



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

Dispensa di

Economia e Organizzazione Aziendale

**Funzioni/Processi Aziendali, Costi, Strutture
Organizzative e Il Bilancio**

(Versione 12/06/2019)

**Stesura a cura di:
Stefano Ivancich**

INDICE

1. Sistemi produttivi	1
1.1. Modalità di risposta al mercato	1
1.2. Modo di realizzare il volume di produzione	2
1.3. Modo di realizzare il prodotto	2
2. Impresa e Ambiente	3
3. Gestione dell'impresa e contabilità direzionale	5
3.1. Operazioni fondamentali della gestione aziendale	5
3.2. Cicli aziendali	7
3.3. Equilibrio economico e finanziario	8
3.4. Sistema rilevazione ed elaborazione dei dati	8
3.5. Aziende, imprese e società	9
3.5.1. Società di Persone	10
3.5.2. Società di capitali	11
4. Il bilancio di esercizio	13
4.1. Introduzione	13
4.1.1. Capitale d'impresa e reddito d'esercizio	13
4.1.2. Lo scambio	14
4.2. La struttura del bilancio	15
4.2.1. Il Bilancio Civilistico	15
4.2.1. Capitale fisso e Ammortamento	17
4.2.2. Risconti attivi e passivi	18
4.2.4. Ratei attivi e passivi	20
4.2.5. Trattamento fine rapporto TFR	21
4.2.6. Fondo svalutazione crediti	21
4.3. Lo Stato Patrimoniale	22
4.3.1. Patrimonio Attivo	22
4.3.2. Patrimonio Netto e Passivo	23
4.4. Il Conto Economico	24
4.5. Nota Integrativa	24

5. Riclassificazione del Bilancio	25
5.1. Riclassificazione dello Stato Patrimoniale (criterio finanziario)	25
5.2. Riclassificazione del Conto Economico	26
6. Indici	29
6.1. Indici di Redditività	30
6.2. Indici di Solidità patrimoniale	31
6.3. Indici di Liquidità	31
7. Rendiconto finanziario	33
8. Funzioni aziendali	35
8.1. Funzioni strategiche	35
8.2. Funzione organizzazione risorse umane	36
8.3. Funzione Sistema informativo aziendale	37
8.4. Funzione Finanza	39
8.5. Funzione Amministrazione	40
8.6. Funzione Logistica	41
8.6.1. Gestione dei materiali	41
8.6.2. Gestione del Magazzino	43
8.7. Funzione Ricerca e Sviluppo	44
8.8. Funzione Produzione	45
8.8.1. Tecnologia	46
8.8.2. Gestione della produzione	47
8.8.3. Organizzazione scientifica del lavoro	47
8.8.4. Tipologie di produzione	48
8.8.5. L'impianto	50
8.9. Funzione commerciale e marketing	51
8.9.1. Vantaggio competitivo	52
8.9.2. Ciclo di vita del prodotto	53
8.9.3. Il prezzo	54
8.9.4. La distribuzione	54
8.9.5. La promozione	55
8.9.6. SWOT	57

9. Analisi dei Costi	59
9.1. Contabilità analitica e generale	59
9.2. Tipologie di costi	61
9.2.1. Costi variabili e costi fissi	61
9.2.2. Costi Speciali e Comuni	62
9.2.3. Costi diretti e indiretti	62
9.2.4. Costi di Produzione e di Periodo	63
9.3. Le configurazioni di costo	63
9.3.1. Attribuzione dei costi	64
9.3.2. Il piano dei centri di costo	64
9.3.3. Metodo dei centri di costo	65
9.4. Break Even Analysis	67
10. Controllo di gestione e business intelligence	69
11. Il Budget	73
Esame	76

Lo scopo di questo documento è quello di riassumere i concetti fondamentali degli appunti presi durante la lezione, riscritti, corretti e completati facendo riferimento alle slide e al libro di testo: "Biazzo, S. Panizzolo, R. Elementi di controllo economico-finanziario della gestione aziendale (2017) Edizioni Progetto, Padova" per poter essere utilizzato come veloce consultazione. Non sono presenti esempi e spiegazioni dettagliate, per questi si rimanda al testo citato e alle slide.

Se trovi errori ti preghiamo di segnalarli qui:

www.stefanoivancich.com ivancich.stefano.1@gmail.com

Il documento verrà aggiornato al più presto.

1. Sistemi produttivi

Classificazione dei sistemi produttivi:

- modalità di risposta al mercato
- modo di realizzare il volume di produzione
- modo di realizzare il prodotto

Punto di disaccoppiamento (Decoupling point) **DP**: divide le attività dell'azienda in:

- realizzate su previsione (Logica PUSH)
- realizzate dopo il ricevimento dell'ordine (Logica PULL)

Production time P: tempo necessario per acquistare le materie prime, produrre e consegnare.

Demand Time D: tempo che il cliente è disposto ad aspettare.

Ratio P/D determina la posizione del DP

1.1. Modalità di risposta al mercato

MTS (make to stock): le aziende producono per il magazzino.

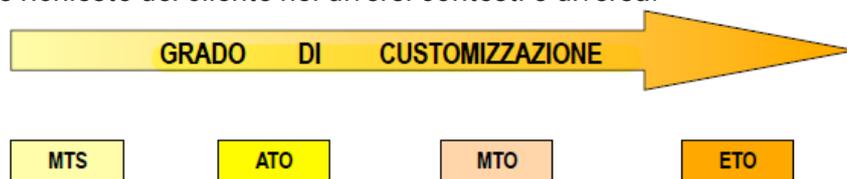
ATO (assemble to order): i subassemblati del prodotto vengono costruiti su previsione ed assemblati una volta ricevuto l'ordine del cliente.

MTO (make to order): i prodotti sono costruiti su ordine.

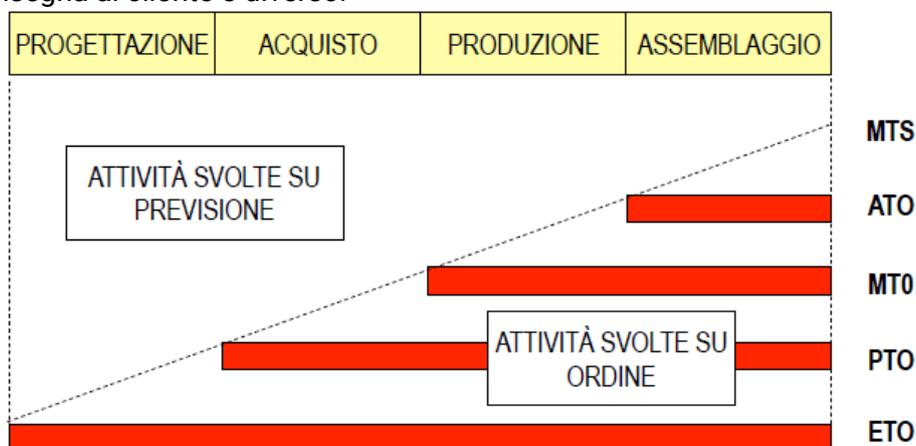
PTO (purchase to order): i prodotti sono costruiti su ordine e le materie prime acquistate su ordine.

ETO (engineer to order): i prodotti sono progettati e costruiti su ordine.

La flessibilità alle richieste del cliente nei diversi contesti è diversa:



Il tempo di consegna al cliente è diverso:



1.2. Modo di realizzare il volume di produzione

Produzione a prodotto singolo: Es. Nave.

Produzione a lotti:

- Materiali lavorati e movimentati in quantità predefinite (lotti),
- Lay-out per processo o funzionale,
- Ogni lotto è caratterizzato da un ciclo produttivo differente
- Lead time di attraversamento variabile

Produzione a flusso:

- Cicli stabili e rigidamente definiti
- Lay-out per prodotto o in linea
- Impianti, macchine e mezzi di movimentazione specializzati
- Tempo di attraversamento breve e assenza di interruzioni nel flusso fisico
- Pipeline (assenza di magazzini intermedi)

1.3. Modo di realizzare il prodotto

Produzione per parti discrete:

- il prodotto è dato dall'insieme di parti di diversa natura
- il prodotto può essere montato e smontato
- il processo produttivo comprende fasi di fabbricazione e di montaggio
- prodotti complicati con distinta base a più livelli

Produzione per processo

- Ad ogni oggetto viene applicata la stessa trasformazione
- il prodotto non può essere scomposto
- gli elementi che compongono il prodotto non sono più distinguibili o hanno cambiato natura
- prodotti semplici con distinta base con pochi livelli

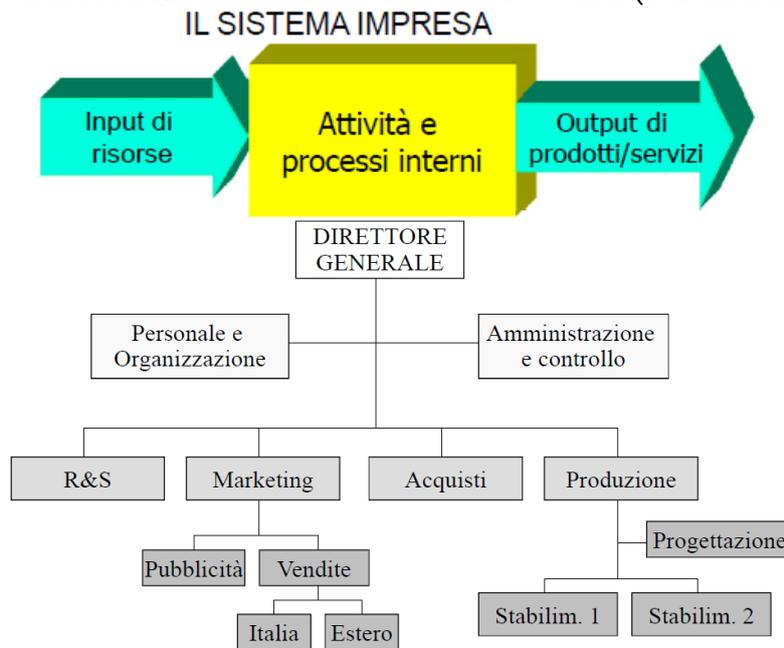
2. Impresa e Ambiente

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

Azienda/Impresa - il Codice civile definisce l'azienda come il complesso di beni organizzati da un soggetto (imprenditore) per l'esercizio di un'attività economica (Attività economica - si intendono le operazioni di produzione e di vendita di beni economici).

L'impresa è un sistema aperto:

- È costituita da un insieme di parti che svolgono una specifica funzione per il raggiungimento di un comune risultato.
- Intrattiene continue relazioni di scambio con entità esterne. (Stackeholders)

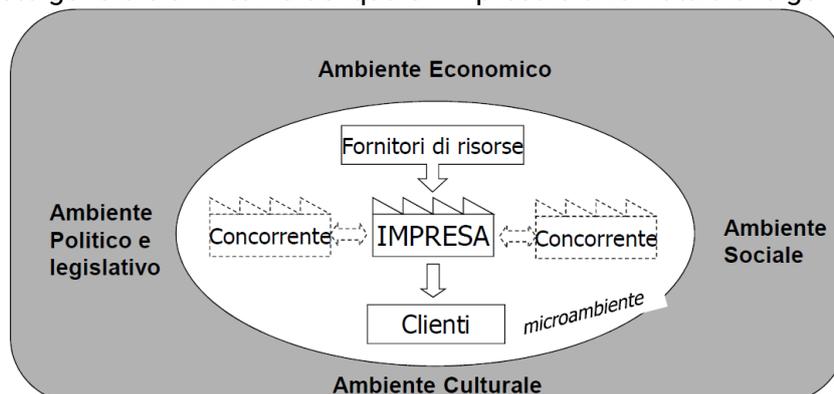


Il mercato: porzione/contesto più limitato dell'ambiente generale, con cui l'impresa ha maggiore continuità e sistematicità di scambio.

