il calcolo del MdC è utile per capire quanto un prodotto è redditizio
- > Permette all'imprenditore di capire se produrre e vendere un certo prodotto è redditizio, e se la produzione caratteristica (quindi fino al II margine) riesce a coprire i costi fissi generali, almeno fino a pareggio.

Difetti:

- > Non è adatta a imprese complesse perchè è complicato da calcolare per imprese multiprodotto. In questo caso si sceglie di usare come oggetto d'analisi non il prodotto ma l'area geografica, mercato, o distribuzione.
- > Non è banale separare i costi per linea. Inoltre nelle aziende con alta complessità di operazioni aziendali i costi comuni sono elevati mentre quelli specifici sono più ridotti, ergo si rischia che quest'analisi sia poco significativa.

Non esistono codici normativi che spiegano come fare la distinzione delle voci, esistono solo guide e teorie che posso decidere di adottare e seguire.

- > Non sempre è semplice suddividere costi fissi e variabili. Queste categorie sono importanti per le aziende ma è complesso distinguere fissi e variabili, specifici o generali.

Riclassificazione CE: Configurazioni di costo e MdC

Ricavi

- Consumi di materiali

- = **Margine di intermediazione commerciale**
 - Costo del lavoro variabile
 - altri costi variabili

- = **Margine di contribuzione lordo**
(Primo margine)
 - Costo fisso del lavoro diretto
 - Ammortamenti di impianti specifici
 - Altri costi fissi diretti

- = **Margine di contribuzione netto**
(Secondo margine)
 - Costi indiretti operativi

- = **Margine operativo**

Esercizio a slide 22 interessante, non trascrivo tho

NB: Nel CE i costi di personale e ammortamenti sono messi tutti un po' assieme.

Margine di intermediazione commerciale: aggregato utile per capire se riesco a coprire almeno la materia prima è qualcosa di meno del MdC di primo livello.

Se oltre alla materia prima, sottraggo il resto dei costi variabili (manodopera e lavorazioni esterne) trovo il MdC I liv o MdC lordo, rispondo a "riesco a pagare i dipendenti?"

Se ora sottraggo i costi fissi specifici (lavoro diretto), ammortamento specifico, *e altri costi diretti* trovo il MdC II liv o Mdc netto e rispondo a "riesco a pagare i costi fissi?"

Dopo aver sottratto fissi e variabili rimangono solo i costi indiretti, che ci portano al Margine Operativo (risultato operativo).

Volendo potrei procedere come in un CE ordinario e confrontare il

Domande poste a Gallico

- > Che legame/differenza c'è tra MON e MO (margini operativi dal CE riclassificato)? **di fatto sono lo stesso aggregato, calcolati però in due discipline differenti e con logiche leggermente differenti (diciamo che la contabilità analitica fornisce i dati per arrivare al reddito operativo);**
- > Che legame/differenza c'è tra MO e MdC III° livello? **Concettualmente il MO è pari al MDC III al netto delle spese amministrative e generali.**
- > I costi fissi aziendali, sono l'equivalente delle spese di periodo del CE? **Di una parte di essi: le spese di periodo sono costituite da costi commerciali e distributivi e da spese amministrative e generali. I costi fissi aziendali corrispondono circa (ricordiamo che sono due discipline differenti) alle spese amministrative e generali. i costi commerciali e distributivi invece rientrano nei costi fissi per area;**
- > Quale può essere una definizione di "condizioni al contorno"? **può essere un po' più specifico? si riferisce ad un passaggio nelle slide? Se sì, quale?**
- > Nei miei appunti appare la frase "la distinzione tra i due tipi di costi [fissi e variabili] ha senso solo nel breve periodo". Non riesco a darmi una spiegazione del perché, però è anche possibile che abbia capito male io nel trascrivere. ***risposta trascritta***
- > Quale può essere una definizione di "fattore vincolante"? **il fattore vincolante nella produzione di un prodotto è il fattore produttivo limitante nella produzione del prodotto stesso. Si tratta del fattore produttivo che non consente di produrre tutta la quantità richiesta dal mercato: tipicamente sono fattori vincolanti le ore uomo (non c'è sufficiente personale per raggiungere la produzione richiesta dal mercato), le ore macchina (non ci sono sufficienti immobilizzazioni per produrre la quantità richiesta dal mercato) o la materia prima (non c'è sufficiente materia prima per produrre quanto richiesto dal mercato).**

19. Il Modello Break-Even

DEF: il **modello di break-even** ha la finalità di individuare il minimo volume di produzione che consente ad un'impresa di "coprire i costi".

Cerca il livello minimo di attività che rende conveniente la produzione, quanto devo produrre per "stare in piedi"?

Break-even = Punto di Pareggio

Ipotesi e finalità

Si fonda su quattro ipotesi:

1. Impresa **mono-prodotto**;
2. **Linearità** dei **costi** (no economie di scala);
3. **Linearità** nei **ricavi** (invarietà dei prezzi);
4. **No variazioni** di scorte → produzione = fatturato;

Assumendo linearità garantisco di lavorare sempre con sistemi di primo grado.

Finalità: Individuare il minimo volume operativo che consenta all'impresa di coprire i costi.



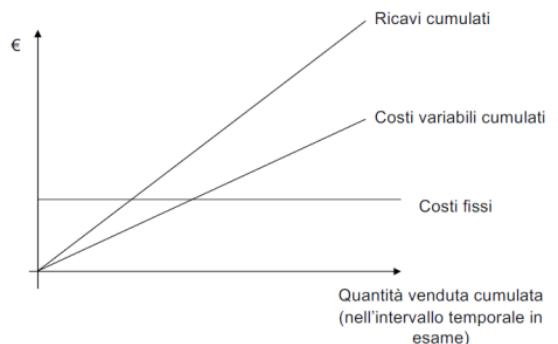
Tale volume prende il nome di **volume di pareggio** o **punto di pareggio**

Volume di pareggio

DEF: si definisce **volume di pareggio** (break-even volume) o punto di pareggio (break-even point) quello in corrispondenza del quale i ricavi totali egualano i costi totali (operativi) e dunque il reddito (operativo) è pari a zero.

Il modello di break-even (il diagramma di profitto):
Per modellizzare il punto di pareggio e analizzare la dinamica del reddito si usa il diagramma del profitto, o diagramma costo-volume-profitto.

Punto di pareggio: Ricavi totali = Costi totali



Qbe è la quantità di break-even che corrisponde a $MON = 0$ cioè $R - C = 0$

$$Qbe \mid MON=0 \Rightarrow Ricavi = Costi$$

$$MON = Ricavi - Costi = P \times Q - CF - CVu \times Q = Q(P - CVu) - CF$$

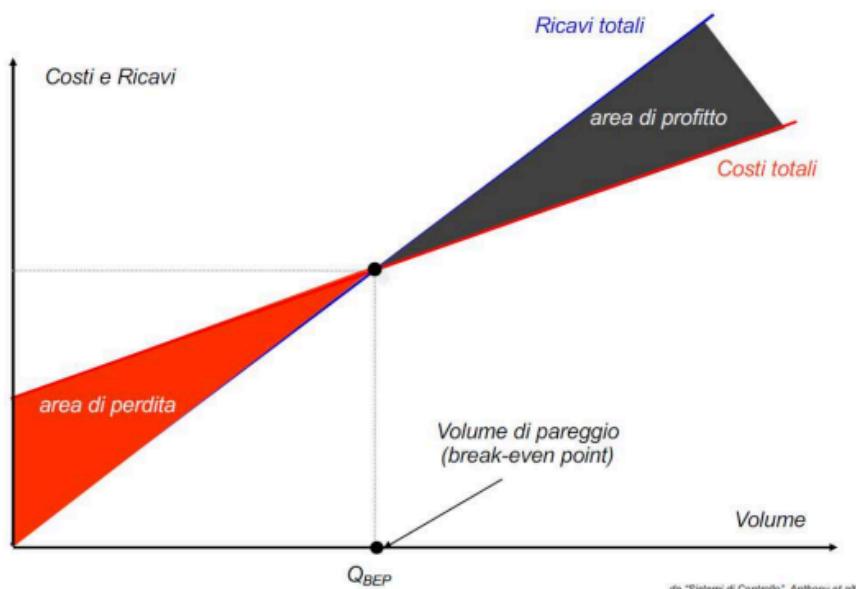
$$Qbe = CF / (P - CVu) = CF / MCu$$

Il diagramma del profitto

Per modellizzare il BEP (break-even point) e analizzare la dinamica del reddito di un'impresa in relazione a decisioni che modifichino il livello di attività: si usa il **diagramma del profitto** o quello costo-volume-profitto.

Mostra la relazione attesa tra ricavi totali e costi totali al variare del volume di output;

Può essere costruito sia per l'impresa nel suo complesso sia per specifici segmenti di business es. Un prodotto, una linea di prodotti, una divisione di prodotti



Il modello di break-even in chiave algebrica:

$$H_p: n^{\circ} \text{ unità prodotte} = n^{\circ} \text{ unità vendute} = Q$$

$$p = \text{prezzo di vendita unitario}$$

$$m = (p - cv) = \text{marginе di contribuzione unitario}$$

$$CF = \text{costi fissi totali}$$

$$CT = \text{costi totali}$$

$$cv = \text{costo variabile unitario}$$

$$M = m * Q = \text{marginе di contribuzione totale}$$

$$RT = \text{ricavi totali}$$

$$\pi = \text{profitti (utili)}$$

$$\pi = RT - CT \rightarrow \pi = p * Q - (CF + cv * Q)$$

Conviene produrre se $\pi \geq 0 \rightarrow p * Q - CF - cv * Q \geq 0$,

quindi se

$$Q \geq CF / (m)$$

con $Q = CF / (p - cv)$ si ottiene il **break-even point**

Mono e pluri prodotto

Caso MONOPRODOTTO

$$Q_{be} = CF / (P_u - CV_u) = CF / MC_u$$

Q_{be} = Breakeven point (in quantità)

P_u = Prezzo di vendita unitario

CV_u = Costo variabile unitario

CF = Totale costi fissi

MC_u = Margine contribuzione unitario

$$V_{be} = CF / (MC_u / P_u) = CF / mc\%$$

V_{be} = Breakeven point (in valore)

$mc\% = MC_u / P_u$

Caso PLURIPRODOTTO

$$V_{be} = \frac{CF}{\sum_i mc\%_i W_i} = \frac{CF}{\sum_i \left[\left(1 - \frac{CV_{u_i}}{P_{u_i}}\right) \times W_i \right]}$$

W = % di vendita (in valore) di ogni prodotto:

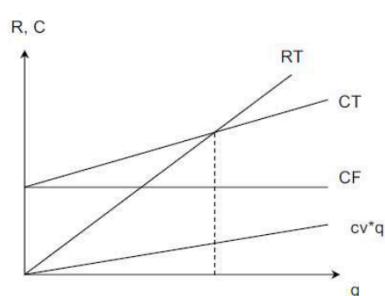
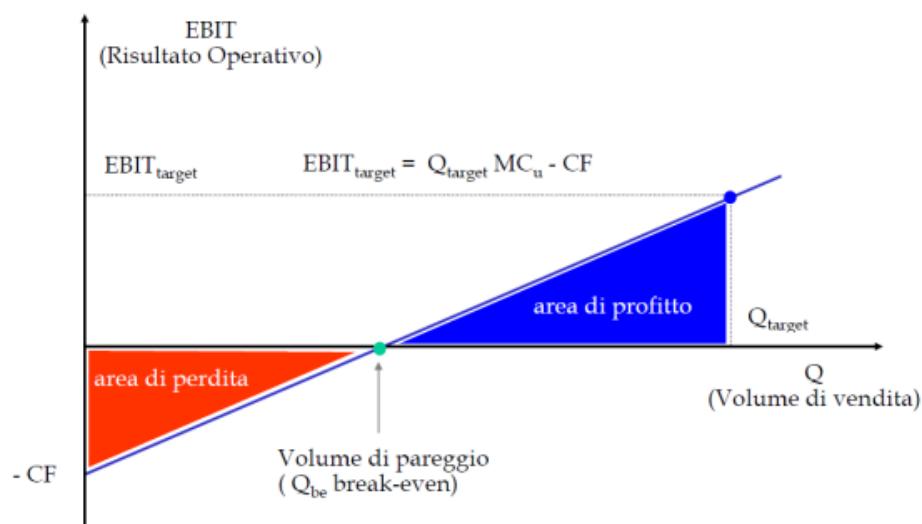
Coefficiente di media pesata sul valore

da "Sistemi di Controllo", Anthony et al.

