

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE [Fotocopie di Appunti]

A CURA DI ALESSANDRO PAGHI

PROFESSORE: Alessandro Bacci (<http://www3.diism.unisi.it/people/person.php?id=368>)

LINK AL CORSO ANNO 2013/2014:

<http://www3.diism.unisi.it/FAC/index.php?bodyinc=didattica/inc.insegnamento.php&id=54712&aa=2013>

FREQUENTAZIONE: Sconsigliata.

AZIENDA

Organismo che ha organi destinati a singole funzioni che ne assicurano la sopravvivenza e il funzionamento

FINE AZIENDALE

Soddisfaccimento dei bisogni umani

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Complesso della modalità secondo la quale è effettuato la divisione del lavoro in compiti distinti e di conseguenza il coordinamento di tali compiti finalizzato al raggiungimento degli obiettivi.



ORGANIZZAZIONE TECNICA

Si focalizza sugli elementi fisici connessi alle attività aziendali.



ORGANIZZAZIONE UMANA

Si focalizza sui rapporti che si vengono a creare tra gli individui facenti parte di un determinata contesto aziendale.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Dato dalle combinazioni di struttura organizzativa e meccanismi operativi.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA (ASPETTO STATICO)

Configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi dei compiti e responsabilità loro assegnate.



MACROSTRUTTURA (*)

Attiene all'assetto dell'azienda nel suo insieme.



MICROSTRUTTURA (**)

Attiene all'organizzazione delle singole posizioni di lavoro.

Gli obiettivi generali si scompagano in obiettivi particolari (*) che si traducono in compiti e mansioni per gli operatori (**).



Struttura Organizzativa

LE TRE DIMENSIONI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.

- Dimensione Verticale : modalità di gerarchia / subordinazione ;
- Dimensione Orizzontale : modalità di specializzazione ;
- Dimensione Temporale : Grado di permanenza e continuità delle unità organizzative ;

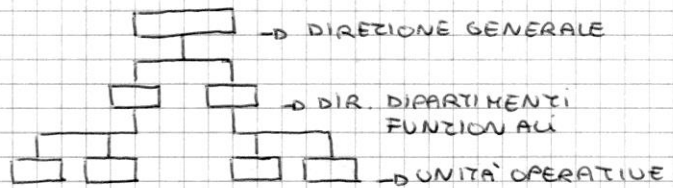
MODELLI DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE

1) ORDINAMENTO GERARCHICO

- Linee di trasmissione di potere sono verticali ;
- Tutte le posizioni che si trovano allo stesso livello gerarchico sono reciprocamente indipendenti ;
- Le direttive vengono trasmesse secondo una linea univoca che va dal vertice fino alla base aziendale ;

PRO :

- Rapidità nella trasmissione degli ordini e delle informazioni ;



- Possibilità di mantenere in modo semplice la disciplina e di avere continue comunicazioni ;
- Chiarezza ed univoca definizione dei compiti ;

CONTRO :

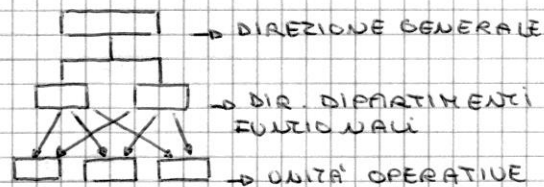
- Creazione di "uomini-chiave" le cui nomine sono potremmo dire più soggettive all'azienda ;

II) ORDINAMENTO FUNZIONALE

- Scambi di informazioni non gerarchici;
- Ogni livello può ricevere ordini da più persone;
- Responsabilità del livello superiore è prendere decisioni da attuare nel proprio ambito funzionale;
- Responsabilità del livello inferiore è di realizzare le decisioni formulate dal livello superiore con cui ha contatto funzionale;

Linee Organizzative:

- Direzione generale:
amministra l'azienda
come un sistema
unitario;



- Direzione dei dipartimenti funzionali:
Specializzate nella gestione degli singoli aree funzionali;
- Unità Operative: Organi facenti capo ai singoli dipartimenti, che traducono in pratica le decisioni assunte;

PRO:

- Circolazione delle informazioni più agevole;
- Struttura meno rigida;

CONTRA:

- Conflitti di competenza;
- Ritardi dovuti al frazionamento del controllo;

III) ORDINAMENTO DIVISIONALE

- Tipica di aziende che operano in più aree territoriali;
- Primo livello articolato per divisioni;
- Secondo livello in cui ogni divisione è organizzata per funzioni aziendali;
- Ogni divisione ha una propria struttura operativa;



Linee organizzative:

- Direzione generale: amministrazione complessiva di tutto il business generale;
- Staff Centrali: Specializzati in pluralità di funzioni;
- Divisioni: I responsabili hanno la delega di condurre ciascuna divisione come se fosse un'azienda;
- Dipartimenti funzionali di divisione: specializzati in varie funzioni in cui può avvenire la gestione della divisione;
- Unità operative: stabilimenti all'interno dei dipartimenti funzionali;

PRO:

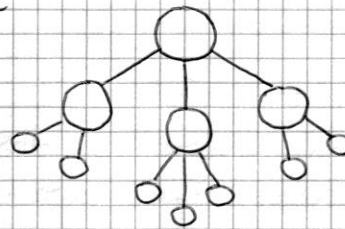
- Favorisce la decentralizzazione e la specializzazione;

CONTRO:

- Duplicazione di uffici che svolgono le stesse funzioni;
- Ciascun responsabile può essere portato a privilegiare il proprio settore a danno della unitarietà dell'azienda;