Tipologie di mercati:

- di produzione/fornitura
- del lavoro
- delle vendite
- del capitale

Ambiente: contesto generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni.



3. Gestione dell'impresa e contabilità direzionale

3.1. Operazioni fondamentali della gestione aziendale

L'impresa per il suo funzionamento deve disporre dei **Fattori Produttivi**, ovvero risorse materiali (impianti, macchinari, materie prime ...) e immateriali (brevetti, marchi, ...).

Sono acquisiti dai fornitori.

- Fattori strutturali: usati per più anni (uffici, capannoni, impianti, mobili, autoveicoli)
- Fattori di esercizio: usati in una sola volta (materiali, servizi di varia natura)

Operazioni fondamentali della gestione aziendale:



L'impresa può essere rappresentata come un doppio sistema di scambio:

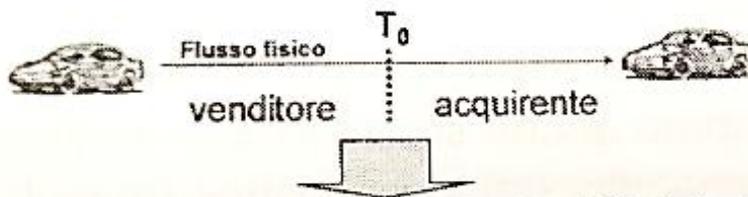
- **Fisico-economico** (da sinistra verso destra): offre ai clienti prodotti o servizi utilizzando risorse acquisite dall'ambiente. Colloca sul mercato un certo valore (ricavi) consumando un certo valore (costi).
- **Monetario-finanziario** (da destra verso sinistra):



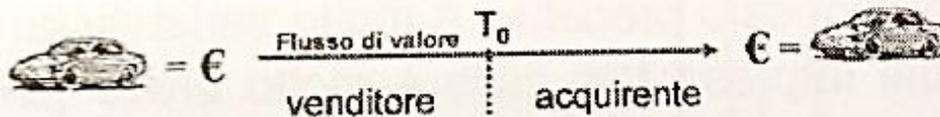
Ogni operazione di scambio fisico è accompagnata da manifestazioni economiche, finanziarie-monetarie e finanziarie-patrimoniali. Questo flusso di valore comporta il sorgere di diritti e doveri.

Le operazioni di scambio dal punto di vista economico-finanziario (1)

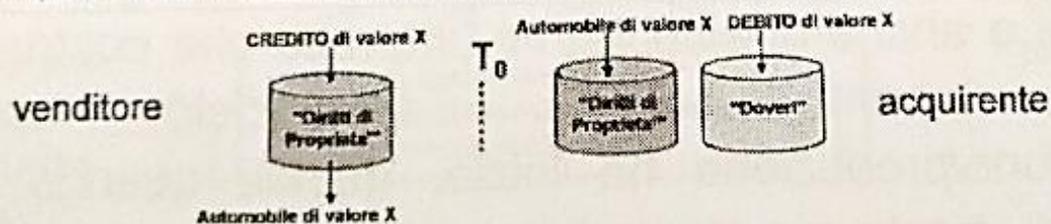
Scambio fisico: cessione della proprietà di un bene



Aspetto economico dello scambio: si riferisce al VALORE scambiato (misurato in moneta)

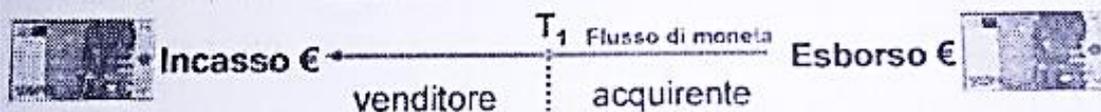


Aspetto finanziario - patrimoniale dello scambio: si riferisce al sorgere (o cessare) di diritti/doveri

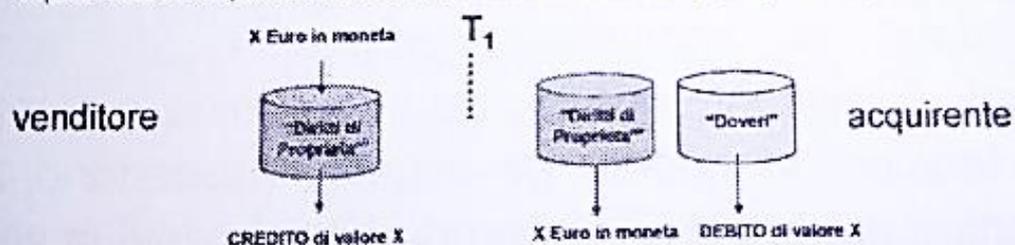


Dallo scambio fisico allo scambio economico-finanziario (2)

Aspetto finanziario - monetario dello scambio: si riferisce al entrate/uscite di moneta



Aspetto finanziario-patrimoniale dello scambio: si riferisce al sorgere (o cessare) di diritti/doveri



3.2. Cicli aziendali

Ciclo tecnico: processo di trasformazione e stoccaggio delle materie prime (MP) in prodotti finiti (PF). Ha durata variabile.

Ciclo economico: ha inizio col sostenimento dei **costi** per acquistare i fattori produttivi e termina con l'ottenimento dei **ricavi** derivanti dalla vendita dei prodotti. La durata dipende dall'ampiezza del ciclo tecnico e dalle politiche di approvvigionamento e di vendita.

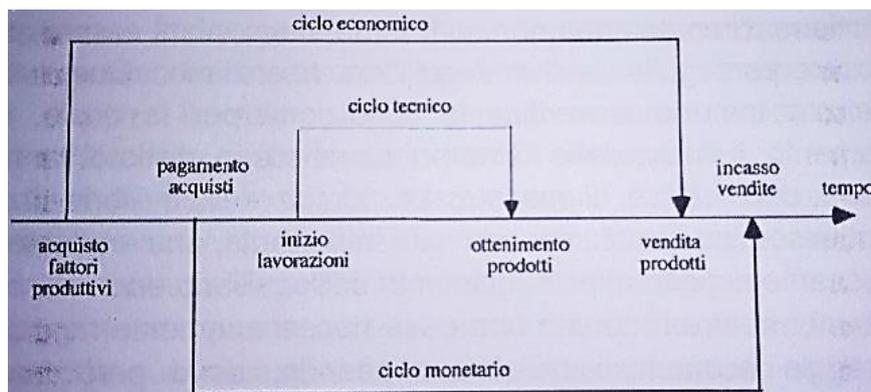
Ciclo monetario/finanziario: ha inizio con gli esborsi (uscite) connessi agli acquisti e termina con gli incassi (entrate) connessi alle vendite.

Durata dipende da:

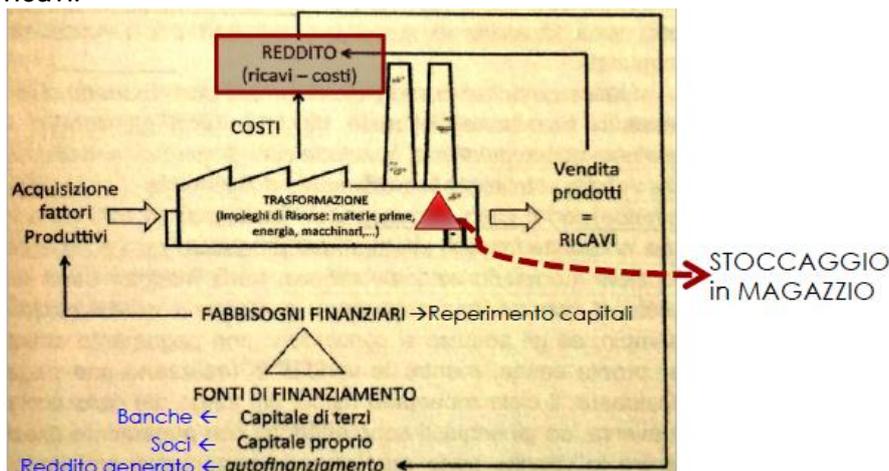
- Dilazione di pagamento media ottenuta dai fornitori
- Giacenza media delle MP e SL in magazzino
- Durata del ciclo tecnico (produzione)
- Giacenza media dei PF in magazzino
- Dilazione di pagamento media concessa ai clienti

Si può ridurre:

- Prolungare dilazione di pagamento ai fornitori
- Ridurre tempi giacenza delle MP e SL in magazzino
- Ridurre durata del ciclo tecnico (produzione) tramite investimenti per efficientamento/ammodernamento impianti.
- Ridurre giacenza media dei PF in magazzino
- Ridurre dilazione di pagamento ai clienti (in opposizione all'obiettivo dell'aumento delle vendite)



Dinamica costi-ricavi:



3.3. Equilibrio economico e finanziario

L'impresa lavora in un continuo intrecciarsi di cicli tecnici, economici e finanziari.

Equilibrio economico: verificare nell'arco temporale (1 anno) se il sistema consuma più risorse di quello che produce.



Condizione necessaria ma non sufficiente.

Equilibrio finanziario/monetario: L'impresa deve essere in grado di far fronte nel breve periodo ai pagamenti da effettuare attraverso gli incassi.



Pareggio finanziario: equilibrio finanziario in ogni momento. Si desidera questo.

3.4. Sistema rilevazione ed elaborazione dei dati

Controllo di gestione: funzione svolta dal management per l'acquisizione e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente al fine di conseguire gli obiettivi economici prestabiliti.

Contabilità direzionale: esame dei risultati dell'impresa nel ciclo input-trasformazione-output. Verifica come le aziende utilizzano le risorse basandosi su dati economici-finanziari.

Contabilità generale: tramite la redazione del bilancio d'esercizio individua opportuni valori contabili sui processi di scambio con l'ambiente. Per fini sia interni che esterni (azionisti, fisco, ...)

Contabilità analitica: calcola i costi di oggetti particolari significativi alla gestione. Analizza le condizioni di efficienza o inefficienza con cui le risorse vengono utilizzate.

Budget: documento che evidenzia i risultati economici-finanziari che l'impresa intende raggiungere nel successivo esercizio. Richiede la conoscenza dei costi standard, ovvero costi pre-calcolati che indicano quanto dovrebbe costare la produzione in condizioni soddisfacenti.

Analisi delle variazioni: insieme dei rendiconti periodicamente presentati alla direzione, confronta quantità prospettiche (budget) con quantità rilevate allo scopo di evidenziare eventuali scostamenti.



3.5. Aziende, imprese e società

Impresa: attività economica organizzata al fine della produzione o scambio di beni/servizi.

Imprenditore: colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o scambio di beni/servizi.

Azienda: complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.

Società: forma di esercizio collettivo dell'impresa.



3.5.1. Società di Persone

Società semplice S.S.: è il tipo più elementare.