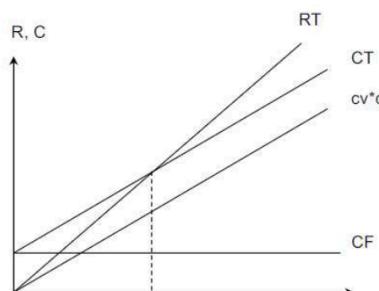
Reddito obiettivo

Questa è una versione traslata del grafico del profitto dove la retta blu rappresenta Ebit* ovvero il risultato operativo in corrispondenza di un certo Q volume di vendita.

Dal precedente diagramma osserviamo come a CF bassi e cv elevati il volume produttivo necessario per ottenere un pareggio di bilancio sia minore.



CASO 1 – Costi fissi (CF) elevati e costi variabili (cv) bassi



CASO 2 – Costi fissi bassi (CF) e costi variabili (cv) elevati

Break-even e MdC

Una quota dei ricavi di vendita viene utilizzata per coprire i costi variabili relativi a questi ricavi, il MdC esprime il *rimanente* da questa azione.

Il *volume di pareggio* trova il margine minimo per coprire anche i CF, quindi se il MdC paga sia CV che CF arrivo al pareggio.

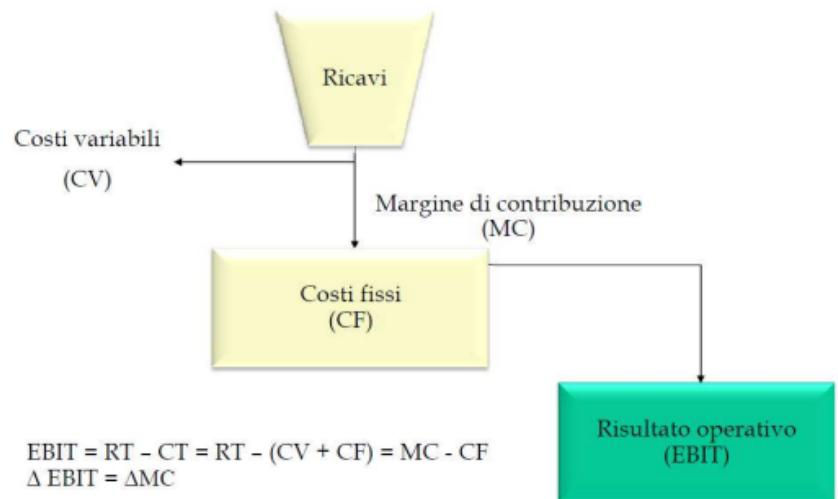
Ogni volta che aumentano i ricavi OLTRE il punto di copertura CF e CV, quindi oltre il volume di pareggio, quei ricavi andranno a rifornire la voce dei profitti.

=> per guadagnare devo coprire tutti i costi.

FOCUS: La contribuzione è un contributo alla copertura dei costi fissi e poi, oltre il volume di pareggio, contributo alla generazione del reddito.

I ricavi sono erosi dai costi variabili prima di arrivare ai fissi.
Una volta pieno il recipiente dei CF dal McD risultante, il trabocco diventa reddito.

Questo schema spiega come si crea il RO da un punto di vista gestionale.



Esempio volume di pareggio (stile esame)

Caso azienda monoprodotto. Non trascritto.

Break-even in valore e margine di contribuzione percentuale

DEF: Il volume di pareggio può anche essere espresso in termini di ricavi (**RT_{be}**) piuttosto che di unità fisiche. È sufficiente moltiplicare entrambi i membri dell'equazione della quantità di pareggio per il prezzo di vendita ottenendo la seguente formula

$$RT_{be} = \frac{CF}{\left(\frac{MC_u}{P}\right)} = \frac{CF}{mc\%}$$

DEF: il margine di contribuzione unitario espresso in percentuale del prezzo di vendita è denominato **margine di contribuzione percentuale**. Si calcola come $mc\% = \text{MdCu} / P$

Ad esempio con $MdC = 2.5$ e un prezzo di vendita = 8.5 ho $mc\% = 2.5 / 8.5 = 29.4\%$ significa che ciascun euro di ricavo produce 29.4 centesimi di contribuzione.

Il $mc\%$ è particolarmente utile perché confrontare due MdC di prodotti diversi (o peggio da settori diversi) ha poco senso. La percentuale non mente.

Esempio $mc\%$ (stile esame)

Caso azienda monoprodotto. Non trascritto.

Le imprese multi-prodotto (slide 20)

Le relazioni costo-volume-profitto sinora descritte si applicano ad imprese mono-prodotto.

Nel caso di **imprese multi-prodotto**, le relazioni precedenti sono valide solo se ciascun prodotto genera all'incirca lo stesso margine di contribuzione percentuale degli altri.

Se l'impresa realizza una molteplicità di prodotti con margini di contribuzione percentuale significativamente diversi, è ancora possibile ricorrere al diagramma del profitto e raffigurare il reddito in funzione delle quantità vendute solo se è noto il mix delle vendite.

DEF: il **margine di contribuzione del prodotto equivalente** è la versione di MdC che viene utilizzato quando si conosce il mix delle vendite in aziende multiprodotto con $m\%$ diversi tra loro. Si calcola facendo la media ponderata, con le quantità vendute, dei margini di contribuzione unitari dei singoli prodotti. Il $MdCuEq$ va interpretato come il $MdCu$ del prodotto di un'azienda monoprodotto equivalente a quella multiprodotto che si sta considerando.

Reddito operativo è dato dalla differenza tra somma dei MdC complessivamente generati e i costi fissi dell'azienda.

$$\begin{aligned} EBIT &= R_{tot} - C_{tot} = \\ &= (R_{tot} - C_{var}) - CF = \\ &= \left(\sum Mdcu(i) * Q(i) \right) - CF \end{aligned}$$

DEF: il **mix delle vendite** è la composizione del venduto di un'impresa, indica le singole quantità dei vari prodotti venduti, è quindi la sommatoria delle $w_A, w_B,.., w_i$. Dei $A-i$ prodotti che l'azienda realizza.

Se poi conosco il mix delle vendite = (somma) $w(i)$ e Q = (somma) $Q(i)$ il numero complessivo di prodotti venduti dall'azienda:

$$\begin{aligned} EBIT &= \sum Mdcu(i) * w(i) * Q - CF = \\ &= \left(\sum Mdcu(i) * w(i) \right) * Q - CF = \\ &= MdCuEq * Q - CF \end{aligned}$$

Esempio $MdCuEq$ (stile esame slide 21-24)

Azienda multiprodotto A, B, C. Considerando un mix costante, bisogna calcolare il break-even ed il RO in corrispondenza del volume di vendita previsto.

Essendo multiprodotto, calcolo il

$$MdCuEq = MdCuA * wA + MdCuB * wB + MdCuC * wC$$

Una volta conosciuto il $MdCuEq$, posso cercare il volume di pareggio come

$$Qbe = CF / MdCuEq$$

Se conosco Q prevista ed un $MdCu$ (in questo caso la sua versione equivalente) calcolo

$$EBIT = MdCuEq * Q - CF$$

Il margine di sicurezza

Considero #prodotti = #venduti

DEF: il **margine di sicurezza** indica di quanto il volume di produzione attuale eccede il volume di pareggio. Si può anche vedere come la quantità massima di cui posso permettermi di ridurre le vendite prima di andare in perdita.

$$ms = Q_{prodotto} - Q_{be}$$

$$ms\% = ms / Q_{prodotto}$$

DEF: il **margine di sicurezza percentuale** indica invece la % di contrazione della produzione/vendite corrente che mi porterebbe alla perdita.b

L'utilizzo del margine di sicurezza serve prevalentemente a rispondere alla seguente domanda: di quanto possono ridursi i ricavi programmati prima di raggiungere il punto di pareggio?

Leva operativa

DEF: la **leva operativa** (operating leverage) è una misura di quanto il reddito è sensibile alle variazioni dei ricavi. *Risponde a "se cambia il fatturato di 1 euro, quanto cambia l'utile?"*

DEF: l'effetto leva è misurato dal **grado di leva operativa** in corrispondenza a ciascun volume di ricavi, come rapporto tra la variazione percentuale del reddito e la corrispondente variazione percentuale dei ricavi.

E' uno strumento fondamentale per i manager che devono prendere decisioni strategiche o effettuare valutazioni. Serve anche per analizzare i periodi di crisi dell'economia aziendale => se sono fase di espansione del mercato di settore allora mi conviene un glo alto, altrimenti se è in recessione è meglio basso.

Grado di leva operativa (glo) =	$\frac{\Delta EBIT / EBIT}{\Delta RT / RT}$
---------------------------------	---

Dato che $\Delta EBIT = \Delta MC = mc\% * \Delta RT$

$glo = \frac{mc\% * \Delta RT / EBIT}{\Delta RT / RT} = \frac{mc\% * RT}{EBIT} = \frac{MC}{EBIT}$

Esempio di leva operativa e struttura dei costi a slide 27.

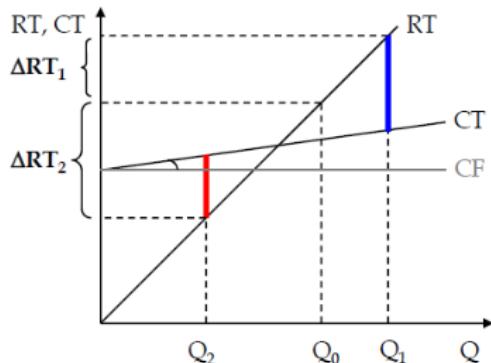
La leva operativa è sensibile alla struttura dei costi (cost structure), vale a dire all'incidenza relativa dei costi fissi e dei costi variabili sui costi aziendali complessivi => posso modificare il glo se alzo CF o abbasso Cv, anche in corso d'opera dell'esercizio

Se un'impresa ha alti costi fissi (e bassi costi variabili), il margine di contribuzione è alto e, corrispondentemente, è alto il glo. *In questa situazione la struttura dei costi è sbilanciata sui fissi, e nel glo stanno poche componenti variabili. Ad esempio le compagnie aeree, catene alberghiere o in generale produzioni con molte fasi del ciclo produttivo: ogni variazione dei ricavi ha sensibili conseguenze economiche.*

Al contrario, le imprese caratterizzate da bassi costi fissi (e alti costi variabili) presentano un basso glo e, quindi, a parità di variazione dei ricavi mostrano variazioni dell'EBIT più contenute.

$$\text{glo} = \frac{\text{MC}}{\text{EBIT}} = \frac{\text{MC}}{\text{MC} - \text{CF}} = \frac{1}{1 - \frac{\text{CF}}{\text{MC}}} = \frac{1}{1 - \frac{\text{CF}}{\text{RT} - \text{CV}}}$$

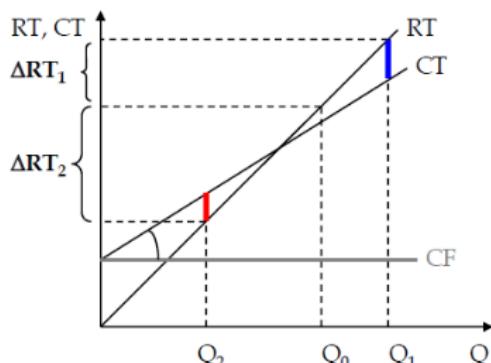
//Slide 30
esercitazione



IMPRESA CON ALTO GLO

In generale, le imprese con un'alta incidenza di costi fissi sul totale dei costi manifestano ampie oscillazioni del reddito con il variare dei ricavi

- Redditi molto alti in periodi di fatturato elevato
- Gravi crisi economiche in momenti di congiuntura sfavorevole e di contrazione delle vendite



IMPRESA CON BASSO GLO

Al contrario, le imprese con una bassa incidenza di costi fissi sul totale dei costi hanno risultati più stabili (meno variabili), che pagano però rinunciando a conseguire, quando i ricavi sono alti, gli eccellenti risultati delle imprese con un alto grado di leva operativa

20. L'utilizzo dei costi per le decisioni di breve e lungo periodo

Logiche di misurazione

E' necessario, per prendere decisioni, stabilire quali voci di costo voglio considerare. Full costing o direct? Costi standard o budget?

Tutta questa roba viene principalmente utilizzata per calcolare costi variabili unitari.

Full costing: viene attribuita ai prodotti anche una quota dei costi indiretti. Così privilegio il criterio della completezza di analisi rispetto alle responsabilità specifiche.