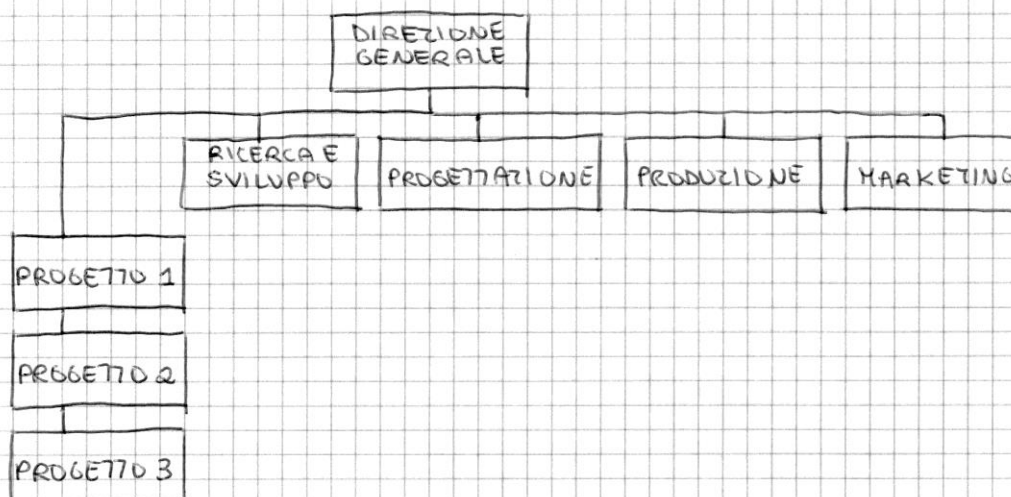
IV) ORDINAMENTO RETICOLARE O AD ANELLI

- Modello poco gerarchico;
- Processi decisionali di tipo consensuale;
- Caratterizzato da collegamenti orizzontali di collaborazione;
- Gli anelli caratterizzano i gruppi multi-disciplinari;
- I vari anelli fanno capo ad un anello di coordinamento;
- Tipicamente adatto per realizzare uno stile manageriale orientato e gratificante;
- Adatto per gestire processi manageriali che subiscono la continuità;
- Adatto al settore della ricerca delle grandi imprese;



V) ORDINAMENTO A MATRICE

- Struttura particolarmente elastica;
- Adatto a aziende che realizzano grossi progetti;
- Continua ripartizione del personale specializzato;
- Riunioni costanti fra responsabili di progetto e responsabili delle singole funzioni;
- La distribuzione delle risorse varia nel tempo;



DEFINIZIONE DI OBIETTIVI

TOP DOWN

Oiettivi definiti dal responsabile gerarchico superiore e stabiliti in maniera impositiva al responsabile gerarchico di livello inferiore senza nessuna contrattazione.

BOTTOM UP

Oiettivi definiti dagli stessi soggetti che li devono conseguire. Non c'è nessun influenza dal posto del superiore gerarchico.

TOP DOWN - BOTTOM UP

Il superiore gerarchico definisce le linee guida.

Il livello gerarchico inferiore definisce gli obiettivi sulla base della loro esperienza operativa.

Gli obiettivi finali sono le risultato della contrattazione fra i due.

MECCANISMI OPERATIVI (ASPETTO DINAMICO)

Insieme dei processi che fanno funzionare operativamente l'organizzazione, inducendo adeguati stimoli al comportamento.

↓
SISTEMA DI GESTIONE DEGLI
OBIETTIVI E DELLE
INFORMAZIONI.

↓
SISTEMA DI GESTIONE DEL
PERSONALE

SISTEMA DI GESTIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE
INFORMAZIONI

I) SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Piano Industriale: contiene obiettivi strategici di tipo qualitativo, quantitativo e economico-finanziario. Contiene strategie per raggiungere tali obiettivi. È di competenza dei vertici aziendali. Gli obiettivi contenuti sono a medio e lungo periodo.

II) SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Strumenti e tecniche di controllo di gestione che fanno come funziona quello di indicare i responsabili aziendali al raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'organizzazione. Delega: decentramento del potere decisionale e della responsabilità a questo collegata.

Comprende:

- Strumenti di pianificazione operativa;
- Strumenti per il controllo dei risultati;
- Obiettivi secondo la logica Top Down - Bottom Up;

III) SISTEMI INFORMATIVI

Insieme di strumenti che consentono la circolazione delle informazioni ai diversi livelli organizzativi.

Tutti devono poter disporre delle informazioni necessarie ma non tutti hanno bisogno delle stesse informazioni.

SISTEMI DI GESTIONE E DI CONTROLLO

Devono garantire la presenza di un processo di pianificazione e controllo unitario conosciuto e condiviso da tutti i soggetti coinvolti che assicuri:

- la coerenza della programmazione con la pianificazione strategica;
- la diffusione degli obiettivi strategici all'interno dell'organizzazione e la traduzione in obiettivi operativi;
- il controllo attraverso l'analisi dello scostamento tra preventivi e consuntivo degli obiettivi raggiunti;
- l'effettiva utilità da parte dei soggetti interessati delle informazioni derivanti dal sistema;

La pianificazione e il controllo devono essere usati come strumenti per la guida della gestione.

Il controllo deve fornire informazioni utili per mettere in atto azioni correttive e fornire informazioni per orientare la pianificazione futura.

COMPORIMENTI DISTORSIVI

- Strategie orientate solo al breve termine;
- manipolazione dei risultati;
- non collaborazione tra i soggetti;

SISTEMA DI GESTIONE DEL PERSONALE

- Sistema di ricerca, selezione, accoglimento del personale;
- Sistema di dimensionamento degli organici;
- Sistema di formazione;
- Sistema di carriera;
- Sistema retributivo e correlato sistema di valutazione delle prestazioni;

PROCESSO

Insieme organizzato di attività e decisioni, finalizzato alla creazione di output richiesti a partire da input definiti.