- **Non** può essere un'**attività commerciale**, ovvero no produzione di beni e servizi, non può essere intermediaria di vendita, no trasporto di beni, no attività bancaria o assicurativa. Esempi: attività agricola, Attività professionale in forma associata, Gestione proprietà immobiliare.
- Iscrizione al registro delle imprese per dati importanti
- **Atto costitutivo:**
 - non soggetto a forme speciali
 - modificabile in ogni momento
- **Autonomia patrimoniale imperfetta:** creditori possono far valere i crediti su società o sui soci
- **Amministrazione:**
 - **Disgiunta:** di ogni singolo socio
 - **Congiunta:** atti di gestione compiuti col consenso di tutti o della maggioranza
 - **Mista:** alcuni atti disgiunti altri col consenso di tutti
- **Potere di amministrazione:** può esserci un amministratore unico
- **Funzione di controllo della gestione:** spetta ad ogni socio

Ogni socio ha diritto di percepire la sua parte di utili, salvo patto contrario. I criteri di ripartizione sono fissati nell'atto costitutivo.

Società in nome collettivo S.n.c.: rispetto alle S.s. può:

- Svolgere **Attività commerciali** medio piccole
- **Atto costituivo:** ha elementi stabiliti per legge, tipo: Generalità dei soci, Ragione sociale (i.e. nome di uno o più soci), Soci amministratori, Soci rappresentanti, Sede, Oggetto sociale, Quota di ciascun socio a utili/perdite, Criteri ripartizione di utili/perdite, Durata della società.
- Autonomia patrimoniale imperfetta ma con alcune norme per tutelare il patrimonio della società.

Società in accomandita semplice S.a.s.: è di base una S.n.c. ma adattata alla presenza di 2 categorie di soci:

- **accomandatari:** rispondono illimitatamente e solidalmente, e amministrano la società
- **accomandanti:** rispondono limitatamente in proporzione alla quota conferita, sono esclusi dall'amministrazione.

3.5.2. Società di capitali

Caratteristiche principali:

- Autonomia patrimoniale perfetta. I soci non rispondono col patrimonio personale.
- Responsabilità dei soci limitata per le quote sottoscritte, queste sono rappresentate da azioni.
- Potere di amministrazione svincolato dalla qualità di socio.
 - **Socio**: esercita funzione di controllo, partecipa a utili/perdite, Vota gli amministratori
 - **Amministratore**: può non essere uno dei soci
- Organi definiti dalla legge: assemblea dei soci, amministratori e collegio sindacale.
- **Metodo di gestione**: collegiale a principio maggioritario. Diritto di voto proporzionale alle quote.
- Qualità di socio trasferibile.

Costituzione della società (in 3 fasi):

- Stipulazione dell'atto costitutivo: ----->
- Deposito presso l'Ufficio del Registro delle Imposte
- Iscrizione nel Registro delle Imprese

Organi sociali:

- **Assemblea dei soci**: si occupa dell'**Organizzazione**.
 - **Assemblea Ordinaria**:
 - Approvazione bilancio
 - Nomina amministratori, revisore contabile, presidente del collegio sindacale
 - Determina compensi amministratori
 - Determina le responsabilità amministratori
 - **Assemblea Straordinaria**:
 - Approvazione modifiche statuto
 - Nomina liquidatori
- **Consiglio di amministrazione (CdA)**: si occupa dell'Esecuzione e della Gestione.
 - Amministratore Unico
 - Amministrazione Collegiale: Cda + Amministratore Delegato, il quale redige il bilancio, convoca l'assemblea dei soci e gestisce la documentazione dell'azienda.
- **Collegio sindacale**: si occupa del **Controllo**.
 - Controllo sulla gestione
 - Controllo contabile: vigila l'osservanza della legge, della contabilità sociale e della rispondenza del bilancio alle normative.

Generalità dei soci
Numero di azioni sottoscritte
Denominazione sociale, sede legale, sedi secondarie
Oggetto sociale
Capitale sottoscritto e capitale già versato
Numero e valore nominale delle azioni
Valore dei crediti
Norme relative alla distribuzione degli utili
Durata
Importo spese per la costituzione
Sistema di organizzazione tra i soci

Società per Azioni S.p.a.: capitale minimo 120.000€. Ci sono due tipi:

- **Con capitale di rischio** (aperta): emissione di azioni tra il pubblico.
- **Senza capitale di rischio** (chiusa): numero ristretto di soci.

Società in accomandita per azioni S.a.p.a.: funziona come una S.p.a. ma ha due categorie di soci:

- **accomandatari**: rispondono illimitatamente e solidalmente, e amministrano la società
- **accomandanti**: rispondono limitatamente in proporzione alla quota conferita, sono esclusi dall'amministrazione.

Società a responsabilità limitata S.r.l.:

- Capitale minimo 10.000€
- Non possibile raccolta di finanziamento pubblico.
- Autonomia patrimoniale perfetta
- Responsabilità limitata dei soci

4. Il bilancio di esercizio

4.1. Introduzione

4.1.1. Capitale d'impresa e reddito d'esercizio

È necessario controllare periodicamente (1 anno) l'andamento dell'impresa, per due tipi di motivi:

- Motivi economici-finanziari:
 - Valutare lo stato di salute dell'impresa
 - Remunerare periodicamente il capitale dato da terzi all'impresa
- Motivi giuridici:
 - Fornire a informazioni terzi (lavoratori, fornitori, finanziatori, ...)
 - Pagare imposte e tasse

Capitale dell'impresa: complesso di beni e diritti a disposizione dell'azienda in un dato momento.

Capitale di rischio (o proprio): conferimento dei soci/imprenditore, senza obbligo di restituzione, momenti differenti, remunerazione (dipendente dai risultati oggettivi, autofinanziamento)

Capitale di prestito: oneri (interessi) per la disponibilità temporanea, rimborso a scadenze prefissate, nel caso di mancata restituzione i finanziatori possono anche richiedere il fallimento

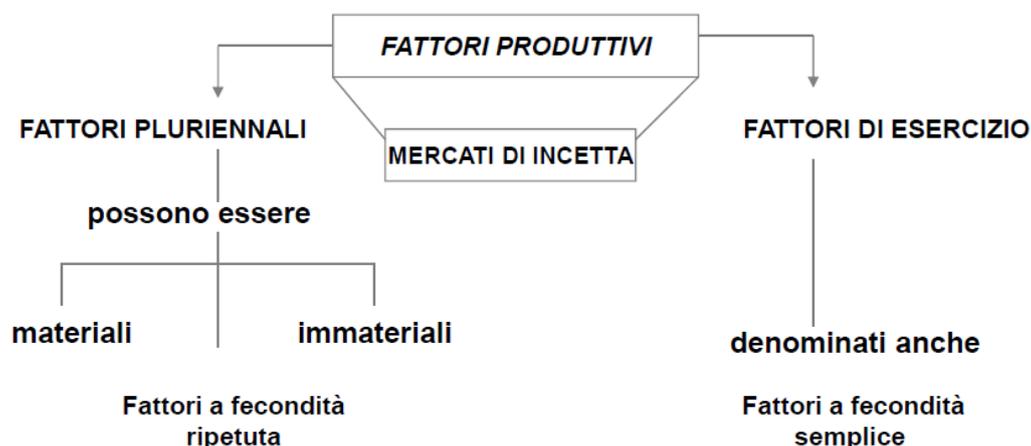
Il capitale è valutato in modo differente in base ai momenti di gestione:

- Capitale di **Costituzione:** quando si apre l'azienda
- Capitale di **Bilancio:** durante il normale svolgimento dell'impresa, utilizzato per la stesura del bilancio.
- Capitale di **Liquidazione:** quando fallisce e deve ripagare i debiti.
- Capitale **Economico:** valore quando viene venduta

Reddito: misura della ricchezza prodotta in un intervallo di tempo

$$\text{Reddito} = + \text{valore prodotti e servizi venduti (output)} \\ - \text{valore fattori produttivi impiegati (input)}$$

Acquisto di fattori produttivi: Operazione mediante la quale le risorse monetarie disponibili sono trasformate in beni e servizi per svolgere la combinazione produttiva.



4.1.2. Lo scambio

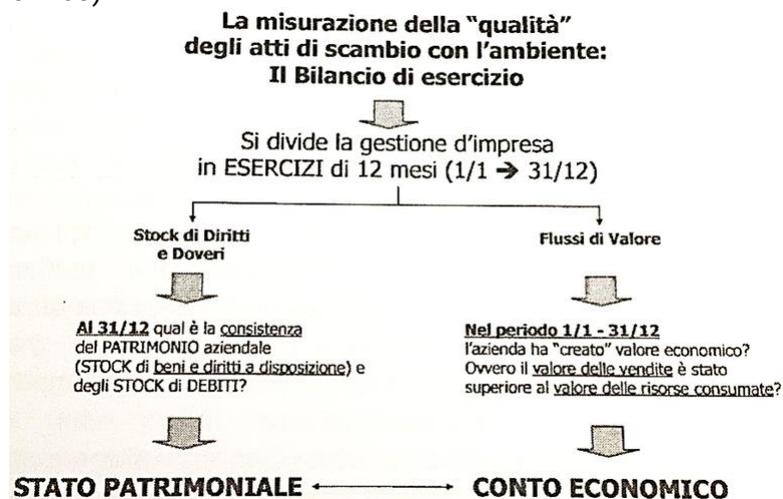
Gli elementi che caratterizzano lo scambio sono:

- **L'oggetto:**
 - Risorse ricevute (= fattori produttivi), ovvero Materiali e prodotti, Macchinari e impianti, Lavoro, Servizi, Conoscenze (brevetti, licenze, know-how), Mezzi monetari (moneta e assimilabili)
 - Risorse cedute: beni o servizi
- **Soggetti terzi:** Clienti, Fornitori, Finanziatori, Azionisti o proprietari, Pubbliche istituzioni.
- **Contropartita:** a fronte del passaggio di proprietà della risorsa oggetto di scambio si ha la remunerazione della risorsa stessa in denaro o diritti.

Aspetti economici e patrimoniali dello scambio:

	cessione di beni/servizi	acquisizione di beni/servizi
Aspetto economico	Ricavo	Costo
Aspetto patrimoniale	Credito	Debito
<ul style="list-style-type: none"> • finanziario • monetario 	Entrata di moneta	Uscita di moneta

L'obiettivo della contabilità generale è valutare il capitale dell'impresa (Stato Patrimoniale) e il reddito (Conto Economico).



Destinatari del bilancio:



Interessati a:

- redditività degli investimenti
- stabilità dell'attività aziendale

Interessati a:

- valore del dividendo,
- puntualità nelle scadenze contrattuali,
- continuità dell'attività aziendale,
- valore del reddito

4.2. La struttura del bilancio

Redditività: attitudine a generare nuova ricchezza. Consente all'impresa di operare nel tempo (durabilità), senza ricorrere a interventi di sostegno e copertura (autonomia).

$$\text{Reddito} = + \text{valore prodotti e servizi venduti (output)} \\ - \text{valore fattori produttivi impiegati (input)}$$

Bilancio: strumento di rappresentazione sintetica degli aspetti economico-finanziari degli scambi tra l'impresa e l'ambiente. Misura:

- Il **capitale:** prospetto chiamato **Stato Patrimoniale**
- Il **reddito:** prospetto chiamato **Conto Economico**

Forme del Bilancio:

- **Giuridica:** struttura standard per rappresentare la situazione patrimoniale ed economica d'impresa. Serve per Informare sulla consistenza del patrimonio a terzi creditori e Informare sulla capacità dell'impresa di generare reddito.
- **Fiscale:** Dichiarazione dei redditi, si ottiene a partire dal bilancio giuridico. Serve per determinare il reddito imponibile.
- **Gestionale:** Si ottiene dal bilancio giuridico che viene riclassificato e analizzato con opportune tecniche. Serve per ottenere maggiori informazioni sulle caratteristiche gestionali dell'impresa.