Direct costing: viene attribuito ai prodotti il solo costo delle risorse dirette impiegate (materiali e lavoro diretti). Viene privilegiato il criterio delle responsabilità specifiche rispetto alla completezza di analisi.

=> L'obiettivo è mettere in evidenza il peso delle attività lavorative indirette sul costo del bene prodotto, cioè sul **costo pieno aziendale**.

Uso costo diretto e costo pieno

Un problema rilevante è capire l'utilità o meno di calcolare il costo pieno di un prodotto, anche perchè è oneroso e complicato. Il confronto tra *full* e *direct* si sviluppa su tre obiettivi:

- > supporto a decisioni nel breve periodo
- > supporto a decisioni nel lungo periodo
- > effetti motivazionali
- > e il **costo del sistema**, superiore per i metodi full costing che vogliono un più ampio insieme di rilevazioni

Decisioni nel breve periodo (vs lungo)

Le **decisioni nel breve periodo** si basano sulla capacità di diverse alternative di creare valore economico, assumendo le risorse aziendali fisse.

La logica si basa sul fatto che la decisione avrà un impatto economico limitato nel tempo (meno di un paio di anni) e nel breve non si conseguono MAI obiettivi strategici.

Esempio: decidere se accettare o meno un cliente non strategico, oppure make or buy per attività non critiche

(make or buy non critica: gestire la pulizia ufficio da soli o appaltando a società specializzate)

Risorse fisse: durante questo breve periodo (1-2 anni) le risorse sono fisse poiché è difficile disimpegnare o disinvestire in così poco tempo.

Dunque qualsiasi *dato* non influenzabile (sensibilmente), è considerato una risorsa fissa.

Ad esempio la forza lavoro è vincolata da contratti, la situazione finanziaria comprende mutui e debiti non facilmente liquidabili o crediti per cui non vengo ripagato rapidamente. Stesso discorso per i macchinari con gli ammortamenti.

Osservazione: le attività non critiche, se prodotte internamente, occupano servizi e/o unità produttive. Bisogna assicurarsi che non consumino risorse fondamentali alla linea produttiva principale, perché quella va prioritizzata sopra ogni altra attività.

Poiché normalmente i costi indiretti non sono completamente evitabili, il full costing non presenta alcun vantaggio teorico rispetto al direct costing. Motivi?

1. I costi indiretti, che finiscono nell'overhead, impattano veramente l'azienda in maniera sensibile (o comunque rilevante) solo nel L/M periodo.
*Esempio OH: ammortamento, impatta negli anni non nei mesi
Inoltre è un calcolo oneroso, e per i benefit (letteralmente decimali) che ne ricaverei non ne vale la pena.*
2. Quando analizzo un progetto strategico, la capacità produttiva della mia azienda cambia e questo implica nuovi costi indiretti (OH).
Ergo, se non mi interessa calcolare i costi indiretti (OH), ragiono su progetti non strategici.

La contabilizzazione di voci di costo basata sul costo pieno prioritizza l'attività produttiva, mentre il costo diretto pone l'attenzione sulla necessità di vendere tutto ciò prodotto. Provo a spiegarlo:

- > Quando si valorizzano le scorte tramite il CV (costo variabile), tutti costi di struttura vanno a carico delle vendite del periodo => la produzione genera margine solo quando vendo.
- > Quando si valorizzano le scorte con il CP, i costi di struttura sono caricati pro-quota al prodotto => il valore delle rimanenze è incrementato di una quota dei costi di struttura

Comunque produrre non è sufficiente: bisogna collocare la produzione sul mercato + la merce in magazzino diventa obsoleta velocemente => nel calcolo del *prezzo di vendita* devo considerare (princ. prudenza) anche questo, *permette di attribuire alle scorte un valore di sicuro realizzo.*

In teoria il CP sarebbe il più corretto, perché ogni prodotto sopporta i propri costi diretti e contribuisce pro quota ai costi comuni (es: struttura).

Nell'economia corrente si tende a raccogliere informazioni per il *costo diretto* e il *costo pieno*, così posso adottare il modello che voglio in base all'esigenza.

L'uso dei sistemi full costing nel lungo periodo ha senso perché tutti i costi sono variabili, non esistendo le risorse fisse.

Comunque tutto questo non implica che nel lungo periodo si debba decidere sulla base del confronto tra prezzo e costo pieno.

Esempio: decisioni nel lungo periodo

Decisione: acquisisco un ordine di un cliente strategico o no?

La creazione di valore economico connessa richiede l'analisi delle implicazioni delle alternative

A. acquisizione B. non acquisizione

La differenza tra due alternative nasce dal margine degli ordini futuri che il cliente potrebbe annullare in seguito al rifiuto di questo ordine.

=> bisogna analizzare, tramite valutazione di investimento, gli ordini futuri e la loro profitabilità, la possibilità di saturare la capacità produttiva.

Sono tutti elementi che non vengono evidenziati nel costo pieno.

Effetti motivazionali (non visti dal prof)

Il costo pieno sottolinea che le attività dirette non costano zero, ma si ripercuotono sul profitto generale. E' possibile ridurre il rischio di un ricorso indiscriminato alle risorse indirette.

Se il controllo di gestione va a costo zero, potrei mettermi a richiedere info non standard quando non è necessario.

Se invece il costo di sistema si attribuisce alle unità organizzative in proporzione ai numero di report richiesti, tenderò a farne un uso limitato => i centri produttivi ostacolano durante la definizione del budget un'eccessiva allocazione di risorse alle attività di supporto, così si evita che il ribaltamento dei CI ai centri produttivi peggiori questi costi stessi.

Un direct costing, non garantendo un controllo sulle risorse indirette, ne incentiva un maggiore utilizzo, con probabili ripercussioni nell'aumento dei costi nel M/L periodo. Un full costing evita l'aumento ingiustificato dei costi delle risorse indirette.

Per questo, anche usando il costo pieno calcolato correttamente, le tecniche di contabilità interna hanno un basso orientamento al lungo periodo.

Al massimo può suggerire al management alcune opportunità di miglioramento. Può evidenziare i motivi dell'uso di certe risorse indirette, quali risorse si liberano se elimino un prodotto, se cambio pianificazione delle risorse o vario il livello produttivo.

Direct costing = mat prima + lavoro diretto

Full costing = mat prima + lav diretto + ovh(costi indiretti)

Nel breve periodo va meglio il direct perché influisce poco

Nel lungo periodo: esternalizzare un pezzo di produzione (produzione brugole/ viti da ikea interni o farli fare da altri)

Fare buste paga : attività non critica spesso esternalizzata (serve molta specializzazione)

Acquisizione ordine strategico (strategico o impatta per parecchio tempo o richiede di stravolgere l'attuale processo produttivo)

Serve il full costing perché i costi indiretti hanno un peso maggiore e perché se il progetto è strategico spesso comporta nuovi costi indiretti (ammortamento capannone e macchinari va in overhead/ se assumi più gente il commercialista vuole più soldi per fare più buste paga)

Gallico skipa una quantità di slide mostruose

Modelli per il supporto decisioni di breve periodo

- > **Modello break even:** trova il minimo volume di produzione perché un'impresa possa coprire i costi. *Quando devo produrre per stare in piedi?*
- > **Scelta del mix ottimale di produzione:** permette di individuare il piano di produzione per massimizzare il profitto con multi-prodotto e vincoli. Su che prodotti devo puntare?
- > **Analisi della contribuzione:** consente di determinare la redditività delle diverse linee di prodotto. *Quanto rende ogni prodotto?*
- > **Analisi di make or buy:** supporta le decisioni tra alternative di produzione vs outsourcing. *Svolgere in casa o esternalizzare questa fase produttiva?*

Mix ottimale di produzione

DEF: il **mix ottimo di produzione** indica la quantità da produrre di ciascun prodotto per poter massimizzare il profitto, quando sono presenti vincoli (fattori scarsi).

Ottimo nel senso che massimizzo il MdC (e quindi il RO).

Ottimo rispetto ai vincoli di capacità produttiva (ore macchina e lavoro) o alla domanda di mercato (vendite)?

Problema matematico del mix ottimo

Il modello è un problema di ottimizzazione lineare vincolata nelle variabili $Q(i)$ che rappresentano le quantità degli N beni da produrre (impresa multiprodotto).

$$\left\{ \begin{array}{l} \max \sum_i (MCu_i * Q_i) \\ s. v. \sum_i (h_i * Q_i) \leq H \\ Q_i \leq D_i \end{array} \right.$$

Vincolo di capacità produttiva o vincolo interno
La quantità di h richiesta per la produzione non deve eccedere quella complessivamente disponibile
Vincolo sui volumi di vendita o vincolo esterno
La quantità prodotta di ogni bene non deve eccedere la domanda di quel bene

Esempio: l'impresa ABC realizza tre prodotti. Slide 14

Se i $MdCu(i)$ sono identici, quindi il mix ottimo si ha producendo qualsiasi bene con qualsiasi mix.

Gli step di ragionamento sono, almeno in questo caso, prima si punta sul prodotto a massimo margine di contribuzione per risorsa scarsa (vincolo interno) e producendo fino al soddisfacimento della domanda (esterno) e poi reitero lo stesso ragionamento sugli altri prodotti.

Analisi della contribuzione

DEF: l'**analisi della contribuzione** si fonda sullo studio del *MdC* ottenuto attraverso la riclassificazione del CE.

CE tradizionale (a valore aggiunto): i costi di competenza sono aggregati per *natura o funzione*, a prescindere dal volume di output. Nelle singole voci di costo si riporta sia costi fissi che variabili.

CE a MdC: classifica i costi in relazione al loro comportamento con il volume di output, e non per funzione. Il CE a MdC è caratterizzato dalla separazione dei costi variabili (con volume di output) e fissi (rispetto al volume di output).

Il CE a MdC consente di valutare rapidamente l'effetto sul reddito di cambiamenti delle quantità vendute o dei ricavi di vendita.

In generale il CE a MdC, grazie alla separazione tra costi variabili e fissi facilita le analisi economiche tra cambiamenti di volume, favorisce l'analisi del RO delle linee di prodotto, supporta le decisioni sui prezzi, supporta le decisioni Make or Buy.

Esempio: slide 20



21. Analisi Make or Buy

Analisi make or buy

Con la scelta di make or buy si riferisce all'analisi che determina se sia economicamente vantaggioso svolgere un'attività internamente o esternalizzare. I sistemi contabili tradizionali non consentono di stimare la soluzione migliore a priori perché *non considerano lo specifico contesto della scelta*.

In sostanza bisogna analizzare quali sono i costi effettivamente evitabili dall'impresa in caso di esternalizzazione, e qui entrano in gioco le voci differenziali.

Costi e ricavi differenziali

Nei problemi di scelta tra alternative che si escludono a vicenda, le configurazioni di costo e ricavo differenziale sono importantissime: "quali costi e quali ricavi variano, e in che misura tra un'ipotesi ed un'altra?"

DEF: i **costi e ricavi differenziali** sono costi e ricavi che esaminati in relazione ad una determinata ipotesi risultano differenti da come sarebbero se si considerasse un'ipotesi diversa. Le voci differenziali si riferiscono sempre a situazioni - alternative - specifiche.

Esempio vacanze: costo benzina percorso mare + pedaggi + soggiorno saranno diversi da quelli per andare in montagna.

Un altro esempio, slide 5: i due casi sono produzione o acquisto di un componente. In questo caso l'analisi si basa sul confrontare i costi da sostenere nei due casi ovvero:

- > lavoro diretto, materie prime, costi indiretti (energia)
- > costo di acquisto

Nel calcolo del totale dei costi differenziati conta solo il saldo finale tra i costi differenziali delle varie ipotesi: io potrei includere nell'analisi anche ricavi, costi del capannone e costi generali, ma questi sono costi comuni ad entrambe le casistiche. La loro differenza ammonta a 0 ed in questo caso invece di trovare il costo differenziale netto, trovo l'utile differenziale netto, che però non dovrà in nessun modo essere diverso perché le voci non differenziali, nell'analisi dei costi differenziali, risultano portare una differenza nulla.

Esempio: stiamo analizzando un caso make or buy sapendo che i lavoratori impiegati nel caso make sono dipendenti dell'azienda che non posso licenziare/impiegare in altro in caso si scelga di esternalizzare, quindi i costi del lavoro diretto non sono più differenziali e andrebbero trascritti sia nelle voci dei costi di make, che nei costi di buy.

Costi opportunità

Esempio: il capannone per produrre A può essere completamente destinato a produrre altro, tra cui il prodotto più conveniente B che porterebbe un utile settimanale di 600 euro. Allora questo utile a cui si rinuncia, nel produrre internamente A, viene chiamato costo di opportunità.