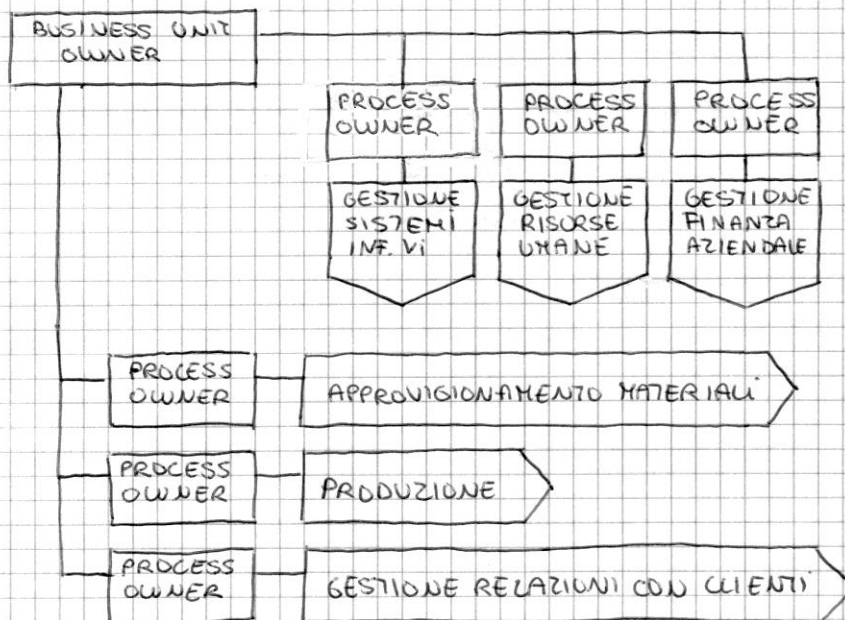
L'output deve essere un prodotto / servizio finito, di facile e ben identificabile dal cliente.

I processi devono avere un ruolo significativo per il successo dell'impresa.

I processi sono interfunzionali.

ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

- si costituiscono unità organizzative per processi a competenza multiple, aggregando le persone in esse all'interdipendenza delle attività;
- il process owner diventa un manager di linea responsabile dell'U.O. di processo;
- le unità operative di tipo funzionale interengono solo nei casi più complessi;
- viene ridotta la complessità organizzativa;



LEAN MANAGEMENT

LEAN THINKING

- meno tempo;
- meno sforzo umano;
- meno materiale;
- meno spazio;

Strategia che si basa sulla individuazione ed eliminazione dello spreco.

Ricerca equilibrio fra qualità e costo.

I) DEFINIRE IL VALORE

- Deve essere chiaro cosa significa valore per il cliente;
- Creazione di valore per il cliente;
- Se non c'è un cliente finale non serve produrre un bene;

II) IDENTIFICARE IL FLUSSO DEL VALORE

Identificare cruciali attività per le quali il cliente è disposto a pagare;

III) FAR SCORRERE IL FLUSSO

Riduzione degli sprechi.

IV) FARE IN MODO CHE IL FLUSSO SIA TIRATO DAL CLIENTE

- Subordinare la produzione all'effettiva manifestazione della domanda;

V) RICERCA DELLA PERFEZIONE

Migliorare continuamente il modo di fare le cose.

GESTIONE AZIENDALE

Complesso delle operazioni che vertono sulle risorse disponibili e che vengono compiute dagli organi del più complesso organismo aziendale allo scopo di permettere a tale organismo di assolvere nel tempo alla funzione assunta e raggiungere le fine che gli è stato assegnate.



INTERNA

Riguarda l'organizzazione e l'impiego dei fattori acquisiti, onde realizzare il processo di trasformazione atto all'ottenimento del prodotto.



ESTERNA

Si concretizza nei numerosi rapporti di scambio che una qualunque azienda intrattiene con l'ambiente esterno.

CLASSIFICAZIONI:

- Secondo **SPECIFICI SERVIZI** resi da un particolare organo aziendale ;
- Secondo la **RICORRENZA**:
 - **ORDINARIA (CORRENTE)**: Si riferisce alle routine quotidiane ;
 - **STRAGORDINARIA**: Fatti operativi non ricorrenti ;
- Secondo l'attinimento al **CORE BUSINESS**.
 - **CARATTERISTICA**: Complesso di operazioni correlate all'esercizio dell'attività tipica ;
 - **EXTRACARATTERISTICA**: Fatti amministrativi, che si attinono in relazione ad attività secondarie ;
- Secondo la fase del **CICLO DI VITA DELLE AZIENDE**, e dunque gestione :
 - **ISTITUZIONALE** ;
 - **DINAMICA** ;
 - **TERMINALE** ;
- Secondo la natura delle **RISORSE UTILIZZATE** :
 - Gestione economica ;
 - Gestione finanziaria ;

STOCK

massa di beni o di denaro, accentrata in un determinato istante.

FLUSSO

massa di beni e servizi o mezzi finanziari che si spostano da un polo ad un altro.

Qualunque operazione provoca un movimento di valore economico.

Si caratterizza per:

- la NATURA degli oggetti che si spostano:

- ECONOMICI O REALI:

- BENI;

- SERVIZI;

- MONETARI O FINANZIARI:

- MONETA;

- SOSTITUTI DELLA MONETA;

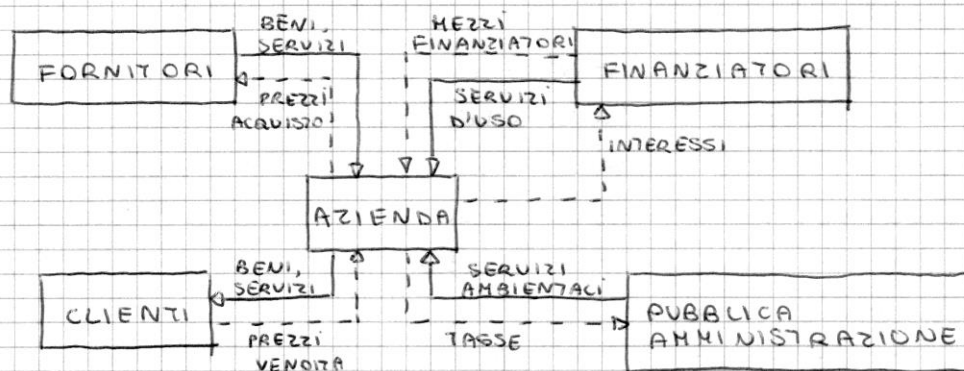
- i POLI del movimento;

- la DIREZIONE:

- INFLOWS (entrata);

- OUTFLOWS (uscita);

- l'INTENSITA', quantità di oggetti omogenei che valgono idealmente la spesa dell'azienda considerata;



ASPETTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

COSTI SOSTENUTI

Fattori produttivi possono essere acquisiti mediante operazioni di acquisto.