Equazione fondamentale del Bilancio:

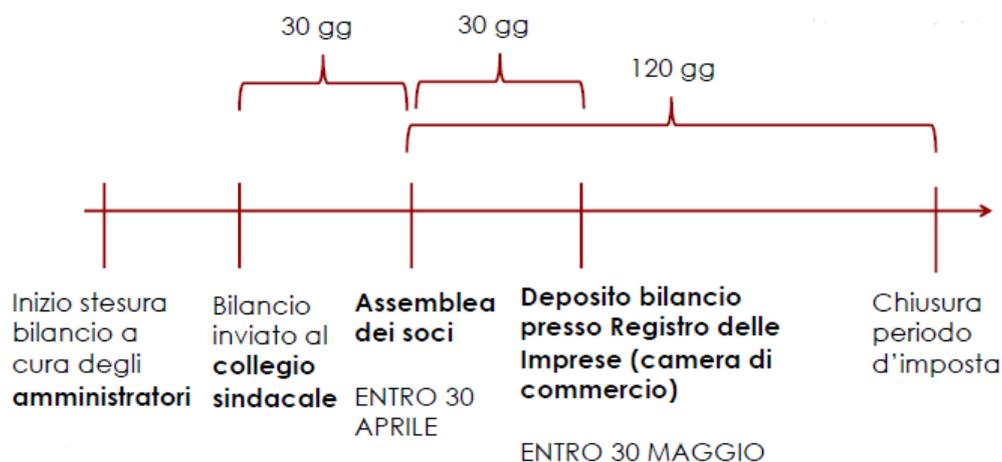
$$\text{Attività} = \text{Passività} + \text{Capitale netto}$$

4.2.1. Il Bilancio Civilistico

Bilancio civilistico (giuridico): composto da Stato patrimoniale, Conto Economico, Nota integrativa e Rendiconto Finanziario (non obbligatorio per tutte le imprese).

È lo standard di bilancio imposto dal legislatore. Gli schemi da rispettare sono contenuti nel Codice Civile.

Approvazione del bilancio:



30 gg prima dell'assemblea: Trasmissione della bozza di bilancio al collegio sindacale, Approvazione del bilancio.

Nei 15 gg prima dell'assemblea e fino all'approvazione: Depositare presso l'azienda, Relazione amministratori, Relazione collegio sindacale, Relazione del soggetto incaricato del controllo contabile, Bilanci integrali.

1° convocazione dell'assemblea dei soci: valida se presenti almeno la metà delle partecipazioni al capitale della società.

2° convocazione dell'assemblea dei soci: valida con qualunque percentuale dei presenti.

Normative di riferimento:

- **Normativa nazionale:** che dispone
 - l'obbligo di depositare i bilanci delle società di capitali presso le camere di commercio
 - la struttura e il contenuto dei documenti del bilancio
 - i principi generali e i criteri per la redazione del bilancio
 - i criteri di valutazione delle poste del bilancio
 - l'obbligo alla revisione del bilancio per le imprese quotate in Borsa
- **Principi contabili nazionali:** insieme di regole di aspetti tecnici, emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dal Consiglio Nazionale dei Ragionieri, oggi rivisti e completati dall' Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Principi contabili:

- **Utilità per i destinatari** e completo.
- **Principio di Neutralità:** deve essere imparziale verso tutti i destinatari.
- **Principio di prudenza:** evitare la distribuzione di utili che impresa non ha effettivamente conseguito. Perdite presunte invece devono essere inserite.
- **Principio di attendibilità e verificabilità** dell'informazione: Tutte le informazioni presenti devono essere ricostruibili.
- **Principio del duplice aspetto:** il valore delle risorse possedute dall'impresa in un certo istante di tempo è uguale al valore dei diritti di terzi (passività) in un certo istante.
Risorse possedute (attività) = Diritti di terzi (passività)
- **Principio del costo:** criterio base delle valutazioni di bilancio. considerando i costi effettivamente sostenuti si limita la discrezionalità dei valutatori

Principi contabili internazionali: IAS/IFRS sono un punto di riferimento al fine di armonizzazione i principi contabili nazionali con quelli internazionali.

- IAS (International Accounting Standard): documenti ancora in vigore, emanati in precedenza dallo IASC.
- IFRS (International Financial Reporting Standard): nuovi documenti direttamente emanati dallo IASB o frutto di una rielaborazione sostanziale di "vecchi" IAS.

4.2.2. La competenza

Continuità di gestione: la contabilità (chiusura di bilancio) fraziona virtualmente il flusso continuo degli eventi in periodi amministrativi.

Problema: misurazione del reddito e del capitale in presenza di processi ed operazioni in corso riguarda:

- **capitale fisso immobilizzato**
- **rimanenze** di Materie Prime, componenti, SL e Prodotti Finiti
- **ratei** e i **risconti** di anticipi o ritardi particolari fra il sostenimento di costi/ricavi ed il relativo pagamento/incasso.

4.2.1. Capitale fisso e Ammortamento

Capitale fisso: Insieme dei beni utilizzati dalla produzione per molti esercizi successivi, anche se il loro acquisto avviene una sola volta in un determinato esercizio.

- Il costo di acquisto del capitale fisso non può essere imputato ad un solo esercizio
- Il valore del capitale fisso diminuisce per effetto del consumo annuo

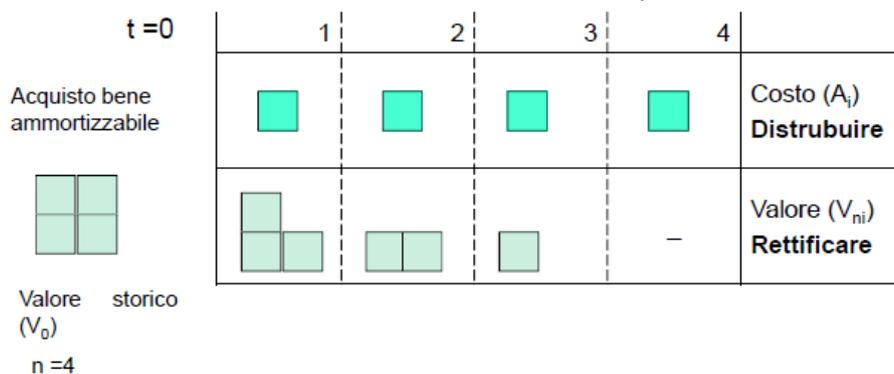
Questo porta all'**ammortamento**.

Beni ammortizzabili:

- Beni a utilità ripetuta (servono per più esercizi)
- Ma finita (la loro utilità si esaurisce con il passare del tempo)

Funzioni:

- **Distribuire** il costo del bene tra tutti gli esercizi in cui viene utilizzato
- **Rettificare** il valore del bene che decresce annualmente per l'uso e l'obsolescenza



Calcolo del reddito: dati necessari:

- Valore storico V_0
- Eventuale valore di realizzo/residuo a fine vendita V_r
- Anni di utilizzo n : (dipende dal caso specifico)
 - Durata fisica/tecnica impianto fornita dal fornitore (ex 10.000 ore)
 - Durata commerciale (ex: obsolescenza del prodotto)
 - Durata economica tecnologia (ex: obsolescenza)

Nel **bilancio**:

- Conto Economico costi produzione: Accantonamento $A_i = V_0/n$ quota annua di ammortamento
- Nota Integrativa: **fondo di ammortamento** ΣA_i = Somma delle quote accantonate
- Nota Integrativa: **valore storico** V_0 = Valore di acquisto del bene ammortizzabile
- Stato Patrimoniale Attivo: **valore netto contabile** $V_n = V_0 - \Sigma A_i$ = Stima del valore attuale del bene
- Conto Economico: $V_R - V_n$ se >0 **PlusValenza**, altrimenti **MinusValenza**

Calcolo dell'ammortamento col metodo a **quote costanti**:

Quota di ammortamento annua $A_i = \frac{V_0 - V_r}{n}$ con n : vita utile del bene, $i=1, \dots, n$ e V_r valore residuo

Rinvio a esercizi futuri di costi/ricavi manifestati nell'anno in chiusura:

ci possono essere operazioni che iniziano (ed hanno effetti) in un esercizio per continuare (e terminare) in quello (o in quelli) successivo.

- Ammortamento
- Risconti attivi e passivi
- Rimanenze

4.2.2. Risconti attivi e passivi

La manifestazione finanziaria è ANTICIPATA

Sono Costi/ricavi che si estendono anche a esercizi successivi.

la quota di competenza dell'esercizio successivo va STORNATA dai costi (o ricavi) di competenza dell'esercizio in chiusura e RINVIATA all'esercizio successivo



Esempio attivo:

Una società PRENDE IN AFFITTO UN IMMOBILE

- dal 1/04/x al 31/03/x+1 dell'anno successivo
- **Pagamento anticipato** del canone di 120€ per tutto il periodo



S.P. al 31 dicembre x

Attivo	Passivo
Cassa	-120
Risconto attivo	+30
Totale Attività	Totale Passività

C.E. da 1 gennaio a 31 dicembre x

RICAVI	COSTI
	Affitto
	90
Totale ricavi	Totale costi
UTILE = + - =	

Esempio passivo:

Una società CEDE IN AFFITTO UN IMMOBILE

- dal 1/04/x al 31/03/x+1 dell'anno successivo
- **Riscuote un pagamento anticipato** del canone di 120€ per tutto il periodo



S.P. al 31 dicembre x

Attivo	Passivo
Cassa	+120
	Risconto passivo
	+30
Totale Attività	Totale Passività

C.E. da 1 gennaio a 7 dicembre x

RICAVI	COSTI
Affitto	
+90	
Totale ricavi	Totale costi
UTILE = + - =	

4.2.3. Rimanenze

Rimanenze di merci e materie:

- Materie prime: principali materiali
- Materie sussidiarie: materiali di minor rilevanza
- Materie di consumo: materiali usati nella produzione, non incorporati nei prodotti finiti.