DEF: i **costi di opportunità** sono una misura del reddito potenziale al quale si rinuncia quando una determinata scelta implica l'esclusione di un corso d'azione alternativo.

Costi invisibili

Valutare il costo dell'alternativa buy è facile se considero solo il prezzo d'acquisto.

Bisogna tenere in considerazione qualità e servizio come elementi importanti della valutazione, a volte anche più del costo.

DEF: il **danno economico** prodotto da un ritardo di consegna/difettosità può essere superiore al prezzo d'acquisto, specie se si individua solo dopo che l'utente finale lo ha già ricevuto e sono necessari costosi interventi di riparazione (o sostituzione).

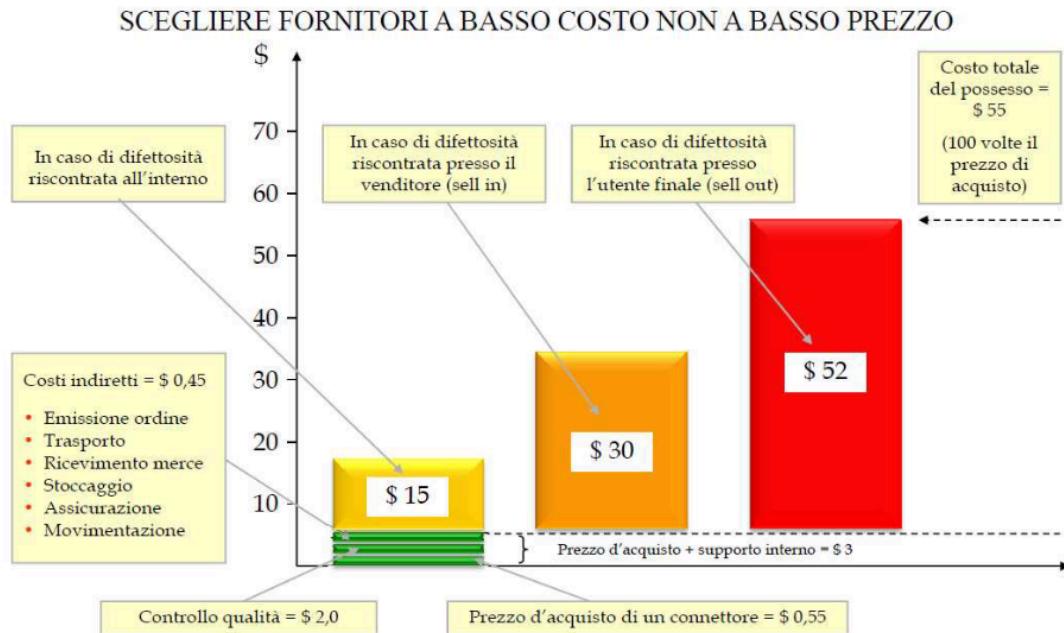
DEF: la decisione make or buy si effettua in base al costo complessivo dell'outsourcing, non solo in base al prezzo d'acquisto. Questo ammontare complessivo si chiama **costo totale del possesso**.

Ragionamento IKEA: il cliente trova che le brugole sono troppo piccole per i bulloni forniti, si lamentano con l'azienda e sono scontenti. IKEA chiama il fornitore e si lamenta, dice di fermare la produzione.

Se ci fosse un contratto e ci sono le indicazioni contrattuali sbagliate, allora perdo un fottio di soldi perché dovrò in qualche modo usare quei lotti di prodotti inadeguati. Altrimenti sono cazzi del fornitore.

Il BUY è estremamente rischioso perché non ho più il totale controllo sulle caratteristiche del prezzo e rischio costi extra se il terzo a cui mi appoggio non fa il suo lavoro per bene. Per questo è raccomandabile scegliere BUY se e solo se è estremamente vantaggioso economicamente. Nel caso in cui si stia analizzando il make or buy per un'attività strategica bisogna essere SUPER prudenti.

un esempio nell'elettronica di consumo



Determinazione dei costi di prodotto

I metodi di determinazione dei costi di prodotto si basano su tre aspetti principali:

1. Quali voci considero?

Full costing (anche i costi indiretti, uso criterio completezza di analisi rispetto alle responsabilità specifiche)

Usato se ritengo che i costi indiretti potrebbero impattare particolarmente il mio utile

Direct costing (solo costo delle risorse dirette, uso il criterio delle responsabilità specifiche)

Usato in caso i costi indiretti siano trascurabili e/o troppo onerosi e complicati da calcolare

2. Che tipo di valori assegno alle voci? [Quali dati uso?]

Costi standard

Costi storici

3. Quale specifica tecnica adottare?

Job order costing

Process costing

Operation costing

Tecniche innovative

Calcolo dei costi pieni di prodotto

Difficoltà nell'allocazione del costo indiretto?

L'ammortamento del capannone? Lo divido per il numero di tavoli prodotti? Potrei dividere per lo spazio occupato dai vari macchinari, lo aggancio all'ammortamento dei macchinari. Divido per il numero di lavoratori, aggancio al lavoro diretto.. Etc etc.

Questo calcolo presenta una significativa difficoltà: attribuire una quota dei costi indiretti ad uno specifico prodotto. Bisogna definire i criteri di allocazione dei costi indiretti.

Criterio causale: si attribuisce al singolo prodotto i costi delle risorse specificamente consumate dalla produzione di questo.

Criterio proporzionale: si attribuiscono al singolo prodotto delle quote di costo proporzionalmente al consumo della risorsa (detta base di allocazione) nella produzione di questo.

Tecniche di rilevazione dei costi e metodi tradizionali

Tradizionali: Job Order Costing (JOC), Process costing (PC), Operation Costing (OC).

Innovative: Activity Based Costing, Target costing, Life Cycle costing.

Comparison:

	Materiali diretti	Lavoro diretto	Costi indiretti
Job order costing (JOC)	Causale	Causale	Proporzionale
Process costing (PC)	Proporzionale	Proporzionale	Proporzionale
Operation costing (OC)	Causale	Proporzionale	Proporzionale

*Sistema dei costi
per commessa
(job-order costing)*

*Sistema dei costi
per processo
(process-costing)*

Rileva i costi di ciascuna commessa (ordine di produzione, lotto, prodotto, servizio) nel corso della sua realizzazione e indipendentemente dai periodi di tempo interessati

- Possono essere poste in lavorazione diverse commesse durante un periodo di rilevazione
- I costi sono rilevati per singola commessa
- Ogni commessa determina un costo unitario del bene prodotto o del servizio erogato

Rileva il costo totale di competenza di un certo periodo e determina il costo unitario di prodotto dividendo tale costo per le quantità realizzate nel periodo in esame

- Nel periodo in esame viene realizzato una sola tipologia di prodotti; normalmente la produzione continua per molto tempo
- I costi sono rilevati per singolo reparto
- I costi unitari delle singole fasi sono determinati a livello di reparto

Se il sistema produttivo realizza prodotti molto eterogenei si ricerca una base di allocazione per i costi indiretti industriali, mentre si allocano direttamente i costi del lavoro e materiale.

Produzione per singolo pezzo e per lotti = JOC

Sistema per commessa (JOC): si rileva il costo di ciascun job (ordine di produzione, lotto, prodotto, servizio) nel corso della realizzazione, indipendentemente dai periodi di tempo interessati.

Se il sistema realizza prodotti omogenei si allocano tutti i costi in modo proporzionale, senza caso.

Produzione di serie e per processo = PC

Sistema per processo (PC): si rileva il costo totale di competenza del periodo, e il costo unitario di prodotto si ottiene dividendo il costo totale per le quantità prodotte nel periodo.

Job Order Costing

DEF: il **Job Order Costing** è un sistema di determinazione dei costi di prodotto che utilizza come elemento base per l'attribuzione dei costi i "job" (ordine, lotto, servizio etc..), e rileva il loro costo nel corso della realizzazione indipendentemente dal periodo di competenza.

Si scrive una scheda per ogni job, che documenta il ciclo di lavorazione e durante ogni fase (centro di costo) vengono registrati sulla scheda i costi sostenuti per la realizzazione.

- > Costo dei materiali diretti: in base al valore contabilizzato a magazzino
- > Lavoro diretto: si valorizza al costo orario del lavoro
- > Costi indiretti: ripartiti tra i prodotti proporzionalmente l'utilizzo di un fattore produttivo (di solito il LD), detto **base di allocazione**.

Il JOC è un metodo preciso soprattutto quando LD e MD sono la componente principale dei costi di prodotto. E' però oneroso raccogliere tutti questi dati.

In generale non è impiegabile nelle imprese con *processi continui*, perché è impossibile individuare il singolo lotto di prodotti a cui associare una scheda. Nel caso dei *processi discreti* bisogna verificare se i benefici dell'avere informazioni precise, valgono i costi per la registrazione di tali info.

La distinzione su queste imprese va fatta guardando la scala: se opero a commessa singola o ripetuta, con lotti piccoli o unitari allora ho processi discreti (ok JOC). Se opero su larga scala allora ho processi continui (meglio il Process Costing).

JOC: Allocazione

Prima si determina il **coefficiente di allocazione**, che è il rapporto tra CI complessivi del centro di costo nel periodo scelto e l'impiego della base di allocazione di TUTTI i job del centro.

I coefficienti di allocazione dei CI unitari, sono predeterminati in funzione dei dati dagli esercizi precedenti (dati standard o storici) rilevati a consuntivo: si ottiene così il dato esatto totale dei CI di produzione. *Questo non comporta lo stesso un'allocazione esatta perché il dettaglio dei singoli CI per singola commessa è un bordello da determinare.*

$$\text{coeff. allocazione} = \frac{\text{costi indiretti totali}}{\text{base di allocazione totale}}$$

Es: se ho un macchinario per prodotto A e B, allora numeratore = CI del macchinario e denominatore = base di allocazione di A + B.

Poi si collocano i CI al job specifico tramite la loro base di alloc ed il coefficiente di alloc.

$$\text{costi indiretti}_{\text{job } j} = \text{coeff. allocazione} * \text{base allocazione}_{\text{job } j}$$

Leggendo la scheda di un job posso determinare il suo costo totale. Se poi lo divido per il numero di unità che compongono il job ottengo il costo unitario di produzione.

Sommando i costi dei job in lavorazione e i costi del magazzino prodotti finiti trovo rispettivamente valore delle scorte di prodotti finiti e dei semilavorati.

JOC: Esercitazione slide 25

Questa esercitazione prevede un'impresa con due prodotti A e B, che vengono fabbricati passando per il reparto 1 e 2. Vanno calcolati costi standard e costo pieno industriale standard.

> **costi standard:** è sufficiente stimare i costi di produzione calcolando i costi delle Materie Prime, Lavoro Diretto e (costi indiretti).