Ogni operazione di acquisto attinza un influenza reale.

Se costo è l'intensità espressa in termini monetari di un influenza reale generata da operazioni di acquisto.

$$C = Q \cdot p$$

C = Costo sostenuto

Q = Quantità

p = Prezzo di acquisto

$$CSP = \sum_{i=1}^m Q_i \cdot p_i$$

CSP = Valore generale del costo sostenuto

m = Fattispecie di fattori produttivi

RICAVI CONSEGUITI

Risorse impiegate nel processo tecnico di lavorazione consentono all'impresa la fabbricazione di prodotti o l'apprestamento di servizi da immettere con la vendita sul mercato.

Le operazioni di vendita attinza un influenza reale.

Se ricavo è l'intensità espressa in termini monetari di un influenza reale generata da operazioni di vendita.

$$R = Q' \cdot p'$$

R = Ricavo

Q' = Quantità

p' = Prezzo di vendita

$$RCP = \sum_{i=1}^m Q'_i \cdot p'_i$$

RCP = Ricavo generale

m = Differenti prodotti fabbricati.

Indagare sull'aspetto economico significa:

- analizzare la dinamica dei flussi reali che nascono da scambi di un'azienda;
- verificarne ed apprezzarne direzione e intensità;

ASPETTO FINANZIARIO DELLA GESTIONE

LE USCITE

L'acquisto di fattori produttivi genera un outflow finanziario o monetario.

Una uscita o pagamento misura e l'intensità dell'unico flusso in contropartita a qualunque acquisto di beni o servizi.

LE ENTRATE

La vendita di prodotti o servizi genera un inflow finanziario o monetario.

Una entrata o riscossione misura e l'intensità dell'unico flusso in contropartita a qualunque vendita di beni o servizi.

Dall'aspetto finanziario è inerente alla dinamica dei flussi finanziari generati dalle operazioni di acquisto dei fattori produttivi o dalla vendita di beni o servizi. Dal confronto tra entrate e uscite è possibile apprezzare il grado di liquidità raggiunto.

ASPETTO ECONOMICO E ASPETTO FINANZIARIO

OPERAZIONE DI ACQUISTO

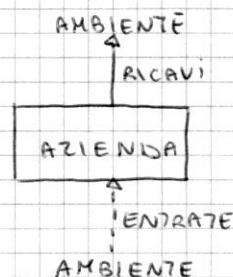
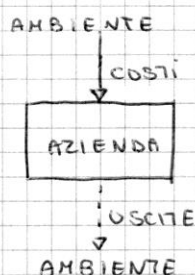
Genera:

- Inflow reale con intensità pari al costo sostenuto;
- Outflow finanziario con intensità pari all'uscita pagata;

OPERAZIONE DI VENDITA

Genera:

- Outflow reale con intensità pari al ricavo conseguito;
- Inflow finanziario con intensità pari all'entrata riscossa;



RISULTATO ECONOMICO NELL'OTTICA DEL PROPRIETARIO COSTO SOSTENUTO

È momento in cui l'azienda effettua acquisto di beni o servizi.

È l'intensità di un impegno reale.

COSTO DI COMPETENZA

Riguarda il periodo di tempo durante il quale l'azienda consuma e gode del valore incorporato in quei beni e servizi.

3 SITUAZIONI OPERATIVE

- Costo sostenuto è anche di competenza;
- Costo di competenza sia stato sostenuto in un periodo di tempo precedente quello considerato;
- Costo sostenuto sia di competenza solo parzialmente dell'arco temporale preso in considerazione e l'altra parte riguarda competenza del periodo successivo;

SOSTENIMENTO DI UN COSTO

Fatto che si estingue in un momento mentre la sua competenza attiene ad un periodo di tempo più ampio.

RICAVO CONSEGUITO

In uno specifico momento è anche di competenza di quel medesimo periodo se entro il suo ambito di esaurisce l'obbligo dell'azienda a cedere valore a terzi.

BILANCIO DI ESERCIZIO

Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota Integrativa.

Il Bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori sulla situazione della società e sull'andamento della gestione.

COMPETENZA

Si deve tenere conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data di incasso e di pagamento

↓
ECONOMICA

Attenzione all'arco di tempo in cui si impiegano i beni acquistati e ai benefici e ai ricavi conseguiti nel periodo medesimo.

↓
FINANZIARIA

Si identifica nello istante in cui si verifica e' incasso ed il pagamento.

STRUTTURA E CONTENUTO DELLO STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

- A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti;
- B) Immobilizzazioni;
- C) Attivo circolante;
- D) Ratei e risconti;

PASSIVO

- A) Patrimonio netto;
- B) Fondi per rischi e oneri;
- C) Trattamento di fine rapporto;
- D) Debiti;
- E) Ratei e risconti;

ATTIVO PATRIMONIALE

Il criterio per collocare un elemento in un comparto è quello della "destinazione".

A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI

Rappresentano i crediti derivanti dai versamenti ancora dovuti dai soci per il capitale sociale da essi sottoscritto.

B) IMMOBILIZZAZIONI

CRITERI BASE DI VALUTAZIONE

- Principio del costo;
- Costo di acquisto con possibile rivalutazione dei beni per tenere conto del mutato potere di acquisto della moneta di conto;
- Principio del valore di sostituzione;

COSTO STORICO

Le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o di produzione. Nel caso di produzione si computano anche i costi accessori.

COSTO PIENO

Il costo di produzione del bene comprende altri costi, oltre quelli direttamente imputabili per la quota ragionevolmente imputabile al prodotto, relativi al periodo di fabbricazione fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato.

COSTI VARIABILI

Costi la cui entità varia in proporzione alle variazioni dei volumi di produzione o di vendita.