Compaiono nello **STATO PATRIMONIALE (Attivo)**: bene dell'azienda

NON compaiono nel CONTO ECONOMICO: non ancora utilizzati nell'anno per fare reddito

Determinare il costo di acquisto delle materie prime:

- Criterio del costo medio ponderato:
 - $CMP = \frac{\sum_{i=1}^n p_i Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i} = \frac{3k*15+4.5k+17+\dots}{3k+4.5k+2.5k+3k} = 15.57\text{€/pezzo}$
 - Valore materie prelevate: $355*CMP$
- Criterio FIFO: La merce più vecchia esce per prima.
 - Prendo $\frac{3000*15+500*17}{3000+500} = 15.28\text{€/pezzo}$
 - Valore materie prelevate = $3500*15.78$
- Criterio LIFO: l'ultima merce entrata esce per prima.
 - Prendo $\frac{3k*18+500*16}{3000+500} = 17.71\text{€/pezzo}$
 - Valore materie prelevate = $3500*17.71$

Data acquisto	Quantità	Prezzo unitario
15 gennaio	3.000	15
15 aprile	4.500	17
15 luglio	2.500	16
15 ottobre	3.000	18
Prelievo al 31 dicembre = 3.500		

Determinare il valore di semilavorati e prodotti finiti:

- **Acquistati da fornitori:** =prezzo d'acquisto.
- **Realizzati dall'impresa:**



SP.A.: n° pezzi finali * CostoDirUnit + n° pezzi finali * CostoIndProd/n°PezTot

CE. C.: CostoIndProd - + n° pezzi finali * CostoDirUnit

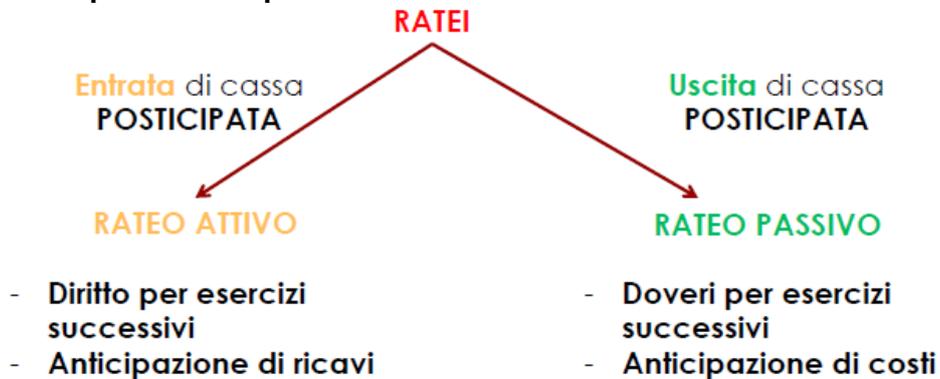
4.2.4. Ratei attivi e passivi

Sono Costi/ricavi dell'esercizio in chiusura che verranno liquidati monetariamente negli esercizi successivi.

Debito presunto o credito presunto collegato a una QUOTA di costo o di ricavo di competenza dell'esercizio in chiusura, la cui manifestazione numeraria / finanziaria avrà luogo nei successivi periodi. Es.: provvigioni e interessi.

Ratei Attivi: Stato patrimoniale attivo e conto economico ricavi

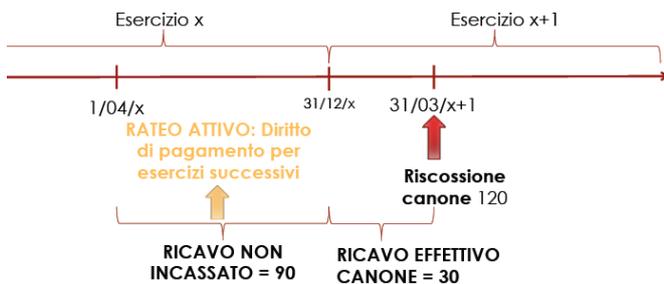
Ratei Passivi: Stato patrimoniale passivo e conto economico costi



Es. attivi:

Una società CEDE IN AFFITTO UN IMMOBILE

- dal 1/04/x al 31/03/x+1 dell'anno successivo
- **Pagamento posticipato al 31/03** del canone di 120€ per tutto il periodo



S.P. al 31 dicembre x

Attivo	Passivo
Rateo attivo	90
Totale Attività	Totale Passività

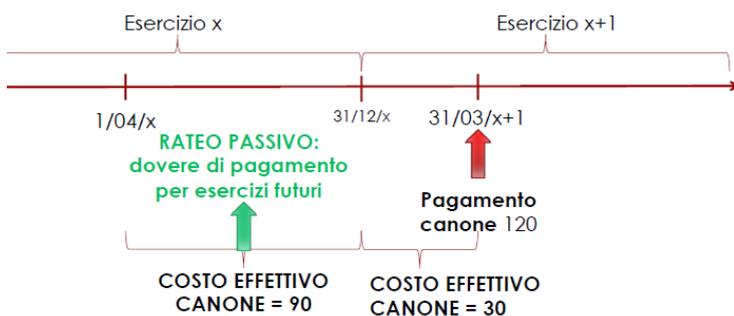
C.E. da 1 gennaio a 7 dicembre x

RICAVI	COSTI
Affitto	+90
Totale ricavi	Totale costi
UTILE = + - =	

Es. passivi:

Una società PRENDE IN AFFITTO UN IMMOBILE

- dal 1/04/x al 31/03/x+1 dell'anno successivo
- **Pagamento posticipato al 31/03** del canone di 120€ per tutto il periodo



S.P. al 31 dicembre x

Passivo
Rateo passivo
90
Totale Passività

da 1 gennaio a 7 dicembre x

COSTI	
Affitto	
90	
Totale costi	
UTILE = + - =	

4.2.5. Trattamento fine rapporto TFR

Stato patrimoniale: Fondo TFR (in Netto): debito nei confronti dei dipendenti, formato dalle quote accantonate dai lavoratori. **Se** Quota inviata a fondo previdenziale in **attivo - quota**
Conto economico (Costi): Quota TFR

4.2.6. Fondo svalutazione crediti

Problema: **parte dei crediti non saranno incassati.**

Ovvero possibili perdite relative a crediti esistenti di cui sono incerti il verificarsi, l'importo e l'eventuale manifestazione.

Quindi bisogna stimare l'ammontare dei crediti inesigibili.

Ricavi annui stimati inesigibili sono una sorta di costo annuo = quota annua di svalutazione crediti

- **Stato Patrimoniale (passivo):** + fondo svalutazione crediti (quota)
- **Conto economico (costi):** + perdite su crediti

Quando l'inesigibilità diventa certa si cancella definitivamente il credito.

4.3. Lo Stato Patrimoniale

Lo **Stato Patrimoniale** è suddiviso in:

- **Attivo:** insieme dei beni e diritti a disposizione dell'impresa in un determinato momento. Risorse economiche possedute dall'impresa, dalle quali ci si attende un beneficio futuro.
- **Passivo e Netto:**
 - Passivo: Insieme dei diritti di terzi nei confronti dell'impresa. Fonti di finanziamento ricevute dall'impresa, obblighi (passività) nei confronti di terzi, diritti dei creditori nei confronti delle attività.
 - Capitale Netto: capitale sociale, Riserve, Utile/perdita di esercizio, Utile portato a nuovo.

Attivo	Netto e Passivo
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A) Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	B) Fondi per rischi e oneri
C) Attivo circolante	C) Fondo TFR
D) Ratei e risconti attivi	D) Debiti
	E) Ratei e risconti passivi

4.3.1. Patrimonio Attivo

Le immobilizzazioni: sono costituite da beni o diritti che per loro natura hanno durata pluriennale.

B.I.) **Immobilizzazioni immateriali:** Costi sostenuti dall'impresa per acquisire fattori a utilità pluriennale. Il valore espresso è il valore netto contabile

- Costi di impianto ed ampliamento:
- Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità, brevetti, concessioni, licenze, marchi avviamento immobilizzazioni in corso e acconti

B.II.) **Immobilizzazioni materiali:** Beni tangibili a durata pluriennale. Il valore espresso è il Valore netto contabile.

- terreni e fabbricati (terreni agricoli, edificabili, ...)
- impianti e macchinari
- attrezzature industriali e commerciali (attrezzatura di officina, mezzi di sollevamento, ecc.)
- immobilizzazioni in corso e acconti (fabbricati in costruzione o costruzioni interne in corso,

B.III.) **Immobilizzazioni finanziarie:**

- Partecipazioni: possesso duraturo di quote di proprietà di altre imprese
- Crediti verso altre imprese controllate/collegate: sono crediti di finanziamento concessi nel medio lungo termine (con separata indicazione della parte esigibile entro 12 mesi)
- Altri titoli: del debito pubblico, obbligazionari, fondi di investimento, ecc

Attivo circolante

C.I.) **Rimanenze**

- **materie prime**, sussidiarie e di consumo prodotti in corso di lavorazione e semilavorati
- lavori in corso su ordinazione (per contratto di appalto)
- prodotti finiti e **merci**
- acconti a fornitori per l'acquisto di materie prime

C.II.) **Crediti:** con separata indicazione della parte esigibile oltre i 12 mesi

- verso clienti
- verso imprese controllate, collegate o controllanti (di natura operativa)
- verso altri (al netto del fondo svalutazione crediti)

C.III.) **Attività finanziarie non immobilizzate**

- titoli in scadenza (a breve)
- Partecipazioni in imprese collegate, controllate o controllanti.

C.IV.) **Disponibilità liquida**

- depositi **bancari** o postali, assegni
- denaro e valori in **cassa**

4.3.2. Patrimonio Netto e Passivo

A) Patrimonio Netto

A.I.) **Capitale Sociale:** = #quote * valore nominale delle azioni della società.

A.II.-A.VII) **Riserve:**

- riserva legale (5% utili fino a raggiungere il 20% del capitale sociale)
- riserva statutaria (obbligatoria da statuto)

A.VIII.) **Utili/perdite portati a nuovo (Anni precedenti)**

A.IX.) **Utili/perdite di esercizio:** saldo del conto economico

B) Fondo rischi e oneri: debiti di ammontare o scadenza incerti

- fondi per imposte: debiti tributari di ammontare o scadenza incerti
- fondi per trattamento di quiescenza
- altri fondi: rischi sui cambi di valuta, liti in corso, manutenzione, prodotti in garanzia, ecc.

C) Fondo trattamento di fine rapporto TFR

D) Debiti: Tutti i debiti sono elencati per natura con separata indicazione dell'importo esigibile entro e oltre i 12 mesi

- Prestiti obbligazionari
- Debiti verso banche
- Debiti verso altri finanziatori (diversi dagli istituti di credito)
- Debiti verso fornitori (acquisto MP, SL, merci e servizi non ancora pagati)
- Debiti verso controllate, collegate e controllanti
- Debiti tributari (debiti certi, maturati nell'esercizio e pagabili entro un anno)
- Debiti verso istituti previdenziali (contributi INPS, INAIL, ecc.)

E) Ratei e risconti passivi

Non è possibile modificare i primi due livelli, mentre è possibile raggruppare, suddividere o adattare gli altri due livelli.

Per ogni voce deve essere data indicazione dell'importo corrispondente nell'esercizio precedente.

La classificazione dello SP civilistico non è finanziaria. Le attività sono classificate in "Immobilizzazioni" e "Attivo circolante". Le passività sono classificate per natura delle fonti, non per grado di esigibilità.

Regole:

- per ogni scambio almeno 2 voci del SP cambiano
- per ogni scambio $A=P+N$

SP e CE sono collegati dal reddito (utile netto)

COSTI di esercizio	RICAVI di esercizio
Valore delle risorse impiegate	Valore dei beni e servizi venduti



Se > 0 Utile

Se < 0 Perdita

4.4. Il Conto Economico

A) Valore della produzione	}	RO'	}	RO
B) - Costi della produzione				
C) ± Proventi e oneri finanziari				
D) ± Rettifiche di valore delle attività finanziarie				
E) ± Proventi e oneri straordinari				
<hr/>				
= Utile ante imposte (o Utile lordo)				
- Imposte				
<hr/>				
= Utile di esercizio (o Utile netto)				

A-B+C+D+E-F = UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO

L'utile di esercizio determinato dal Conto Economico coincide con quello dello Stato Patrimoniale.