In questo caso ho i dati relativi a queste voci suddivisi per reparto, quindi calcolerò MP, LD e OH di A e B in relazione al reparto 1 e 2.

$$(\alpha) \text{ COEFF. ALLOCAZIONE} = \frac{\text{OH}}{\text{base}}$$

> **costo pieno industriale standard:** dal testo dell'esercizio conosco i costi indiretti mensili dei due reparti e le basi di allocazione per ciascuno.

$$\alpha_1 = \frac{\text{CI}_{R1}}{\text{LD}_{A1} + \text{LD}_{B1}} = \frac{81.600}{2.400 + 4.700} = \frac{81.600}{7.100} = 11.5$$

$$\alpha_2 = \frac{\text{CI}_{R2}}{\text{LD}_{A2} + \text{LD}_{B2}} = \frac{25.350}{3.000 + 4.000} = \frac{25.350}{7.000} = 3.6$$

controllo la correttezza dei calcoli:

$$(R_1) \text{ CI} = \text{OH}_{A1} + \text{OH}_{B1}$$

$$(R_2) \text{ CI} = \text{OH}_{A2} + \text{OH}_{B2}$$

Calcolati i coefficienti di allocazione, la formula è questa

OH(i) = coeff(i) * base(i), la userò due volte a reparto, col coeff del reparto stesso e il valore della base secondo il prod A e B. *Troverò OHA1, OHA2, OHB1, OHB2.*

Sommo OH di reparto per trovare quelli di prodotto, calcolo il totale del Costo Pieno e divido per la quantità prodotta => trovo il CP industriale standard, il costo per produrre un singolo pezzo.

trovo il costo pieno via uscita calcolato tutti i costi standard

$$CP_A = MP_A + LD_A + OH_A = (49.200 + 9.000) + (2.400 + 10.800) + (42.000 + 17.550) = 100.950 \text{ €}$$

$$CP_{VA} = \frac{CP_A}{Q_A} = \frac{100.950}{1200} = 84,125 \text{ €/pz}$$

$$CP_B = MP_B + LD_B + OH_B = (22.400 + 4.000) + (4.200 + 4.800) + (19.600 + 7.800) = 57.720 \text{ €}$$

$$CP_{VB} = \frac{CP_B}{Q_B} = \frac{57.720}{800} = 74,65 \text{ €/pz}$$

COSTO PIENO INDUSTRIALE A: 84,125 B: 74,65

ma la validità di un HOC è finito

22. Esercitazione di contabilità interna

* vedi dagli appunti che ne so non ho idea di come fare questa parte boh vabbè si vedrà raga sono stanchissimo vedo galline ovunque *

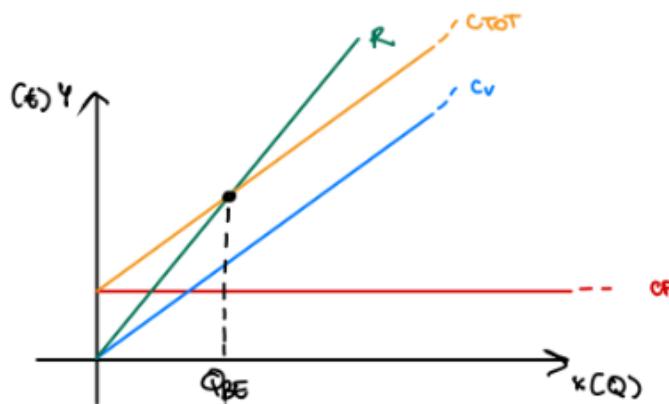
ESERCIZIO 1

Date delle voci di costo di un'impresa che produce telecomandi, le si classifichino variabili/fissi. Sono note anche le informazioni sui costi per il personale di linea.

Si calcola il BEP: utilizzo la formula $R \cdot Q_{BEP} - C_V \cdot Q_{BEP} - CF = 0$ e realizzo il grafico.

* GRAFICO :

$$\begin{aligned} CF: \quad & y = 166\,000 \\ C_V: \quad & y = k \cdot x \\ R: \quad & y = 10x \\ CT: \quad & y = 2x + 166\,000 \end{aligned}$$



> Seconda parte dell'esercizio: non la trovo negli appunti, non l'abbiamo fatta vero? OK

ESERCIZIO 3

Vengono date le voci di costi fissi, variabili e altro per due prodotti A e C. Sappiamo che da contratto viene richiesta una certa $Q(a)$ e - dall'esperienza degli anni passati - sappiamo quali $Q(a)$ e $Q(c)$ massime il mercato può assorbire in un certo periodo. Ho un tetto massimo di ore lavoro a disposizione.

Analizzo il MdC per trovare il prodotto più conveniente

Ma devo anche verificare che la mia capacità produttiva sia in grado di saturare il mercato: attenzione al fattore scarso ore di lavoro. Ricalcolo:

$$\begin{aligned} MDC_I &= R - C_V \cdot w & C_V A = 25 \text{ €} \\ MDC_{IA} &= 33 - \underbrace{3 \cdot 5 - 10}_{11} = 8 \text{ €} \\ MDC_{IC} &= 20 - \underbrace{2 \cdot 4 - 10.05}_{11} = 7 \text{ €} & C_V C = 13 \text{ €} \end{aligned}$$

=> alloco per MDC_A fattore scarso

$$MDC_{fs(A)} = \frac{MDC(A)}{f_{sc(A)}}$$

$$MDC_{fsA} = \frac{8 \text{ €}}{4 \text{ h}} = 8 \text{ €/h}$$

$$MDC_{fsC} = \frac{7 \text{ €}}{0.5 \text{ h}} = 14 \text{ €/h}$$

In base alla priorità (contratto - convenienza - capacità di assorbimento del mercato) procedo a stimare la quantità di pezzi da produrre per ogni prodotto, calcolando di volta in volta la parte di fattore scarso consumata (ore lavoro).

Prima il contratto per 300 unità di A consuma 300 ore. Poi so che C conviene di più allora osservo che per 980 unità (assorbibili) impiego 490 ore. Tutte le ore rimanenti verranno impiegate nella produzione di ulteriori unità di A, fino a saturare il fattore scarso (o la produzione).

23. Non in esame

Poggers! SIUUUUUUUUUUUUUUUUUM!!!!!!

U4. Investimenti, valutazione valori

24. Definizione e classificazione degli investimenti

Investimenti

DEF: per **investimento** individuiamo due definizioni:

- > E' l'esborso di risorse monetarie a cui seguono dei flussi (di cassa) monetari.
- > E' l'utilizzo di una risorsa economica con l'obiettivo di ottenere un profitto, allo scopo di aumentare il valore del capitale impiegato nel tempo in proporzione al rischio dell'operazione.

Imprenditore (investitore): acquista un macchinario per aumentare la produzione, vendere di più ed IN FUTURO avere maggiori rendimenti.

Risparmiatore: compra obbligazioni o azione finanziando stato o società, che useranno questo capitale per crescere ed ottenere benefici nel tempo. Non investe.

In accordo con il principio di attualizzazione del denaro, spero di avere i maggiori flussi di cassa più avanti nel tempo: se li ho immediatamente, questi saranno soggetti all'erosione dell'inflazione e finiranno per valere di meno.

Noi ci occupiamo di investimenti di tipo imprenditoriale e non privati.

Gli investimenti hanno tre fattori principali che vanno sempre analizzati prima di iniziare l'operazione. Servono per la valutazione del rischio-rendimento, così da scegliere investimenti con un rendimento sostenibile al prezzo di un rischio adatto alle nostre esigenze.

- > il **livello di rischio**
- > l'**orizzonte temporale**
- > il **guadagno potenziale**

Livello di rischio

DEF: il **livello di rischio** è una condizione posseduta da ogni investimento e rappresenta la potenzialità di perdere tutto o in parte il capitale investito.

Basso rischio: titoli di Stato, conti deposito

Alto rischio: azioni in borsa, criptovalute

Orizzonte temporale

DEF: l'**orizzonte temporale** corrisponde alla durata dell'investimento ed è individuato come il lasso di tempo tra quando mettiamo capitale (esborso, flusso in uscita) e quando si conseguono gli obiettivi prefissati (i motivi per cui abbiamo deciso di investire).

Gli investimenti più sul breve sono speculativi, quelli a medio/lungo periodo sono meno rischiosi: questo perché in poco tempo è pressoché impossibile generare nuovo valore.

Guadagno potenziale

DEF: il **guadagno potenziale** rappresenta il potenziale ritorno economico che potrebbe verificarsi qualora le ipotesi alla base dell'investimento si verificassero.

Classificazione

Gli investimenti possono essere:

DEF: impliciti o esplicativi (*azioni / titoli di stato*), un investimento è implicito quando non è associabile immediatamente ai flussi di cassa in o out, esplicito se fa riferimento in modo chiara ad una serie di uscite iniziali e poi entrate.

DEF: gli investimenti **alternativi** (di solito trovati in ambito aziendale) sono quelli mutualmente esclusivi.

Esempio: l'acquisto di un tipo di macchinario magari rende impossibile l'acquisto di un altro.

DEF: gli investimenti **vincolati** (es: PNRR) sono quelli relativi a progetti che per procedere al finanziamento successivo, vogliono il raggiungimento degli obiettivi (la realizzazione) dell'investimento precedente.

DEF: gli investimenti **sequenziali** sono quelli relativi a progetti che non vincolano le varie tappe, ma la realizzazione del progetto stesso necessita del conseguimento delle tappe in ordine, nonostante i fondi arrivino tutti assieme. *Esempio: costruzione di un ponte, prima si investe sulla progettazione, poi sul cantiere, poi sulla sicurezza*

DEF: gli investimenti **concorrenti** sono quelli relativi a diversi progetti economicamente convenienti e non alternativi perché sono compatibili ma diversi e non si hanno le risorse per realizzarli entrambi.

DEF: gli investimenti **indipendenti** sono relativi a due o più progetti con flussi di cassa non correlati fra loro.

Effetti degli investimenti

>**Investimento con effetti sui costi:** hanno come obiettivo di abbassare i costi di produzione, sono in genere progetti di rinnovo o sostituzione di impianti coinvolti nel processo produttivo.

Esempio: investimento per produrre carburante con fonti meno costose rispetto tipo al petrolio

>**Investimento con effetti sui ricavi:** permettono di aumentare la produzione o la qualità del prodotto.

>**Investimento con effetti sul capitale circolante:** puntano a migliorare la gestione del magazzino. *Esempio: automatizzazione del magazzino, passaggio ad una logica just in time.*

>**Investimento con effetti congiunti:** hanno effetto sul mix di costi, ricavi e circolante. Sono tutti progetti di natura espansiva perché prevedono un incremento delle vendite e di conseguenza una o più delle grandezze prima citate.

Investimenti aziendali

DEF: gli **investimenti aziendali** sono impieghi di risorse monetarie finalizzati a conseguire flussi di cassa positivi nel tempo.

Sono operazioni frequenti e comuni con conseguenze eterogenee, devono essere valutati da un buon consulente.

Esempio: scelgo di acquistare un nuovo impianto => ciclo produttivo più efficiente. Punto su una nuova campagna di marketing => nuovi clienti.

Valutazione degli investimenti aziendali

Questo tema è molto delicato perché la scelta di questi impieghi impatta sia lo sviluppo imprenditoriale che la sostenibilità nel breve periodo. Se ne occupano consulenti esperti ma noi ce ne sbattiamo e semplifichiamo in tre principali profili di analisi: economica, finanziaria e altra natura.

Analisi economica

DEF: l'**analisi economica** degli investimenti fa una valutazione sulle risorse assorbite e liberate dall'investimento. Banalmente, si cerca di massimizzare questo rapporto in favore delle risorse liberate, così capisco quanto investire in un certo progetto sia conveniente nel breve periodo.

In sostanza si associa il costo del capitale ed i flussi di cassa incrementali determinati dal progetto stesso.

Risorse assorbite = esborsi, liberate = incassi; il costo del capitale sono gli interessi e i flussi di cassa vanno attualizzati.

Analisi finanziaria

DEF: l'**analisi finanziaria** permette di approfondire alcuni punti oltre le capacità dell'analisi economica: bisogna sia verificare la convenienza economica, sia la compatibilità con il profilo delle entrate e uscite, oltre che l'aspetto dimensionale e temporale.

Esempio: potrei avere un rendimento positivo, ma se per questo investimento non ho pagato i dipendenti e le tasse allora non è finanziariamente sostenibile.

Altre analisi

Il management dovrà stabilire come e quali scelte effettuare per il **proprio cliente**. Gli investimenti vanno curati in base alla corretta percezione della bontà, da gestire con una **valutazione della comunicazione**. *Esempio: nike che sfrutta i bambini pakistani => l'investimento macchia la reputazione dell'azienda e i clienti la boicottano => insostenibile*

E' fondamentale l'analisi in relazione ad altri **progetti di impiego**: a volte i progetti sono sostitutivi e alternativi, non compatibili, altri sono vincolati dalla realizzazione di altri, in quel caso valuto la sinergia temporale.

Esempio: un investimento che rende 10+-5% ma con un grosso profitto è meno preferibile di un investimento a 20% sicuro con somme matematiche del profitto minori.

Altro esempio: i figli sono un costo, un esborso. Ogni euro investito nella nostra formazione e' un euro non investito diversamente.

Scelta del progetto aziendale su cui investire

Non esiste un metodo da libro biblico HowTo però ci sono tre step fondamentali:

1. Stimare l'**esborso di cassa iniziale** (risorse monetarie assorbite dall'investimento);
2. Stimare i **flussi di cassa derivanti dall'investimento aziendale**, secondo il principio della prudenza;
3. Valutare i flussi usando uno dei **metodi di analisi** tra il periodo di recupero, il valore attuale netto e il tasso di rendimento.

Piano di Investimento

Un investimento non è solo tanto capitale con obiettivi a lungo termine: è un'operazione che ha impatto sulla struttura dei costi. Inoltre gli investimenti riguardano sia il capitale fisso che (indirettamente) il capitale circolante.

E' necessario - per decidere se investire - determinare i *requisiti patrimoniali* (capitale da investire). Si raccoglie l'**elenco di tutti i costi** ad esso associati all'investimento, e questi rappresentano il presupposto informativo per valutare un investimento aziendale. *Registro le voci di costo potenziali e conseguenti voci di ricavo*.