COSTI FISSI

Costi che derivano da una certa struttura, per cui restano immutati nonostante le variazioni dei volumi di produzione stessi.

COSTI DIRETTI

Costi attribuiti ai centri o ai prodotti mediante misurazione oggettiva del consumo di fattore impiegato e valorizzabili mediante una certa quantità per un prezzo o costo unitario.

COSTI INDIRETTI

Costi attribuiti ai centri o ai prodotti mediante una ripartizione, che è sempre soggettiva.

BREAK EVEN POINT

Volume di produzione e di vendita idoneo a permettere la copertura dei costi fissi attraverso il margine di contribuzione ottenuto dalla produzione.

I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

- 1) Costi di impianto e di ampliamento;
- 2) Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità;
- 3) Diritto di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere di ingegno;
- 4) Avviamento;
- 5) Immobilizzazioni in corso e acconti;
- 6) Altre;

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

- 1) Terreni e fabbricati;
- 2) Impianti e macchinari;
- 3) Attrezzature industriali e commerciali;
- 4) Altri beni;
- 5) Immobilizzazioni in corso e acconti;

III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

- 1) Partecipazioni;
- 2) Crediti;
- 3) Altri titoli;
- 4) Azioni proprie con indicazione del valore nominale complessivo;

C) ATTIVO CIRCOLANTE

Comprende tutti quei beni che durante il normale funzionamento dell'impresa possono essere convertiti senza pregiudicare la capacità di sopravvivenza.

In genere, si tratta di beni a breve ciclo di realizzo che generalmente esauriscono la loro utilità nell'arco di un esercizio.

I) LE RIMANENZE

- 1) Materie prime, sussidiarie, di consumo;
- 2) Prodotti in corso di lavorazione o semi-lavorati;
- 3) Lavori in corso su ordinazione;
- 4) Prodotti finiti e merci;
- 5) Acconti;

II) I CREDITI

- 1) Crediti verso clienti;
- 2) Crediti verso imprese contraenti, cessionate, contraenti;
- 3) Crediti tributari e imposte cessionate;
- 4) Altri crediti;

III) ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI

attività finanziarie per scopi speculativi:

- Partecipazioni;
- Titoli;
- Azioni proprie;

IV) DISPONIBILITÀ LIQUIDE

- Depositi bancari e postali;
- Assegni;
- Denaro e valori in cassa;

D) RATEI E RISCONTI ATTIVI

Ratei attivi: Proventi che sono di competenza dell'esercizio, ma che non hanno ancora avuto una manifestazione finanziaria.

Risconti attivi: Costi che hanno avuto manifestazione finanziaria nell'esercizio ma che sono di competenza degli esercizi successivi.

PASSIVO PATRIMONIALE

Il criterio per collegare un elemento in uno specifico comparto è quello dell'origine delle risorse finanziarie.

A) PATRIMONIO NETTO

- I) Capitale;
- II) Riserva da sovrapprezzo azioni;
- III) Riserve di valutazione;
- IV) Riserva legale;
- V) Riserva per azioni proprie in portafoglio;
- VI) Riserva statutaria;
- VII) Altre riserve distintamente indicate;
- VIII) Utile portato a nuovo;
- IX) Utile di esercizio;

B) FONDI PER RISCHI E ONERI

- I) Per trattamento quiescenza e analoghi simili;
- II) Per imposte;
- III) Altri;

C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

D) I DEBITI

- I) Delegazioni;
- II) Delegazioni convertibili;
- III) Debiti verso banche;
- IV) Debiti verso altri finanziatori;
- V) Accconti;
- VI) Debiti verso fornitori;
- VII) Debiti rappresentati da titoli di credito;
- VIII) Debiti verso imprese contraenti;
- IX) Debiti verso imprese collegate;
- X) Debiti verso contraenti;
- XI) Debiti tributari;
- XII) Debiti verso istituti di previdenza ed assistenza;
- XIII) Altri debiti;

E) RATEI E RISCOULTI PASSIVI

Risconti passivi: Quote di ricavi di futura competenza economica, ma di attuale manifestazione finanziaria.

Ratei passivi: Misurazioni di presunti costi la cui manifestazione finanziaria avverrà in esercizi successivi, ma economicamente di competenza dell'esercizio in chiusura.

SCHEMA DI CONTO ECONOMICO

Costi classificati per natura.

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;
- 3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione;
- 4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
- 5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio;

B) COSTI DELLA PRODUZIONE

- 6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- 7) Per servizi;
- 8) Per godimento di beni di terzi;
- 9) Per il personale:
 - a) salari e stipendi;
 - b) oneri sociali;
 - c) trattamento di fine rapporto;
 - d) trattamento di quiescenza e simili;
 - e) altri costi;
- 10) Ammortamenti e svalutazioni;
- 11) Variazioni di rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- 12) accantonamenti per rischi;
- 13) altri accantonamenti;
- 14) oneri diversi di gestione;

C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

- 15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate;
- 16) altri proventi finanziari:
- a) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni;
 - b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni;
 - c) da titoli iscritti all'altra circolante che non costituiscono partecipazioni;
 - d) proventi diversi con separata indicazione di quelli in imprese controllate e collegate;
- 17) Interessi ed oneri finanziari;

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

- 18) Rivalutazioni:
- a) di partecipazioni;
 - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
 - c) di titoli iscritti all'altra circolante che non costituiscono partecipazioni;
- 19) Svalutazioni:
- a) di partecipazioni;
 - b) di immobilizzazioni finanziarie;
 - c) di titoli iscritti all'altra circolante che non costituiscono partecipazioni;

E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI

- 20) Proventi con separata indicazione delle derivanti da alienazioni i cui effetti non sono iscritti al n. 5;
- 21) Oneri con separata indicazione delle derivanti da alienazioni i cui effetti contabili non sono iscritti al n. 14
- 22) Imposte sul reddito di esercizio;
- 23) utile o perdita di esercizio;