A) Valore della produzione

1. ricavi delle vendite e delle prestazioni (al netto di sconti, resi e abbuoni)
2. Variazione Δ_{f-i} delle rimanenze di PF, SL e WIP
3. Variazione Δ_{f-i} di lavori in corso su ordinazione
4. incremento di immobilizzazioni per lavori interni
5. altri ricavi e proventi (no natura finanziaria o patrimoniale)

B) Costo della produzione

6. per MP, sussidiarie, di **consumo** e merci
7. per servizi (prestazioni ricevute da terzi: consulenze, pubblicità, collaudi, certificazioni, ...)
8. per godimento beni di terzi (affitti di capannoni, auto aziendali o leasing)
9. **personale**: salari, **stipendi**, oneri sociali, **Quota TFR**
10. ammortamento e svalutazioni:
 - di immobilizzazioni
 - svalutazioni crediti circolanti e disponibilità liquide
11. Variazione Δ_{i-f} rimanenze MP, sussidiarie, di consumo e merci.
12. accantonamento per rischi
13. altri accantonamenti (crediti)
14. oneri diversi di **gestione**

C) Proventi e oneri finanziari: investimenti di capitale in eccesso o da insufficienza di capitali

15. proventi da partecipazioni
16. altri proventi finanziari
17. interessi e altri oneri finanziari

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

18. rivalutazioni di attività finanziarie (di partecipazioni, immobilizzazioni finanziarie, titoli)
19. svalutazioni di attività finanziarie (di partecipazioni, immobilizzazioni finanziarie, titoli)

E) Proventi e oneri straordinari

21. proventi e oneri estranei all'attività dell'impresa (furti, calamità naturali, ...)

F) Imposte sul reddito: IRI, IRPEF, IRES e IRAP

Non si può modificare il primo livello, mentre è possibile raggruppare, suddividere o adattare gli altri. Per ogni voce deve essere data indicazione dell'importo corrispondente nell'esercizio precedente. La classificazione dei costi presenti è per natura, non per destinazione. Contiene una versione ampliata di gestione finanziaria e non calcola il risultato operativo caratteristico.

4.5. Nota Integrativa

Raccoglie le informazioni necessarie per una corretta interpretazione dei dati contenuti nel bilancio. Descrive i criteri di valutazione generali e di alcune particolari voci. Descrive più dettagliatamente alcune voci del bilancio. Fornisce dati complementari

5. Riclassificazione del Bilancio

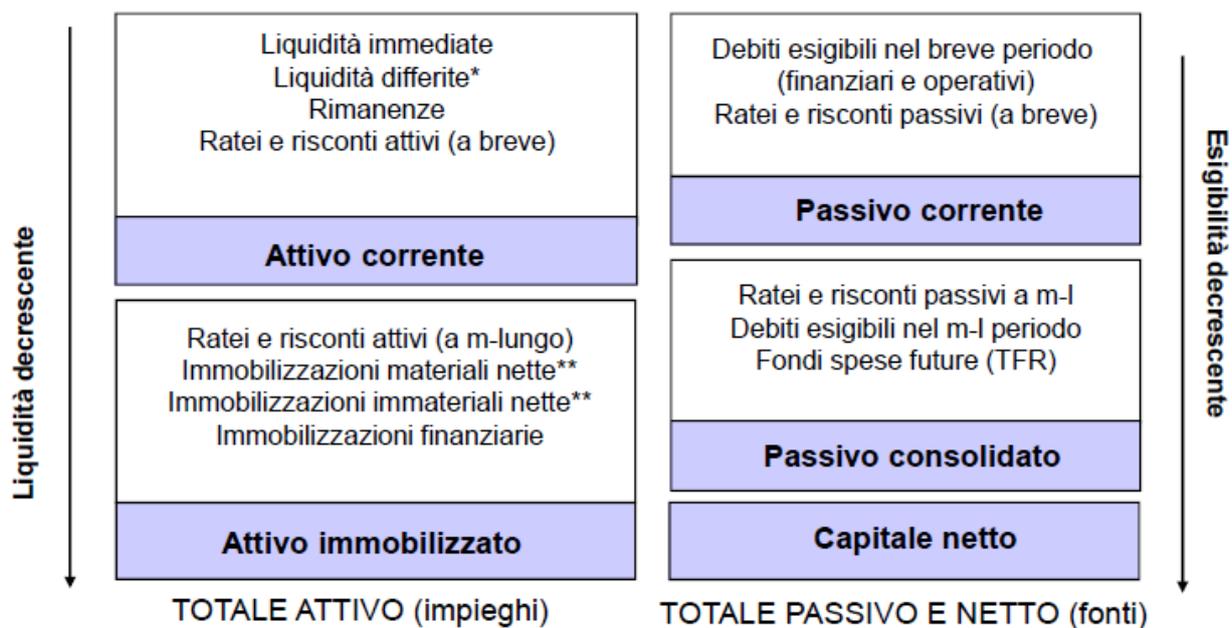
Esprimere un giudizio sulla situazione economica e finanziaria di un'impresa secondo 4 fondamentali prospettive: Redditività, solidità, liquidità, sviluppo.

Metodo:

- Riclassificazione delle operazioni di gestione in aree omogenee: gestione caratteristica, patrimoniale, finanziaria, fiscale...
- Determinazione di indici o quozienti per la valutazione del bilancio

5.1. Riclassificazione dello Stato Patrimoniale (criterio finanziario)

<p>➤ Criterio LIQUIDITÀ: capacità di far fronte ai debiti</p> <p>TEMPO ATTESO PER LA TRASFORMAZIONE IN MONETA</p> <p>ATTIVO</p> <p>Tempo <1 anno → ATTIVO CORRENTE Tempo >1 anno → ATTIVO IMMOBILIZZATO</p>	<p>➤ Criterio ESIGIBILITÀ possibilità di riscossione (scadenza)</p> <p>TEMPO DI TRASFORMAZIONE DEI DIRITTI DI TERZI IN USCITE DI MONETA</p> <p>PASSIVO</p> <p>Tempo <1 anno → PASSIVO CORRENTE Tempo >1 anno → PASSIVO CONSOLIDATO</p>
--	--



* Al netto del fondo svalutazione crediti

** Al netto del fondo di ammortamento

5.2. Riclassificazione del Conto Economico

Trasforma una classificazione per natura in una per aree di gestione.

1) **Gestione Caratteristica:** attività che caratterizzano la natura/produzione dell'impresa: industriale, commerciale, amministrativa e generale. Escluse le operazioni di investimento estranee all'attività operativa.

RO' = Risultato Operativo Caratt. = Ricavi - Costi

+ Ricavi netti di vendita	
- Costo del prodotto venduto	Acquisti di MP e componenti Variazione in-fin scorte di MP e componenti C. del personale diretto C. Industriale di trasformazione Ammortamenti e svalutazioni industriali Variazione in-fin scorte di SL, WIP e PF - C. capitalizzazioni interne
= Risultato industriale	
- Costi di struttura	C. Ammortamenti e personale comm. e amm.
- Costi di politica	C. R&S, pubblicità, formazione, ecc.
= Risultato operativo caratteristico	

2) **Gestione Patrimoniale:** operazioni di investimento (per ottenere proventi aggiuntivi) estranee all'attività operativa.

- Riguarda proventi (o perdite) da investimenti finanziari e/o immobiliari.

RO = Risultato Operativo(Globale) = RO' + proventi/-costi accessori

3) **Gestione Finanziaria:** Costi derivanti dalla struttura finanziaria aziendale (dalle fonti di finanziamento).

Risultato Lordo(Ordinario)=Risultato Operativo Globale - Oneri(+proventi)finanziari

4) **Gestione Straordinaria:** costi e ricavi originati esternamente e conseguenti ad eventi non influenzabili dall'impresa. Es.: multe, danni, premi, furti, ...

Risultato Ante Imposte = Risultato Ordinario +/- componenti straordinari

5) **Gestione Fiscale:** imposte fiscali derivanti dalla normativa tributaria.

Risultato Netto = Risultato Ante Imposte – Imposte sul reddito

GESTIONE CARATTERISTICA	RICAVI DI VENDITA	R
	- Costo del prodotto venduto (costo della produzione venduta)	CPV
	= RISULTATO LORDO INDUSTRIALE	RLOR = R-CPV
	- Costo di struttura e politica (spese amministrative, commerciali e generali)	CACG
	= RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO	RO'
GESTIONE PATRIMONIALE	+ Dividendi da partecipazioni (interessi attivi sui titoli) + proventi da investimenti immobiliari (affitti attivi) - Oneri patrimoniali	PROD (PROventi Diversi)
	= RISULTATO OPERATIVO GLOBALE	RO (EBIT)
GESTIONE FINANZIARIA	- Oneri finanziari (Interessi passivi e altri oneri su debiti obbligazionari; interessi passivi con banche)	OF
	= RISULTATO ORDINARIO (o LORDO)	RORD (o RL)
GESTIONE STRAORDINARIA	+ Plusvalenze / altre sopravvenienze attive - Minusvalenze / altre sopravvenienze passive	CST (Componenti Straordinari)
	= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (o ANTE IMPOSTE)	RPIM (o RAI)
GESTIONE FISCALE	- Imposte	
	= RISULTATO NETTO	RN



6. Indici

Valutazione della situazione economica ovvero Capacità di produrre reddito e situazione finanziaria (solidità e liquidità) ovvero capacità di far fronte agli impegni finanziari.