DEF: il **piano di investimento** funge da base per il calcolo degli investimenti e la previsione della redditività. E' un elenco in forma di tabella di tutti gli oggetti e costi relativi ad un investimento.

Nel piano figurano solo i costi una tantum (spese in fase di investimento e avviamento) perchè i costi mensili sono registrati indipendentemente (es: costi del personale).

Il piano degli investimenti, assieme al piano dei mezzi di produzione, sono parte della pianificazione dei requisiti patrimoniali

Il piano di investimento è parte del piano finanziario aziendale ma è anche un documento d'orientamento per progetti di finanziamento = prerequisito per l'approvvigionamento di capitali. Se si organizza il piano in maniera chiara e trasparente, i potenziali investitori (banche o privati= possono farsi un'idea delle spese associate all'investimento.

In generale si ottiene un prestito per investimenti solo se i finanziatori hanno BEN COMPRESO la finalità ultima dei tuoi fondi.

Nella gestione imprenditoriale i piani di investimento si elaborano per le decisioni di diverse nature

- > investimento iniziale: l'acquisizione di tutti gli attivi necessari all'attività per la creazione di una nuova impresa;
- > investimento sostitutivo: quando un bene dell'impresa viene sostituito da uno nuovo;
- > investimento di razionalizzazione: investimenti che consentono di risparmiare sui costi;
- > investimento di espansione: sono quelli che effettuo per ampliare l'attività aziendale e quindi acquisire nuovi beni;

Struttura e contenuto del piano di investimento

Non esiste uno schema ufficiale di riferimento, ma le voci principali di un piano sono:

1. Requisiti patrimoniali per la costituzione (formale);

Se il progetto è per un investimento iniziale allora devo inserire anche i costi di avviamento separatamente.

In generale i requisiti per la costituzione formale sono i costi di consulenza, per le registrazioni, i permessi o certificati.

2. Requisiti patrimoniali per le spese operative correnti nella fase iniziale;
Fase iniziale di sopravvivenza: primi 2-3 anni

3. Requisiti patrimoniali per gli investimenti nel capitale fisso;

DEF: il **capitale fisso** sono tutti i beni che si acquisiscono in corso dell'investimento e verranno usati in maniera permanente (macchinari, materiali, licenze, brevetti).

4. Requisiti patrimoniali per gli investimenti nel capitale circolante;

DEF: il **capitale circolante** sono le voci patrimoniali di beni finalizzati a vendita, consumo o lavorazione, che rimando in azienda per un tempo limitato.

5. Spese per il servizio del debito;

Nel caso di **investimenti finanziati totalmente o in parte con capitale di prestito** bisogna registrare nel piano i costi degli interessi e le spese di rimborso rateale.

I. Costi di apertura e spese *una tantum* nella fase iniziale

1. Deposito cauzionale;
2. Avvocato;
3. Consulente fiscale;
4. Consulente aziendale;
5. Dichiarazione di inizio attività;
6. Sviluppo di un progetto aziendale;
7. Pubblicità di lancio;
8. Creazione di un sito web;
9. Inaugurazione;
10. Informazioni di mercato;
11. Registrazioni/permessi;
12. Iscrizione nel registro delle imprese;
13. Notaio;
14. Riserve per la fase iniziale, investimenti ulteriori e imprevisti;

II. Capitale fisso

1. Diritti di brevetto, licenza e franchising;
2. Proprietà di beni immobili compresi costi accessori;
3. Impianti di produzione, macchine, utensili;
4. Attrezzature operative e d'ufficio;
5. Tecnologie di comunicazione (PC, telefono, ecc.);
6. Software;
7. Veicoli;

III. Capitale circolante

1. Magazzino e deposito;
2. Materie prime e forniture;

IV. Servizio del debito

1. Interessi per mutui per l'avvio di attività/prestiti bancari;
2. Estinzione;

A fine piano, tutte le voci registrate sono **sommate ed il valore indica quanto capitale è necessario nella fase iniziale dell'investimento per realizzare il progetto pianificato**.

Avere le singole voci di costo è importante per capire in modo dettagliato come viene usato il capitale.

Piano come parte del business plan

Il piano di investimento (+ il piano dei mezzi di produzione), come sezione del piano finanziario, rientra nel business plan. Nel piano finanziario figura anche il piano dei fattori di produzione, che a differenza di quello di investimento che copre solo i costi una tantum e spese aggiuntive di avviamento, fornisce ai potenziali investitori una panoramica dei costi correnti dell'azienda.



25.1 Valutazioni finanziarie

Analisi degli investimenti

DEF: l'**analisi** (o valutazione) **degli investimenti** è un insieme di importanti strumenti scientifici che formano dati certi da una serie di calcoli precisa. Va svolta dall'imprenditore prima di mettere mano alla disponibilità finanziaria e acquistare beni o investimenti, per lo sviluppo dell'azienda o il lancio di una startup.

Il punto di partenza è dare una definizione di investimento.

Poi, prima di investire risorse in qualsiasi attività, è fondamentale chiedersi “Quanto tempo ci metto a recuperare il denaro che investo in un'iniziativa?”

=> L'elemento tempo è cruciale.

Posso dividere la vita di un investimento in:

1. “**Fase di impianto**”, la prima, dove i flussi monetari sono negativi perché immetto risorse nell'idea;

2. “**Fase di esercizio**” la seconda, inizia quando l'attività/progetto inizia a produrre profitti;

Solo dopo queste due vedo il **rendimento dell'investimento** ovvero il guadagno effettivo degli esborsi iniziali. Dal punto di vista tecnico si indica con il **ROI** (Return on Investment).

Ci sono tre profili di analisi principali per giudicare la validità di un progetto.

> **Valutazione del profilo economico**

Ha come obiettivo individuare un rapporto tra le risorse assorbite e le risorse liberate dall'investimento. Questo valore si chiama *indicatore sintetico* e possiamo confrontarlo tra investimenti diversi.

Questa valutazione prevede anche l'analisi dei *flussi di cassa incrementali* (confronto la realtà senza ed in presenza dell'investimento) e del *costo del capitale* impiegato.

> **Valutazione del profilo finanziario**

Verifica la compatibilità dell'investimento con il profilo delle entrate e uscite aziendali sia sotto l'aspetto dimensionale che temporale.

I progetti economicamente convenienti potrebbero non essere finanziariamente sostenibili.

> **Valutazione della comunicazione economico-finanziaria**

Un progetto valido può essere scartato se ha effetti negativi sugli indicatori di bilancio e quindi sulle considerazioni degli analisti esterni. *E' un fattore molto importante per le società quotate o comunque che devono rendere pubblicamente disponibili informazioni di carattere reddituale e patrimoniale.*

Criteri per la valutazione

> **DISTRIBUZIONE TEMPORALE DEI FLUSSI DI CASSA**: due investimenti con flussi uguali in dimensione assoluta ma in distribuzione temporale rovesciata NON sono la stessa cosa.

> **DIMENSIONE DEI FLUSSI MONETARI**: la somma delle risorse (flussi di cassa) liberate eccede l'importo di quelle assorbite.

> VALORE FINANZIARIO DEL TEMPO: comune al concetto di distribuzione temporale dei flussi. Gli operatori preferiscono la disponibilità immediata: la disponibilità anticipata è collegabile ad un rendimento, mentre se è ritardata, allora le devo imputare un costo.
=> Qualsiasi spostamento di flussi di cassa nel tempo comporta il sostenimento di un costo o la percezione di un provento.

manca un big pexxo



25.2 Valore Attuale Netto (VAN)

DEF: il **Valore Attuale Netto** è un indice che esprime una pianificazione dinamica degli investimenti. Lo sfruttano gli investitori per stabilire il valore dei versamenti e pagamenti futuri allo stato attuale: confronto capitali di diverse fasce di calcolo e valuto tra loro possibilità di investimento in base alla redditività.

Calcolo del VAN

Il valore attuale netto si calcola in questa maniera:

$$VAN_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} + \frac{R_n}{(1+i)^n}$$

Osservo C_t il cash flow (flussi di cassa) al tempo t , ovvero la differenza tra le entrate e uscite totali:

$$C_t = E_t - U_t$$

Il VAN a momento zero (oggi) è pari alla sommatoria del cash flow attualizzato (C di t da 1 a n) più il resto attualizzato dell'investimento (R) e sottratto l'importo versato all'inizio dell'investimento (I zero).

Legenda: i è il tasso di sconto in % (interessi); R_n è il valore residuo, n è la durata in anni e t l'intervallo temporale. Vedi slide 13

Esempio di calcolo

Per avere l'esempio pratico, leggere dalla slide 17 in poi. Di qui riporto le informazioni di carattere non specifico al caso trattato.

1. Definire l'importo dell'investimento

Si definiscono i costi da sostenere all'inizio dell'investimento raccogliendo tutte le uscite al momento $t = 0$. L'importo considera tutti i costi monetari ad esempio costi per apparecchiature, impianti, veicoli o attrezzature; costi per l'assunzione del personale o la loro formazione; costi per i servizi (pubblicità);

2. Stabilire la durata dell'investimento

Il VAN usa un calcolo dinamico dell'investimento: si suddivide la durata dell'investimento in (n) **intervalli temporali** di (t), così da determinare e analizzare gli (n) flussi di cassa separati. In questo modo il VAN considera sia le oscillazioni sulle entrate/uscite che gli sviluppi del mercato dei capitali (variazioni di interesse usato per l'attualizzazione).

Di solito la durata si misura in anni e gli intervalli sono 1 o più anni.

3. Calcolare i flussi di cassa

La base del calcolo del VAN è l'attualizzazione delle entrate ed uscite possibili. Quindi prima vanno individuate le entrate in eccesso (flussi di cassa) per ogni intervallo temporale facendo entrate - uscite.

4. Stabilire il tasso di sconto

Il **tasso di sconto** è il parametro centrale per il calcolo del VAN. Devo poterlo stabilire (o conoscere) rispettando il principio costo-opportunità del miglior investimento possibile senza dimenticare il fattore inflazione.

Il VAN è un calcolo di investimento dinamico quindi è possibile prendere in considerazione una curva dei rendimenti ed interessi composti, ottenendo un diverso tasso di sconto per ogni intervallo temporale.

5. Definire il valore residuo

Il **valore residuo** corrisponde ai proventi della liquidazione alla fine

$$VAN_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n C_t \times (1+i)^{-t} + R_n \times (1+i)^{-n}$$

del periodo di investimento. Deriva ad esempio dalla vendita di apparecchi e veicoli che non verranno più usati. Se invece non riusciamo a vendere, abbiamo dei costi di smaltimento e quindi si parla di proventi della liquidazione in negativo. Anche questo totale va attualizzato.

Non sempre serve calcolarlo perché a volte gli investimenti non generano proventi della liquidazione: ad esempio la qualifica del personale non genera valore residuo.

6. Determinare i valori attuali

Il valore attuale è il valore di un pagamento attualizzato. Conosciuti tutti i flussi di cassa ed il tasso di sconto dei vari intervalli temporali, effettuo una sommatoria delle attualizzazioni.

Nota: se dopo il primo esborso, ho solo valori positivi (ergo i flussi sono entrate) allora ho un investimento molto buono.

7. Determinare il valore attuale netto

La somma di tutti i valori attuali meno l'importo dell'investimento determina il VAN dell'investimento.

Come leggere e valutare il VAN

Il VAN mi permette di valutare investimenti pluriennali e diversi a livello di importi, tasso di sconto etc..

> **VAN > 0**: l'investimento pianificato realizza più utile rispetto ad un deposito bancario con lo stesso tasso di sconto. Dal POV finanziario è un investimento sensato.

> **VAN = 0**: l'investimento dipende esclusivamente dal tasso di sconto, rimango in pareggio, no vantaggi reali finanziari rispetto ad un investimento bancario *senza rischi*.

> **VAN < 0**: l'investimento potrebbe comportare perdite.

Pro e Contro

Il VAN è in grado di elaborare situazioni complesse con diversi flussi di cassa per diversi intervalli temporali o diversi tassi di sconto. E' un processo di calcolo relativamente semplice e la sua interpretazione è univoca.

Purtroppo questi calcoli suppongono un mercato dei capitali perfetto. In caso un imprenditore effettui previsioni errate, rischia di pianificare investimenti non redditizi (da errori sul tasso di sconto e valore dei flussi di cassa).

26. Tasso Interno di Rendimento (TIR)

DEF: il **Tasso Interno di Rendimento** di un progetto è quel tasso di attualizzazione per cui il VAN del progetto è pari a zero e quindi esprime il rendimento effettivo dell'investimento.
In altre parole: il TIR individua il tasso di attualizzazione specifico che abbatte tutti i flussi di cassa futuri fino a renderli pari all'investimento iniziale.