NOTA INTEGRATIVA: LA STRUTTURA

- A) Illustrazione dei criteri di valutazione;
- B) Variazioni nella consistenza delle voci dello attivo e del passivo dello stato patrimoniale;
- C) Informazioni analitiche sul contenuto di alcune voci dello stato patrimoniale;
- D) Informazioni analitiche sul contenuto di alcune voci del conto economico;
- E) Altre informazioni non direttamente connesse con le voci dei prospetti contabili;
- F) Motivazioni delle deroghe a disposizioni civilistiche;
- G) Indicazioni sui criteri espositivi adottati nei prospetti contabili;
- H) Indicazioni comparative di valori di singole poste contabili;
- I) Indicazioni previste da altre norme di legge;
- L) Informazioni richieste dai principi contabili nazionali;

RENDICONTO FINANZIARIO

Descrizione dei flussi di cassa: operazioni che hanno determinato entrate e uscite;

RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO

Operazione di predisposizione dei dati di bilancio per e' analisi economico-finanziaria della gestione.

Dopo la riclassificazione il bilancio avrà una struttura coerente con e' obiettivo di rappresentare la situazione patrimoniale e finanziaria della società e del risultato economico dell'esercizio.

VANTAGGI

- Facilita l'uso di strumenti atti ad analisi gestionali;
- Consente di apprezzare grandezze economiche o finanziarie rilevanti a fini operativi;
- Induce alla predisposizione di documenti di sintesi unificati;
- Permette efficaci e comparazioni interaziendali;

RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

Offre fondamentali riferimenti per l'analisi della struttura finanziaria dell'impresa e della composizione del capitale investito.

CRITERIO FINANZIARIO

*1) CRITERIO DI CLASSIFICAZIONE

Obiettivo delle voci è diventare liquide ed esigibili nell'arco dei 12 mesi successivi.

*1) VANTAGGI

- Permette il confronto fra impieghi e finanziamenti;
- Si adatta particolarmente all'impiego nelle analisi resestate da società finanziarie tendenti a valutare la solvibilità a breve e a lungo termine dell'impresa;

CRITERIO DI PERTINENZA GESTIONALE

* CRITERIO DI CLASSIFICAZIONE

Le voci attive e passive dello stato patrimoniale vengono classificate tenendo conto del loro inserimento nelle diverse aree gestionali.

* VANTAGGI

- Evidenzia la destinazione economica degli investimenti;
- Offre un immediato riscontro riguardo all'analisi di efficienza e redditività dell'impresa;
- Evidenzia in modo significativo la struttura patrimoniale delle diverse aree gestionali;

* SVANTAGGI

- Difficilmente applicabile da analisti esterni perché richiede una serie di informazioni aggiuntive rispetto a quanto evidenziato dal bilancio;

RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

Consente di:

- Ottenere informazioni sulla capacità dell'impresa e delle singole aree di attività che la compongono di generare reddito;
- Determinare il grado di contribuzione delle singole aree gestionali alla generazione di reddito;
- Evidenziare alcuni risultati intermedi di particolare rilevanza nell'analisi della dinamica economica d'azienda;

CRITERIO PER AREE GESTIONALI

GESTIONE CARATTERISTICA O TIPICA:

Comprende tutte le fasi inerenti i processi di acquisizione, trasformazione e vendita dei prodotti e servizi che costituiscono l'azienda.

GESTIONE COMPLEMENTARE O ACCESSORIA

Ha per oggetto tutte quelle attività svolte con continuità ma estranee alla gestione tipica dell'azienda.

GESTIONE FINANZIARIA

Rappresentata dai costi e dai ricavi collegati alla struttura finanziaria e degli investimenti aziendali.

GESTIONE STRAORDINARIA

Ha per oggetto quelle operazioni generalmente prive della caratteristica della continuità che determinano componenti reddituali non attribuibili alle combinazioni produttive dell'esercizio.

GESTIONE TRIBUTARIA

Riguardano l'insieme dei rapporti che intercorrono tra l'azienda e l'erario.

RICAVI DELLE VENDITE

+/- VARIAZIONE DELLE SCORTE DI PRODOTTI FINITI E SEMILAVORATI
+ INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI
= VALORE DELLA PRODUZIONE

ACQUISTI DI MATERIE PRIME E MERCI

+/- VARIAZIONE RIMANENZE DI MATERIE PRIME E MERCI
+ COSTI PER SERVIZI E GODIMENTO BENI DI TERZI
+ COSTO DEL LAVORO
+ AMMORTAMENTI
+ ACCANTONAMENTI
= COSTI DELLA PRODUZIONE

VALORE DELLA PRODUZIONE

- COSTI DELLA PRODUZIONE

= **RISULTATO OPERATIVO**

RISULTATO OPERATIVO

+/- RISULTATO DELLA GESTIONE ATIPICA

(Proventi - Oneri Atipici)

+/- RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA

(Proventi - Oneri Finanziari)

+/- RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA

(Proventi - Oneri Straordinari)

= **RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE**

- Oneri Tributari

= **UTILE / PERDITA DELL'ESERCIZIO**

CRITERIO A VALORE AGGIUNTO

Esprime la capacità dell'impresa di creare, grazie ai propri processi trasformativi, nuova e maggiore ricchezza rispetto ai fattori produttivi acquistati da terzi e consumati.

È molto utilizzato nella analisi esterna infatti, richiede una classificazione dei costi per natura che è più facile da compiersi utilizzando i dati di un bilancio ufficiale.

VALORE DELLA PRODUZIONE

(Valore della ricchezza prodotta, a livello operativo, dell'impresa)

- COSTI OPERATIVI ESTERNI

(Valore dei costi esterni sostenuti per produrre tale ricchezza)

= CONSUMI DI MATERIE PRIME E MERCI

+ SPESE PER PRESTAZIONI DI SERVIZI

= VALORE AGGIUNTO

VALORE AGGIUNTO

- COSTO DEL LAVORO

= MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)

Valore del reddito caratteristico al lordo di ammortamenti e accantonamenti: un reddito che non risente della discrezionalità con la quale vengono quantificati questi valori contabili.