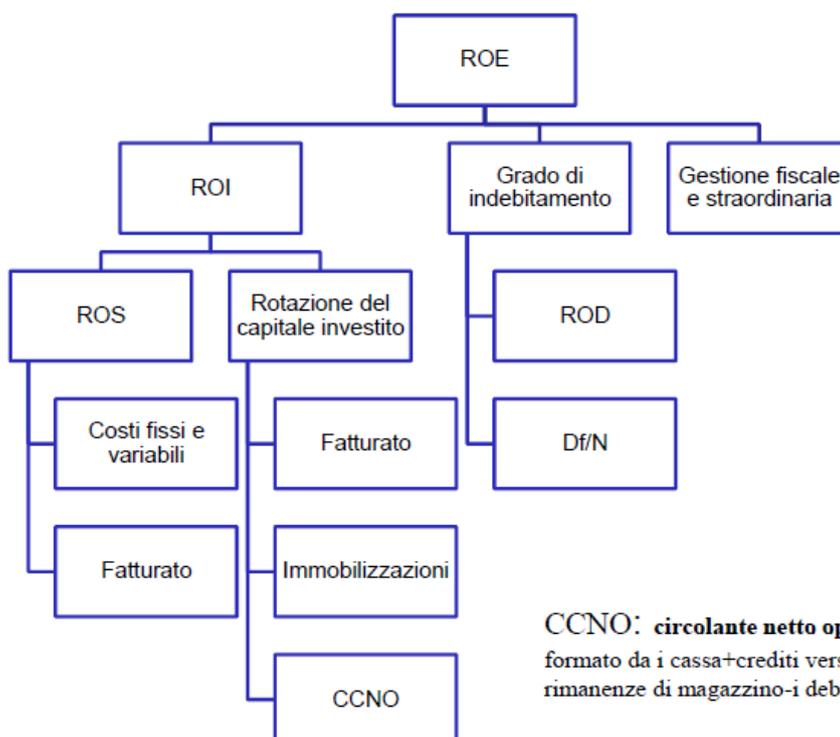
Modalità di analisi: Determinazione di una serie di indici che vanno comparati nel tempo (tra esercizi successivi) e nello spazio (tra imprese del settore)

Classi di indici:

- redditività
- solidità patrimoniale e finanziaria
- liquidità

$$\text{REDDITIVITÀ} = \frac{\text{risultati ottenuti (reddito)}}{\text{risorse impiegate (capitale investito)}}$$

Configurazioni di Reddito	Configurazioni di Capitale
RO': Risultato operativo caratteristico	A: Attivo = N+CT
RO: Risultato operativo (EBIT)	N: capitale netto
RL: Risultato Lordo (ordinario) = RO-OF	CT: capitale di terzi = A-N
RAI: Risultato Ante Imposte = RL+g. straord.	Ac: attivo a breve
RE: Risultato netto = RAI - imposte	F: fatturato
Af: attivo a lungo termine (fisso)	Ci: capitale investito
EBIT: Earning before interests and taxes = RO + gest. straordinaria	Df: debiti finanziari



6.1.Indici di Redditività

$$\text{ROE (Return on Equity)} = \frac{\text{Risultato Netto}}{\text{Capitale Netto}} = \text{ROA} * \text{Ind. Indebitam.} * \text{Ind. Gestione Fin.}$$

Misura la convenienza dell'investimento effettuato

Misura la redditività globale dell'impresa in tutte le sue aree anche se interventi nell'area operativa sono i più efficaci per il suo miglioramento

Indice di indebitamento = $\frac{\text{Attivo Netto}}{\text{Capitale Netto}}$: Rappresenta il rapporto tra i debiti finanziari ed il patrimonio netto.

$$\text{Incidenza gestione finanziaria+straordinaria+fiscale} = \frac{\text{Risultato Netto}}{\text{RO(EBIT)}}$$

$$\text{ROI (Return on Investment)} = \frac{\text{RO(Ebit)}}{\text{Capitale investito netto}}$$

Redditività operativa del capitale investito nelle attività operative

$\text{Capitale Investito Netto} = \text{Cap. Inv. Operativo} + \text{Cap. Inv. di Terzi}$ (Nell'esame quello di terzi=0)

$\text{Cap. Inv. Operativo} = \text{Att. Circ. Operativo} + \text{Att. Imm. Oper.} - \text{Pass. Circ. Oper.} - \text{Pass. Cons. Oper.}$

ATTIVITA' OPERATIVE (cassa, crediti vs clienti, rimanenze, ratei e risconti attivi, immobilizzazioni materiali ed immateriali)	PATRIMONIO NETTO
- PASSIVITA' OPERATIVE (Debiti operativi (fornitori, tributari, ecc, TFR) Ratei e risconti passivi a breve)	+ DEBITI FINANZIARI (Debiti di conto corrente, Debiti obbligazionari, mutui)
+ ATTIVITA' NON OPERATIVE (Conti correnti attivi, immobilizzazioni finanziarie)	
CAPITALE INVESTITO (Ci)	PATRIMONIO NETTO+DEBITI FINANZIARI

$\text{ROI}' = \text{ROS}' * \text{Rotaz. Cap. Invest}$ considera solo le componenti della gestione caratteristica

$$\text{ROS}' = \text{RO}' / \text{R}$$

Rotazione del capitale investito = $\frac{\text{Ricavi Vendite}}{\text{Capitale investito netto}}$: Esprime il "numero di volte" in cui, entro l'esercizio, l'impresa riesce a recuperare, tramite le proprie vendite, il capitale investito nella gestione. Efficienza Dell'investimento.

ROS (Return on sales) = $\frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Ricavi vendite}} = \frac{\text{RO}}{\text{R}}$: margine percentuale di reddito operativo che resta all'impresa per ogni 100 Euro di fatturato.

ROA (Return on Assets): $\frac{\text{RO (EBIT)}}{\text{Attivo Netto}} = \text{ROS} * \text{Rotazione An}$ Misura quanto rende il capitale investito (in attività) prima dell'impatto di interessi e imposte (e bit). Permette di confrontare imprese con strutture finanziarie differenti

Rotazione Attivo Netto = $\frac{\text{Ricavi Vendite}}{\text{Attivo Netto}}$: Indice di efficienza (generare fatturato date le risorse dell'An)

ROD (Return on debt) = OF/Df: rapporto tra gli oneri finanziari e ed i debiti di natura finanziaria. Costo Dell'indebitamento.

6.2. Indici di Solidità patrimoniale

Totale Impieghi = Attivo Totale = Attivo Corrente + Attivo Immobilizzato

Indipendenza Finanziaria: $\frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Totale Impieghi}}$ capacità di copertura degli impieghi con capitale proprio.

Elasticità del capitale investito: $\frac{\text{Attività Circolanti}}{\text{Totale Impieghi}}$ flessibilità patrimoniale e facilità di modificare gli impieghi.

Copertura Immobilizzazioni: $\frac{\text{Passività ML} + \text{Capitale Netto}}{\text{Immobilizzazioni}}$

Copertura Magazzino: $\frac{\text{Passività ML} + \text{Capitale Netto} - \text{Immobilizz.}}{\text{Rimanenze Finali}}$ parte di magazzino coperta da fondi medio/lungo.

Rigidità delle fonti: $\frac{\text{Passività ML} + \text{Capitale netto}}{\text{Totale Impieghi}}$ stabilità delle fonti di finanziamento.

6.3. Indici di Liquidità

Indice di Liquidità Generale: $\frac{\text{Attività Correnti}}{\text{Passività Correnti}}$ capacità di far fronte ai debiti a breve.

Indice di Liquidità Primaria: $\frac{\text{Liquidità Immediate} + \text{Liquidità Differite}}{\text{Passività}}$ capacità di far fronte ai debiti a breve con la liquidità.

Indice di Durata media dei Crediti: $\frac{\text{Media Crediti Mensili} * 365}{\text{Ricavi}}$ tempo medio tra la nascita dei crediti e la riscossione.

Indice di Durata media dei Debiti: $\frac{\text{Media Debiti Mensili} * 365}{\text{Acquisti}}$ tempo medio tra la nascita dei debiti e il loro pagamento.

Se Durata Media Crediti > Durata Media Debiti Allora ciclo monetario è positivo

Indice di Durata Media delle Giacenze di PF: $\frac{\text{Entità media giacenze PF}}{\text{Vendite giornaliere medie PF valorizzate al costo}}$ esprime in giorni il tempo medio di giacenza delle scorte.

7. Rendiconto finanziario

È un documento che espone e spiega i flussi di liquidità in un determinato periodo di tempo. L'analisi dei flussi di liquidità ha il compito di accertare la misura e la qualità del fabbisogno finanziario e le modalità della sua copertura.

L'azienda deve operare in condizioni di equilibrio generale:

- equilibrio patrimoniale,
- equilibrio economico,
- equilibrio nei flussi di liquidità

Aree di classificazione dei flussi:

- **Operativa:** Evidenzia il flusso generato dal ciclo operativo corrente.
- **Degli investimenti:** Comprende tutte le operazioni legate all'acquisizione ed alla cessione di attività a lungo termine e di altri investimenti non rientranti nella nozione di "liquidità"
- **Dei finanziamenti:** Comprende tutte le operazioni legate all'acquisizione ed al successivo rimborso di risorse finanziarie, siano esse acquisite con il capitale proprio o con il capitale di terzi

Permette di individuare immediatamente la variazione delle disponibilità liquide intervenuta nel periodo, la variazione potrebbe essere:

- positiva: le entrate monetarie sono state superiori alle uscite monetarie
- negativa: le entrate monetarie sono state inferiori alle uscite monetarie
- invariata: le entrate e le uscite monetarie hanno pareggiato

L'analisi del rendiconto non si deve limitare al risultato finale, ma deve confrontare i risultati delle diverse attività descritte.

8. Funzioni aziendali

Funzioni strategiche: a supporto del management.

Funzioni integrative e di supporto: non legate direttamente all'attività produttiva ma fondamentali per l'attività dell'azienda.

Funzione risorse umane e organizzazione, amministrazione, contabilità e finanza, sistema informativo di pianificazione e controllo.

Funzioni caratteristiche: realizzazione, erogazione e commercializzazione del prodotto o servizio. Acquisti, produzione, ricerca e sviluppo, logistica, commerciale (marketing e vendite).

Nella pratica le funzioni aziendali possono essere variamente aggregate, specie nelle aziende di minori dimensioni.

8.1. Funzioni strategiche

Definizione obiettivi lungo termine, sviluppo attività e allocazione risorse

Individuazione di fini e obiettivi, linee d'azione e utilizzo risorse

Piano Strategico: è il documento in cui si formalizza la strategia dell'azienda (3-5 anni), composto da:

- Analisi di mercato
- Analisi interna
- Definizione degli obiettivi da raggiungere
- Formulazione delle strategie aziendali

Time to market: espressione che indica l'arco temporale che intercorre tra l'avvio del processo di pianificazione di un prodotto e il suo lancio sul mercato. Diviene uno dei principali punti di attenzione del management: quanto più elevata è la tempestività con cui l'azienda riesce a tradurre i fabbisogni della clientela in prodotti, tanto maggiore sarà il suo vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Il budget: è un programma operativo espresso in termini quantitativi (monetari e non) e qualitativi, finalizzato all'orientamento delle attività aziendali per il perseguimento di obiettivi predeterminati in un arco temporale solitamente di un anno.

- Budget delle vendite
- Budget degli investimenti
- Budget finanziari
- Budget di sintesi

Consiste in una serie di attività mediante le quali la direzione aziendale e gli organi direttivi ai vari livelli si accertano che la gestione si stia svolgendo in modo da consentire la realizzazione dei programmi precedentemente definiti in sede di pianificazione strategica non che il raggiungimento dei relativi obiettivi economici, finanziari e di mercato.

Fasi:

- Formulazione di obiettivi e programmi di breve periodo
- Misurazione dei risultati aziendali in funzione dell'andamento della gestione
- Analisi degli scostamenti
- Ridefinizione degli obiettivi di breve e medio termine

8.2. Funzione organizzazione risorse umane

Compiti e responsabilità principali:

- **Selezione e assunzione:** Definizione del fabbisogno numerico di personale e relative caratteristiche, Verifica del personale dipendente, Programma triennale delle assunzioni.