In sostanza il calcolo prevede gli stessi esatti dati del VAN però ponendo i come incognita e il VAN = 0.

$$\sum_{t=0}^N \frac{FCO_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Per valutare se accettare un investimento (una volta noti i flussi finanziari e il valore reale creato) non posso ragionare in termini assoluti ma si utilizza un parametro di confronto che si riferisce ad operazioni di investimento alternative ma con lo stesso profilo di rischio.

Relazione con il WACC

TIR e WACC esprimono entrambi un tasso di sconto ma non vanno confusi: il TIR considera gli interessi, l'inflazione etc.. ed è *specifico* al VAN nullo; il WACC è solo una media ponderata del costo del capitale e quindi può essere usato come un tasso di attualizzazione qualsiasi nel calcolo del VAN.

Il WACC non rappresenta una misura di redditività quanto piuttosto uno *standard di redditività* cioè che se qualcosa rende meno del WACC, allora ho pagato di più il capitale necessario a quel qualcosa => **Un progetto è conveniente** - da un **POV finanziario - se il suo TIR > WACC.**

Altre parole: tutto quello che trovo tra il WACC ed il TIR è il margine di guadagno una volta rimborsato il capitale.

TIR = WACC: in quel caso l'investimento libera flussi di cassa positivi che, se attualizzati, permettono di pareggiare i costi del capitale e l'importo iniziale dell'investimento (= rende quello che pago).

TIR < WACC: il costo del capitale è tale da bruciare risorse, quindi l'investimento mi farà perdere.

Esempio di calcolo TIR

Come al solito trascrivo solo i concetti generali, i dati specifici all'esercizio sono sulle slide.

Domande chiave per l'analisi di un investimento:

- > Il progetto crea o distrugge valore?
- > A quanto ammonta il valore creato?
- > Rendimento effettivo dell'investimento?
- > Rendimento è adeguato al rischio?

Dovendo fare un confronto per capire se accettare un investimento, immagino che esistano progetti di investimento con un profilo medesimo e un rendimento garantito del 7% (esempio dei

titoli di stato). Se il calcolo ci trova un rendimento maggiore del 7% garantito, allora ha senso accettare. Se rende di meno, allora scelgo una delle operazioni offerte dal mercato.

Prima di tutto calcolo il VAN, perchè se è negativo scarto il progetto a priori. Calcolo il VAN anche del 7% garantito, così ho un altro metodo per confrontare se il TIR fallisce. Dopodichè cerco il TIR con l'equazione indicata prima. Fine.

Conclusione

DEF: Il TIR è uno strumento scientifico per determinare il tasso di rendimento, e la convenienza rispetto a progetti alternativi.

Nell'analisi finanziaria è uno strumento di misura di redditività migliore degli indicatori contabili tradizionali (ROI, ROE etc), nonostante le criticità tecniche che ne limitano l'applicabilità.

In caso subentra il VAN.

LIMITI: Questo metodo di calcolo non ammette i casi in cui il tasso di attualizzazione per gli anni successivi cambia, ovvero quando ogni anno devo stimare il WACC di nuovo per tenere conto di variazione della struttura finanziaria dell'azienda.

=> in questo caso mi limito a confrontare il VAN. Fine.

Esempio: investimenti a lungo termine dove il mercato del capitale fluttua (10-20 anni).

Nel caso del VAN negativo, non ha senso, perché l'investimento è una perdita per ogni tasso di attualizzazione. Quando mi vedo costretto a scegliere tra investimenti con $VAN < 0$ (magari ho invest collaterali) non posso comunque usare il TIR - non esiste! - e quindi sceglierò l'investimento con il VAN *meno negativo* tra tutti, così da minimizzare le perdite.

27.1 Payback Period

DEF: il **Payback Period**, o **periodo di recupero**, è un metodo di calcolo semplice che consente di calcolare il **tempo** entro il quale il **capitale investito nell'acquisto di un fattore produttivo a medio-lungo ciclo di utilizzo viene recuperato attraverso i flussi finanziari netti generati**.

Tra investimenti alternativi, si predilige quello con PP più breve, perché da quel momento in poi il bene strumentale liberato contribuirà alla formazione di utili lordi.

Il criterio del PP non dà alcuna informazione circa la redditività di un progetto perché non considera i flussi di cassa futuri.

Il PP non è per la valutazione economica degli investimenti, ma è un indicatore di rischio, espresso in termini temporali.

Caso investimenti a flussi costanti

Considerando i flussi di cassa costanti e puri (non attualizzati) il PP si calcola:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Investimento iniziale}}{\text{Flussi di cassa unitari positivi generati}}$$

Esempio: un progetto investe 100k per sviluppare un SW distribuito con un contratto decennale e canone annuo di 15k.

Considero i periodi annuali: $PP = 100.000 / 15.000 = 6.67 \Rightarrow 6 \text{ anni e } 8 \text{ mesi (} 0.67 * 12 \text{)}$

Conclusione: da un contratto decennale, i flussi dal primo al quasi settimo anno servono per coprire l'investimento iniziale, mentre i flussi successivi generano profitto.

Caso investimenti a flussi variabili

Considerando i flussi di cassa con importi differenti (entrata e/o uscita) devo prima calcolare i **flussi di cassa cumulati** per ogni periodo: sono la sommatoria di tutti i flussi di cassa dei periodi precedenti.

TEMPO	FLUSSO DI CASSA	CALCOLO FLUSSO DI CASSA CUMULATO	FLUSSO DI CASSA CUMULATO
T_0	- 10.000 €	- 10.000 €	- 10.000 €
T_1	+ 1.000 €	- 10.000 + 1.000 €	- 9.000 €
T_2	+ 4.000 €	- 10.000 + 1.000 € + 4.000 €	- 5.000 €
T_3	+ 8.000 €	- 10.000 + 1.000 € + 4.000 € + 8.000 €	+ 3.000 €

Nel momento in cui il flusso cumulato cambia segno da negativo a positivo, so che a cavallo di quei due periodi trovo il PP. Posso usare una proporzione per calcolare:

Mesi con cui pareggio: $8.000 : 12 = 5.000 : x$

ultimo flusso : mesi periodo = qnt per pareggiare : x

Calcolo i mesi necessari per ottenere quei 5000 necessari a pareggiare.

Mesi per cui guadago: $8.000 : 12 = 3.000 : x$

ultimo flusso : mesi periodo = nuovo cumulato : x

Calcolo i mesi per cui, dopo aver pareggiato, incasso solo profitto. (limitatamente al periodo)

Discounted Payback Period

Nel caso in cui l'orizzonte temporale è limitato - non supera i 12 mesi - posso lavorare con flussi di cassa puri. Altrimenti devo considerare il valore finanziario del tempo perché il mercato dei capitali e l'inflazione possono variare.

DEF: il **Discounted Payback Period** è il calcolo del Payback Period a cui vengono applicati i principi dell'attualizzazione finanziaria.

Operativamente, prima individuo il tasso di attualizzazione. Poi si attualizzano i flussi per ogni periodo e infine li sommo ottenendo i flussi cumulati.

TEMPO	FLUSSO DI CASSA	FLUSSO DI CASSA ATTUALIZZATO
T ₀	- 10.000 €	- 10.000 €
T ₁	+ 1.000 € <i>1 anno al 5%</i>	+ 952,38 €
T ₂	+ 4.000 € <i>2 anni al 5%</i>	+ 3.628,12 €
T ₃	+ 8.000 € <i>3 anni al 5%</i>	+ 6.910,70 €

Esempio: con tasso di attualizzazione del 5% al caso precedente.

27.2 Indice di profittevolezza

DEF: l'**Indice di Profittevolezza** è il rapporto tra il valore attualizzato dei flussi di cassa futuri liberati dall'investimento e l'impiego iniziale di risorse.

$$\text{Indice di Profittevolezza} = \frac{\text{Valore attuale dei flussi di cassa generati}}{\text{Investimento iniziale}}$$

Interpretazione

- > IP = 1, il progetto andrà in pareggio (flussi positivi e negativi bilanciati)
- > IP < 1, i costi dell'investimento superano i benefici
- > IP > 1 l'investimento sarà redditizio

IP = (somma flussi attualizzati)/importo iniziale = 1.15
 \Rightarrow l'investimento rende il 15% del totale dopo 3 anni \Rightarrow è meh

TEMPO	FLUSSO DI CASSA	FLUSSO DI CASSA ATTUALIZZATO
T ₀	- 10.000 €	- 10.000 €
T ₁	+ 1.000 €	+ 952,38 €
T ₂	+ 4.000 €	+ 3.628,12 €
T ₃	+ 8.000 €	+ 6.910,70 €

28. NON IN ESAME

29. Azioni e obbligazioni

Dalle Slide:

Risparmio: mi permette di accumulare ed avere a disposizione più risorse per investire in beni capitali. Di conseguenza i beni aumentano la produttività che incide positivamente sul tenore di vita.

L'obiettivo è capire in che modo si riesce a coordinare risparmiatori e investitori facendoli "incontrare": si vuole che l'offerta di fondi da parte dei risparmiatori sia uguale alla domanda di fondi da parte degli investitori.

DEF: il **sistema finanziario** è l'insieme delle istituzioni che operano al fine di far incontrare risparmio e investimento.

DEF: i **mercati finanziari** sono quelle istituzioni attraverso cui chi risparmia può finanziare chi desidera effettuare investimenti (prendendo a prestito), quelli più importanti sono il mercato obbligazionario e il mercato azionario.

Mercato obbligazionario

Qui si scambiano i **titoli di credito** (*le obbligazioni sono certificati di debito che specificano gli obblighi del debitore*) rappresentativi di un debito contratto dall'emittente.

Con le obbligazioni ho finanziamento mediante emissioni di debito. Gli obbligazionisti ottengono di guadagno solo l'interesse (garantito).

L'obbligazione stabilisce il momento in cui il prestito verrà rimborsato (durata) ed il *tasso di interesse* da applicare fino alla scadenza.

Il titolare dell'obbligazione la può negoziare sul mercato o tenerla fino alla scadenza; di solito le imprese si finanziano emettendo obbligazioni.

Caratteristiche obbligazioni

Durata: periodo tra emissione e scadenza. Può durare pochi mesi o anche 30 anni, o infinita (rendite perpetue e non prevedono scadenze).

In genere più dura => tassi interesse più alti perché più incertezza

Rischio di credito: Probabilità che l'emittente non onori il debito. Alto rischio = alti tassi.

Esistono agenzie che classificano il rischio in base ai diversi potenziali emittenti

Nei paesi molto indebitati o imprese in crisi ho tassi molto alti.

Mercato azionario

Le **azioni** rappresentano una quota di proprietà dell'impresa: se acquisto un'azione divento proprietario di un'impresa attraverso l'assunzione di capitale di rischio: con le azioni si effettua finanziamento con capitale di rischio. Gli azionisti possono partecipare alla divisione degli utili dell'impresa, in quanto proprietari attraverso le azioni. I prezzi delle azioni dipendono dalla domanda e dall'offerta, la domanda dipende dalla redditività futura attesa dell'impresa che ha emesso l'azione.

DEF: gli **indici azionari** riportano il valore medio delle quotazioni di un gruppo di titoli, e quindi riflettono l'andamento dei mercati azionari.

Intermediari finanziari

DEF: gli **intermediari finanziari** sono istituzioni finanziarie attraverso cui i risparmiatori possono fornire indirettamente fondi ai prenditori (= investitori).

Le **banche** sono raccoglitori di risparmio ed erogatori di credito. La loro caratteristica è che contribuiscono a creare strumenti che possono essere usati come mezzi di pagamento (tipo assegni).