Esso può essere un buon indicatore dell'economicità, la redditività dell'impresa.

MARGINE OPERATIVO LORDO

- AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI

= RISULTATO OPERATIVO

RISULTATO OPERATIVO

+/- ...

= RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE

- Oneri Fiscali

= UTILE / PERDITA DELL'ESERCIZIO

CRITERIO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

È più utilizzato nelle analisi esterne infatti richiede una classificazione dei costi per grado di variabilità difficilmente effettuabile da un soggetto esterno all'impresa.

VALORE DELLA PRODUZIONE

- COSTI OPERATIVI VARIABILI

- = CONSUMI DI MATERIE PRIME E MERCI
- + SPESE PER PRESTAZIONI DI SERVIZI
- + COSTO DEL LAVORO

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- COSTI OPERATIVI FISSI

- = SPESE PER PRESTAZIONI DI SERVIZI
- + COSTO DEL LAVORO
- + AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI

= RISULTATO OPERATIVO

RISULTATO OPERATIVO

+/-

= RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE

- Oneri Tributari

= UTILE / PERDITA DELL'ESERCIZIO

ANALISI DEL BILANCIO RICLASSIFICATO

Può essere condotta:

1) In termini di **Stock** attraverso l'uso di indicatori **marginari**;

Evidenzia le variazioni nelle componenti negli **Stock** patrimoniali nello **scopo temporale** preso in considerazione.

- ENTITA' E SEGNO DELLA VARIAZIONE MONETARIA DEL FONDO IN ESAHE;

- INDICI / MARGINI;

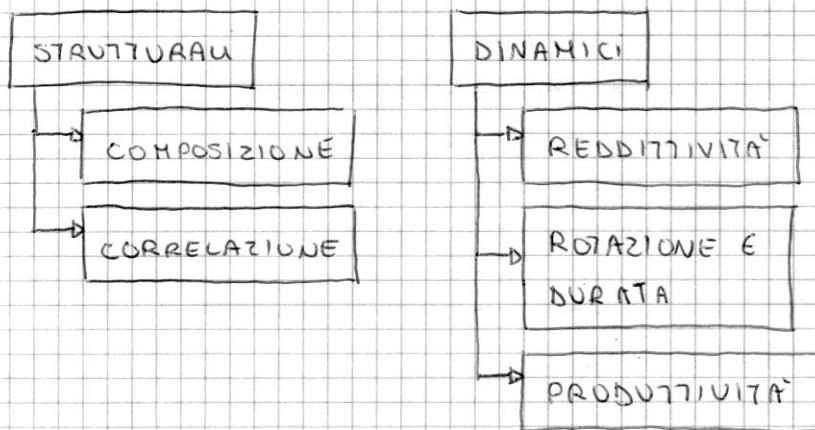
2) In termini di **FLUSSI** attraverso la redazione dei **rendiconti finanziari**;

Evidenzia l'intensità dei flussi in entrata ed in uscita che fanno determinare la variazione netta dello **stock** di riferimento.

- CAUSE DELLA VARIAZIONE MONETARIA DEL FONDO IN ESAHE;

- RENDICONTI FINANZIARI;

INDICI



A) INDICATORI STRUTTURALI

Derivano dal rapporto o dalla differenza di grandezze **stock** il cui valore è deducibile dallo **stato patrimoniale** riclassificato.

B) INDICATORI DINAMICI

Rapporti grandezze di **flusso** la cui intensità sono rilevate dal **conto Economico**.

INDICI DI COMPOSIZIONE

Aggregati appartenenti allo stesso comparto:

- **PRIMA LINEA:** mette in relazione aggregati patrimoniali attivi con il totale degli investimenti ed aggregati patrimoniali passivi con il totale dei finanziamenti;
- **SECONDA LINEA:** misura l'incidenza di ciascun elemento patrimoniale sull'aggregato cui appartengono;

INDICI DI COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO

PRIMA LINEA

INDICE DI RIGIDITA' DEGLI IMPIEGHI =

$$\text{ATTIVO FISSO} / \text{CAPITALE INVESTITO (CI)}$$

Esprime il peso degli investimenti fissi sul totale dell'attivo.

INDICE DI ELASTICITA' DEGLI IMPIEGHI =

$$\text{ATTIVO CIRCOLANTE} / \text{CAPITALE INVESTITO}$$

Consente di apprezzare il grado di elasticita' della struttura.

SECONDA LINEA

INDICI DI COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO FISSO:

- $\text{IMM. MATERIALI NETTE} / \text{TOT. IMM. NETTE}$;
- $\text{IMM. IMMATERIALI NETTE} / \text{TOT. IMM. NETTE}$;
- $\text{IMM. FINANZIARIE NETTE} / \text{TOT. IMM. NETTE}$;

INDICI DI COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO CIRCOLANTE:

- $\text{DE} / \text{ATTIVO CIRCOLANTE}$;
- $\text{DF} / \text{ATTIVO CIRCOLANTE}$;
- $\text{LI} / \text{ATTIVO CIRCOLANTE}$;

INDICI DI COMPOSIZIONE DEL PASSIVO

PRIMA LINEA

INDICE DI INDEBITAMENTO =

$$\text{TOT. PASSIVITA' / TOT. FINANZIAMENTI}$$

Indice che pesa l'indebitamento sul capitale di finanziamento dell'azienda.

INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA =

$$\text{CAPITALE PROPRIO / TOT. FINANZIAMENTI}$$

Esprime l'incidenza percentuale dei mezzi propri sul totale dei finanziamenti.

INDICE DI INDEBITAMENTO CONSOLIDATO =

$$\text{PASSIVITA' CONSOLIDATE / TOT. FINANZIAMENTI}$$

Incidenza dei debiti di finanziamento sul totale delle fonti.

INDICE DI INDEBITAMENTO CORRENTE =

$$\text{PASSIVITA' CORRENTI / TOT. FINANZIAMENTI}$$

Peso percentuale dei debiti di finanziamento sul totale dei finanziamenti.