I **fondi comuni di investimento** sono istituzioni che vendono delle proprie quote di partecipazione al pubblico e con il ricavato, acquistano una selezione di titoli azionari, obbligazionari o un mix. Il vantaggio è di avere un portafoglio diversificato

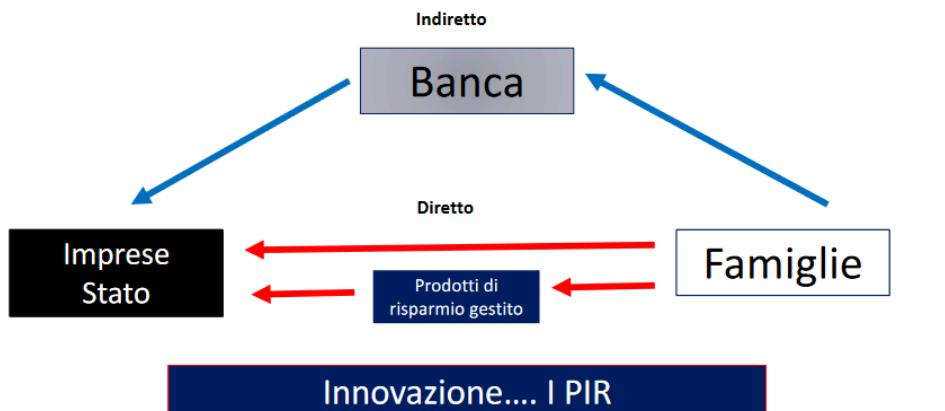
Il mercato finanziario

Il sistema finanziario svolge le funzioni di trasferire risorse finanziarie da chi le possiede - **soggetti in surplus finanziario** - a chi ne necessita - **soggetti in deficit finanziario**.

Gli oggetti scambiati sono [attività finanziarie](#).

DEF: i trasferimenti di attività finanziarie avvengono attraverso diversi **circuiti di intermediazione**. Esistono di 2 tipi:

- > a collegamento **indiretto**, la canalizzazione delle risorse finanziarie avviene attraverso intermediari bancari e creditizi. *Per questi soggetti l'intermediazione è riportata in SP e CE.*
- > a collegamento **diretto**, la canalizzazione avviene attraverso i mercanti tramite gli investimenti diretti o quelli effettuati da investitori istituzionali. *Le passività finanziarie (unità in disavanzo) avranno una controparte attiva in SP (unità di avanzo finanziario).*



sistema finanziario italiano

Attività finanziarie

DEF: lo scambio di fondi si basa su strumenti come i depositi, le obbligazioni, i titoli pubblici. Questi strumenti sono chiamati **attività finanziarie**: sono beni che esprimono un rapporto contrattuale nel quale entrambe le prestazioni sono denominate in moneta e scadono in tempi diversi. Permettono di collegare risparmi ed investimenti perché prevedono un trasferimento di potere d'acquisto contro una o più prestazioni future opposte.

Il contratto regge due parti con implicazioni diverse. Bisogna almeno distinguere le attività relative a rapporti di credito (obbligazioni, depositi) e quelle di partecipazione (azioni).

Attività finanziarie: caratteristiche

Tempo

La differenza dei rapporti di credito dagli altri è la distanza temporale tra le due prestazioni. Questo intervallo di tempo tra inizio attività produttiva e conclusione è necessaria a realizzare le condizioni per sviluppare forme di credito non episodiche.

In sostanza è come la distanza tra il momento della produzione di beni e servizi dalla loro vendita.

Rischio

Il tempo è fondamentale per i rapporti di credito: ergo sono rischiosi. Esiste sempre una possibilità non nulla che il debito non venga onorato o eventi non prevedibili modifichino la situazione economica del creditore e/o debitore.

Informazione

La valutazione del rischio nel corso dell'attività dipende dalle informazioni disponibili.

L'informazione è sia input che output per i mercati finanziari: usata nei processi decisionali (cedere credito, acquistare titoli..) + il prezzo delle attività singole incorporano info poiché sono frutto del processo decisionale stesso.

Interesse

E' il compenso per chi cede (rinuncia) potere d'acquisto, colui che "fa credito" rischiando il capitale. Il tasso di interesse è il prezzo di scambio tra beni presenti e futuri.

Si può vedere come il premio percentuale pagato sulla moneta in un momento in termini di moneta che sarà disponibile in un momento successivo.

Altre caratteristiche sono la **scomponibilità** (es: i titoli obbligazionari possono essere scomposti in coupon), il **rating** (ogni emittente può richiedere una valutazione sintetica della sua probabilità ad adempiere obblighi contrattuali), i **costi di transazione** (di produzione: tasse di registro, spese notarili.. o di uso: costi di compravendita, custodia), il **regime fiscale** (ogni strumento ne ha uno e dipende dal soggetto considerato e dal sistema tributario di appartenenza).

Attività bancarie

DEF: un'attività bancaria può essere svolta solo dalle banche ed è regolata dalla legge.

Art 10: "la raccolta di risparmio tra pubblico e l'esercizio del credito sono l'attività bancaria"

Trovo tre tipi di banche:

- > **Commerciali:** tradizionali, guadagnano sul margine di interesse.
- > **Investment banks:** operano prevalentemente in intermediazione immobiliare che svolgono attività a rischio sui mercati.
- > **Private banks:** operano prevalentemente con clienti persone fisiche, offrono opzioni di consulenza e gestione del risparmio.

Figure di operatori sul mercato

- > **Brokers:** operano per conto terzi facilitando la ricerca delle controparti degli scambi (es. segugio.it)
- > **Dealers:** operano per conto proprio e assicurano la continuità negli scambi, assolvono la funzione di liquidazione del mercato di particolari attività finanziarie
- > **Market makers:** operatori che agiscono per conto proprio e che si sono impegnati a rendere pubbliche le condizioni di prezzo a cui sono disposti a negoziare le attività finanziarie, lavorano in trasparenza. Quotano i prezzi a cui intendono acquistare e vendere i lotti minimi delle attività di cui si sono impegnati a "fare mercato".

Principali tipologie di strumenti finanziari

Si possono suddividere in base alla natura dei diritti incorporati.

1. **Azioni**, incorporano diritti di proprietà ed economici ovvero contratti di partecipazione rappresentativi del capitale sociale;
2. **Obbligazioni e prestiti**, incorporano diritti economici (sono contratti di debito/credito);
3. **Derivati**, incorporano diritti/obblighi relativi ad altre attività finanziarie;
4. **Strumenti assicurativi**, per la copertura di rischi puri.

Azioni: contratti di partecipazione

DEF: le **azioni** sono contratti di partecipazione al capitale. Sottoscrivere un titolo azionario dà diritto al socio ad una serie di poteri stabiliti da:

- > la **legge**, prescrive caratteristiche minime inderogabili;
- > l'**atto costitutivo** dell'emittente, può contenere ulteriori previsioni.

Il rapporto fra socio e società dipende dalle caratteristiche del titolo azionario: azioni **ordinarie** o **«speciali»** (privilegiate).

Azioni ordinarie: diritti

>Diritti Economici<

~~Il sottoscrittore di un contratto di partecipazione~~

Colui che acquista azioni trasferisce potere d'acquisto (capitale) ad una impresa e contestualmente acquisisce diritti economici residuali:

1. può **partecipare** in base alla **propria quota** agli utili distribuiti;
2. ha diritto al **rimborso della quota** di patrimonio della società;

Diritto di recesso: diritto al rimborso, a tutela della minoranza, in caso di cambiamento sostanziale dello statuto.

Si chiamano diritti residuali perché l'utile si distribuisce solo quando è residuo al pagamento dei costi, rimborso dei creditori e ottenimento dei denari dovuti dai debitori.

Il profilo di **rendimento-rischio** è più elevato di quello di un creditore.

>Diritti di Proprietà<

Colui che acquista azioni acquisisce **diritti amministrativi**, e cioè a partecipare all'elaborazione della strategia e alla gestione dell'impresa.

> Diritto di partecipazione, intervento e voto (quindi, eventualmente di controllo) nell'assemblea dei soci: per nominare il CdA, approva il bilancio, distribuire l'utile, cambiare lo statuto, aumentare/ridurre il capitale, liquidare la società....

> **Diritto di impugnativa**: a tutela della minoranza, contro deliberazioni dannose (impugnare le delibere assembleari invalide, cioè non prese in conformità della legge o dell'atto costitutivo della società. Possono essere impugnate dai soci assenti, dissidenti o astenuti, dagli amministratori, dal consiglio di sorveglianza e dal collegio sindacale).

> *Denuncia al collegio sindacale di fatti censurabili.*

> *Presa visione del libro soci, adunanze, deliberazioni delle assemblee.*

> *Convocazione dell'assemblea (almeno il 20% del capitale).*

>Diritti di Opzione<

Colui che acquista azioni acquisisce il **diritto di opzione** sulle nuove emissioni: è il diritto di sottoscrivere le nuove azioni in proporzione della partecipazione detenuta.

Azionisti speciali-privilegiati

Sono titoli **privilegiati nella ripartizione degli utili e nel rimborso del capitale** allo scioglimento della società:

> Quota dell'utile **assegnata prima** della remunerazione delle azioni ordinarie ;

> **Rimborso del capitale** che può essere in base al valore nominale delle azioni o di una somma maggiorata rispetto alle azioni ordinarie.

A fronte di questo hanno delle **limitazioni dei diritti amministrativi**, quale il diritto di voto che può essere limitato a particolari argomenti o in determinate condizioni.

Queste azioni sono l'ideale per i risparmiatori non interessati all'amministrazione, che puntano sui rendimenti da interessi e meno propensi al rischio.

Obbligazioni e titoli di stato: contratti di debito/credito

DEF: le **obbligazioni** e i **titoli di stato** sono contratti di debito/credito. Una controparte trasferisce potere d'acquisto (un capitale) ad un'altra che contestualmente si impegna a restituire a una o più date future il capitale maggiorato degli interessi, che rappresentano il compenso riconosciuto al creditore.

La promessa di restituzione a scadenza del capitale e degli interessi è incondizionata.

Il prenditore non ha il diritto di decidere quanto ricevere, ed il finanziatore è favorito dal contratto che determina per bene la sua controparte: il finanziatore rischia di meno.

Caratteristica dei contratti di debito/credito

> **Remunerazione:** con frequenza prefissata si pagano interessi

1. In regime di **tasso fisso**;
2. Di **tasso variabile** (indicizzati a tassi oggettivamente rilevabili);
3. **Zero coupon** (emessi sotto la pari).

> **Rimborso del capitale:** solitamente per importi e scadenze predeterminate

1. La scadenza può anche essere stabilita dal debitore prima di una scadenza massima,
2. Dal creditore in caso di covenants.

Covenants: accordo che intercorre tra un'impresa e i suoi finanziatori, che mira a tutelare questi ultimi dai possibili danni derivanti da una gestione eccessivamente rischiosa dei finanziamenti concessi.

DEF: Il **tasso di interesse nominale** è un indicatore approssimativo del rendimento del capitale prestato.

Esiste in funzione di diversi fattori: preferenza intertemporale per il consumo, tasso atteso di inflazione, durata del contratto e rischio dello specifico contratto.

DEF: I **titoli mobiliari** *espressivi di rapporti creditizi* sono dei contratti di credito e si suddividono in due categorie:

1. **Government bond** (titoli di stato);
2. **Corporate bond** (obbligazioni societarie).

Cartolarizzazione (securitization)

DEF: gli strumenti non trasferibili sono ad esempio prestiti bancari. Per cedere questi strumenti (cessione di credito) servono formalità, complessità e costi perché è un'operazione straordinaria.

DEF: la **cartolarizzazione** è una tecnica che trasforma strumenti non trasferibili in trasferibili.

Funziona in diverse fasi:

1. Si identifica un **portafoglio di crediti** non trasferibili abbastanza omogenei (per solvibilità e/o forma tecnica).
2. Il proprietario poi ne effettua la **cessione pro soluto** (= liberandosi della responsabilità di insolvenza) **ad una società apposita**, detta «veicolo» (SPV) per un prezzo dato dall'attualizzazione dei flussi attesi stimati.

3. La **SPV paga il portafoglio prestiti** con i soldi ottenuti dal collocamento nel mercato mobiliare di titoli obbligazionari detti asset backed securities (ABS).
4. I flussi del portafoglio prestiti **vengono girati da una banca** che gestisce questo servizio (di solito è lo stesso originator) alla SPV, che gira i flussi al servizio delle obbligazioni (ABS).

La SPV agisce per nome e conto dei sottoscrittori delle ABS, gli effettivi proprietari del portafoglio. La SPV non è titolare di nulla.

Vantaggi Cartolarizzazione

La cartolarizzazione offre ai cedenti l'opportunità di reperire liquidità smobilizzando attività non liquide (c'è la possibilità di finanziare attività reali con finanziamento diretto).

Invece agli investitori offre una ulteriore opportunità di diversificare il portafoglio.

Il **rischio di insolvenza** può essere coperto da garanzie dell'originator o da garanzie di terzi. Questo rischio si può ridurre in diversi modi:

1. Strutturazione delle emissioni in **tranches**: senior, mezzanine, junior con priorità decrescenti di acquisizione dei cash flow
2. Richiesta di un **rating**.

30. Esercitazione valutazione investimenti