INDICE DI INDEBITAMENTO PERMANENTE =

$$\text{CAPITALE PERMANENTE / TOT. FINANZIAMENTI}$$

Grado di rigidità della struttura finanziaria.

SECONDA LINEA

INDICI DI COMPOSIZIONE DEL TOTALE DELLE PASSIVITA' :

- $\text{PASSIVITA' CORRENTI / TOT. PASSIVITA'}$;
- $\text{PASSIVITA' CONSOLIDATE / TOT. PASSIVITA'}$;

INDICI DI COMPOSIZIONE DEL CAPITALE PERMANENTE :

- $\text{CAPITALE PROPRIO / CAPITALE PERMANENTE}$;
- $\text{PASSIVITA' CONSOLIDATE / CAPITALE PERMANENTE}$;

INDICI DI CORRELAZIONE

Relazione tra grandezze finanziarie appartenenti ad entrambi i comparti patrimoniali.

INDICE DI INDIPENDENZA FINANZIARIA =

$$\text{CAPITALE INVESTITO} / \text{CAPITALE PROPRIO}$$

Investimenti finanziati da un lato di risorse acquisite con vincolo di capitale

INDICE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI =

$$\text{IMM. NETTE} / \text{CAPITALE PERMANENTE}$$

Evidenzia in che misura le attività consolidate sono finanziate da capitale permanente.

INDICE DI SOLVIBILITA' TOTALE =

$$\text{TOT. ATTIVITA'} / \text{TOT. PASSIVITA'}$$

Capacità dell'azienda a rimborsare risorse acquisite da fonte esterna nell'ipotesi in cui il capitale investito fosse interamente liquidato.

INDICE DI SOLVIBILITA' CORRENTE (CURRENT RATIO) =

$$\text{ATTIVITA' CORRENTI} / \text{PASSIVITA' CORRENTI}$$

Consente di verificare se l'azienda si trova in condizione di equilibrio finanziario.

INDICE DI TESORERIA (ACID TEST) =

$$(\text{LIQ. DIFFERITE} + \text{LIQ. IMMEDIATE}) / \text{PASSIVITA' CORRENTI}$$

Consente di valutare la capacità di far fronte ai propri impegni finanziari esigibili entro 12 mesi utilizzando denaro in cassa.

INDICI DI REDDITIVITA'

Mostrano la capacità dell'azienda di creare ricchezza attraverso lo svolgimento dell'attività tipica e di quelle secondarie.

Si costruiscono facendo il rapporto fra la configurazione di reddito e il capitale che lo ha generato moltiplicato per il tempo preso come riferimento. Tali indici rappresentano lo strumento più usato per valutare l'attitudine dell'impresa a raggiungere ed a mantenere l'equilibrio economico tra ricavi e costi.

ROS (RETURN ON SALES)

Misura la redditività delle vendite, ossia l'entità di risultato per ogni euro di fatturato.

$$ROS = RO / V \text{ (fatturato)}$$

Permette di verificare se il prezzo di mercato del bene prodotto o del servizio prestato è sufficientemente remunerativo oppure se i costi sostenuti nella produzione sono troppo elevati.

ROE (RETURN ON EQUITY) =

$$RN / CPm$$

Non consente di individuare le cause che hanno determinato il risultato, non permette di individuare le azioni che potrebbero permettere un miglioramento delle prestazioni, ma permette di apprezzare l'opportunità dell'investimento di capitale proprio nell'azienda tramite il confronto con il tasso di rendimento di investimenti operativi.

SCOMPOSIZIONE DEL ROE

REDDITIVITA' OPERATIVA DEL CAPITALE INVESTITO (ROI):

$$RO / CI$$

Capacità di produrre reddito del capitale impiegato nella gestione operativa.

INDICE DI INDEBITAMENTO =

$$CI / CP$$

Grado di copertura del fabbisogno finanziario generato dagli impieghi da parte del capitale di rischio.

INDICE DELLA GESTIONE EXTRA-OPERATIVA SUL RO =

$$RN / RO$$

Grado di assorbimento del reddito operativo da parte dei componenti della gestione non operativa.

$$ROE = ROI \cdot CI / CP \cdot RN / RO$$

ROI (RETURN ON INVESTMENT):

$$RO / CI \text{ medio}$$

Capacità di produrre reddito del capitale impiegato nella gestione operativa a prescindere dalle fonti di finanziamento.

Definisce il tasso di redditività del capitale investito nella gestione caratteristica, permette di apprezzare l'opportunità economica dell'attività esercitata tramite il confronto con il tasso di interesse pagato sui finanziamenti ottenuti.

SCOMPOSIZIONE DEL ROI

$$ROS =$$

$$RO / V$$

INDICE DI ROTAZIONE DEL CI (PCI) =

$$V / CI$$

Capacità del capitale di produrre ricavi.

INDICI DI ROTAZIONE

Consentono di apprezzare il grado di efficienza raggiunto dal management nello impiego delle risorse disponibili.

Sono un gruppo di indici che contrappongono al capitale investito, inteso come indicatore dell'attività potenziale, il valore dei ricavi di vendite, inteso come indicatore dell'attività effettiva.

Tali indicatori esprimono il numero di volte che un determinato elemento del passivo ruota, si rinnova, nel periodo in esame per effetto delle vendite.

TASSO DI ROTAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO (TURNOVER) =

FATTURATO / CAPITALE INVESTITO medio

Rappresenta il grado di efficienza con cui viene impiegato il capitale dell'impresa considerata e permette utili confronti all'interno di un settore e tra diversi settori economici.

TASSO DI ROTAZIONE DEL MAGAZZINO =

FATTURATO / DISP. ECONOMICHE

TASSO DI ROTAZIONE DELLE LIQ. DIFFERITE =

FATTURATO / LIQ. DIFFERITE

TASSO DI ROTAZIONE DELL'ATTIVO CIRCOLANTE =

FATTURATO / ATTIVO CIRCOLANTE medio

TASSO DI ROTAZIONE DEL CAPITALE OPERATIVO =

FATTURATO / IMH. TECNICHE LORDE