<i>Approccio tradizionale</i>	<i>Approcci innovativi</i>
Predire il futuro	Definire un contesto a lungo termine per le decisioni a breve
Considerare il reclutamento come un problema operativo: fare in tempo le assunzioni necessarie	Considerare il reclutamento in un'ottica strategica di soddisfacimento di fabbisogni
Focalizzarsi sull'organizzazione e sulle unità	Focalizzarsi sui problemi
Definire un processo unico, omogeneo, uguale per tutti e per tutte le unità, che consenta facilmente l'aggregazione dei dati	Definire processi specifici per ciascun problema e ciascuna situazione
Considerare tutte le posizioni	Focalizzarsi sulle posizioni critiche
Aggregare i numeri in un documento di sintesi	Mantenere distinti e dettagliati i piani per i problemi da affrontare
Definire i fabbisogni come evento una tantum (una volta l'anno)	Modificare i piani appena cambiano le strategie aziendali o il contesto

- Promozione e programmazione dello **sviluppo delle carriere** del personale dipendente.
- Definizione e attuazione delle **politiche retributive**, nel più generale quadro delle politiche dell'impresa
- Attivazione delle **iniziative formative** necessarie al miglioramento di prestazioni e competenze del personale dipendente

<i>Approccio tradizionale</i>	<i>Nuovo approccio</i>
Ogni evento di formazione è concluso in sé e autonomo	I singoli momenti formativi sono integrati in un percorso e con altre attività
Si definiscono bisogni e offerta formativa	Si individuano i <i>gap</i> di competenza e le competenze distintive
Si formano singoli individui cui si forniscono attestati	Si sviluppa apprendimento organizzativo di gruppi, unità e singoli
Si aumentano capacità e conoscenze individuali	Si migliora la performance dell'unità o dell'azienda
Il persona e da formare è scelto in base ai meriti o al potenziale	Si scelgono gli individui che possono influire sulla performance dell'azienda
Si individuano gli obiettivi individuali di apprendimento	Si identificano i risultati attesi e li si concorda con gli <i>stakeholders</i>
Si inseriscono i candidati in corsi già preconfezionati	Si progettano e realizzano esperienze di apprendimento personalizzate
Si misurano i livelli di gradimento	Si misurano i cambiamenti di performance
Il capo verifica i risultati formativi	Il capo ha un ruolo di <i>coach</i> per sviluppare la performance
Valutazione della performance	Performance management
Formazione intesa come costo	Formazione vista come investimento
Grandi numeri di formatori interni	Outsourcing dei processi formativi
Eventi formativi	Processi di autosviluppo

- **Relazioni sindacali** con gli organismi rappresentativi dei lavoratori: RSU/RSA, RLS, Sindacati territoriali;
- Attuazione delle disposizioni legislative e fiscali, nonché degli obblighi derivanti dai contratti collettivi CCNL e dagli accordi raggiunti in sede aziendale, grazie alle trattative con i rappresentanti dei lavoratori.
RSU, RSA: rappresentanze sindacali all'interno dell'azienda, hanno il compito di individuare le criticità aziendali per migliorare il posto di lavoro, contrattano con l'azienda. Su aziende con >18 dipendenti.
RLS: rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Dipendenti che si occupano di sicurezza.
- Gestione performance e **motivazione del personale**
- Antidiscriminazione
- **Welfare aziendale:** benefici per i lavoratori, ad esempio: rimborso spese per la scuola dei figli, rimborso famigliari non autosufficienti, ...
- **Ufficio disciplinare**
- Partecipazione al processo amministrativo di pianificazione e periodica consuntivazione, nell'ambito degli impegni che la relativa procedura pone a suo carico.

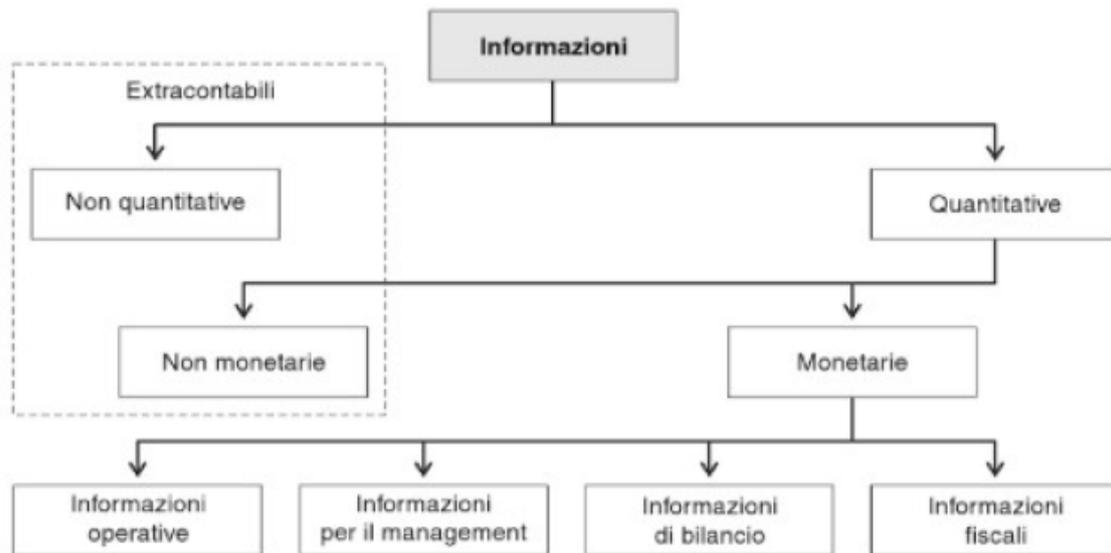
8.3. Funzione Sistema informativo aziendale

Funzione fondamentale per gestire qualsiasi fenomeno in azienda, in quanto provvede a misurare quanto è necessario: se non si misura, non si gestisce, non si migliora.

Per sviluppare il proprio sistema informativo (o crearlo ex novo) un'organizzazione deve:

- **Capire:** interpretare il contesto organizzativo o più precisamente i suoi requisiti informativi e informatici
- **Descrivere:** esplicitare il ruolo dell'informazione nell'organizzazione e a supporto della relativa strategia
- **Realizzare:** scegliere l'apporto delle ICT più adatto alle esigenze specifiche dell'organizzazione e realizzare il relativo sistema informatico

Classificazione delle informazioni:



Vengono utilizzate per decidere come allocare risorse per il raggiungimento di obiettivi aziendali e monitorare il loro utilizzo.

È necessario definire i processi per la raccolta delle informazioni per pianificare, organizzare, controllare le attività aziendali, in base agli utilizzatori dei dati di output.



In alto i report sono via a via più riassuntivi e a lunga distanza nel tempo, mentre in passo sono dettagliati e più frequenti.

Processo di rilevazione:

- **La contabilità generale:** è il sistema di rilevazione continua di qualunque evento di rilevanza economica, secondo la loro **natura**.
- **La contabilità analitica:** consente di attuare il controllo della gestione nell'aspetto economico, attraverso la misurazione, la rilevazione, la destinazione e l'analisi dei costi e dei ricavi.

	CONTABILITÀ GENERALE	CONTABILITÀ ANALITICA
SCOPO	Misurazione del reddito e del capitale	Supporto allo svolgimento dell'attività di direzione
MOMENTO DI RILEVAZIONE	Variazione di moneta o di credito	Utilizzazione del fattore produttivo
AMPIEZZA	Tutti i costi e i ricavi	Costi e ricavi della gestione caratteristica
TIPOLOGIA	Valori aggregati per natura	Valori aggregati per destinazione
DESTINATARI	Informativa esterna, bilancio civilistico e fiscale	Informativa interna, informazioni per il management
PROFONDITÀ DI ANALISI	Informazioni sintetiche	Informazioni al massimo livello di analisi, riaggregate in funzione del fabbisogno informativo
ORIZZONTE TEMPORALE	Dati storici	Dati sia consuntivi che previsionali

- **Le scritture contabili:** previste per legge.
 - Libro giornale e mastro: creati giornalmente, formano il conto economico.
 - Libro degli inventari: contiene l'elenco dei beni immobili. Contribuisce allo stato patrimoniale.
 - Libro cassa: uscite giornaliere, gestito dalla funzione finanza.
 - Libro unico del lavoro: elenco delle risorse umane dell'azienda.

8.4. Funzione Finanza

Attività di coordinamento e di direzione per il raggiungimento degli obiettivi finanziari dell'impresa, tramite la definizione:

- Volume ottimale risorse finanziarie ottimali
- Composizione delle risorse finanziarie
- Metodo di approvvigionamento: pagamento dei fornitori

Obiettivi finanziari:

- **Lungo termine:** livello ottimale di leverage (cap.deb./cap.netto)
- **Breve termine:** livello di liquidità necessaria e gestione eccedenza (cash management)
- **Gestione di tesoreria:** gestione delle risorse finanziarie nel breve periodo tramite piano finanziario e budget finanziario.

Forme di finanziamento:

- Finanziamento con **capitale di rischio**
 - Azioni ordinarie: valore nominale, reale e di mercato.
 - Nominale: capitale sociale / #Azioni
 - Reale: patrimonio netto / #AzioniPatrimonio netto=capitale sociale + riserve + utili
Utile=stato patrimoniale + attività - passività. Può essere distribuito come dividendo agli azionisti oppure investito come capitale sociale.
 - Azioni risparmio: non sono sul mercato, ma vengono date a persone specifiche.
 - Azioni privilegiate: come quelle di risparmio ma hanno una partecipazione all'utile maggiore fino al 12%.
- Finanziamento con **capitale di debito a breve termine:**
 - Apertura di credito
 - Sconto di portafoglio
 - Anticipazione bancaria: in cambio viene dato in pegno un bene. Tasso di interesse elevato (>10%)
 - Commercial paper: contratto con un terzo in cui si riceve una somma e lo si deve restituire dopo un certo lasso di tempo con interessi.
 - Factoring: cedo i miei crediti ad un'azienda terza che si occupa di gestirli al posto mio.
- Finanziamento con **capitale di debito a medio/lungo termine:**
 - Mutuo
 - Prestito obbligazionario: si ha certezza del rimborso alla scadenza. (Si spera)

8.5. Funzione Amministrazione

Compiti e responsabilità principali:

- definizione delle operazioni manuali e/o informatiche finalizzate alla rilevazione e documentazione degli aspetti amministrativi dei fatti aziendali.
(acquisti, fatture passive, fatture attive, pagamento retribuzioni e oneri connessi, movimenti di magazzino, iscrizione a patrimonio dei nuovi beni destinati a essere ammortizzati in più esercizi ecc.)
- **rilevazione** sistematica **dei fatti aziendali**, nel rispetto delle disposizioni vigenti in tema civilistico, contabile e fiscale, redazione della documentazione richiesta caso per caso, svolgimento delle elaborazioni necessarie ai fini della redazione del bilancio di esercizio e dell'assolvimento degli obblighi fiscali.
- **elaborazione**, in concomitanza con le scadenze previste dalle norme vigenti, della **bozza del bilancio** di esercizio da sottoporre alla posizione superiore.
- effettuazione, sulla base delle indicazioni ricevute, delle operazioni necessarie per giungere alla redazione del bilancio nella versione ufficiale.
- partecipazione, per la parte di propria competenza, all'elaborazione del sistema di pianificazione, nonché dei rapporti periodici sulla gestione.
- sviluppo di procedure per il collegamento con le funzioni impegnate nelle attività finanziarie e nel controllo della gestione (utilizzo dei suoi stessi archivi di dati e informazioni e allo svolgimento di operazioni di interesse comune)
- **verifiche** occasionali e/o sistematiche, al fine di accertare il rispetto, delle disposizioni legali, fiscali, aziendali ecc.
- definizione e aggiornamento della struttura del sistema di scritture contabili, al fine di garantirne la costante aderenza alle normative in vigore e alle esigenze gestionali.

8.6. Funzione Logistica

Si occupa della movimentazione di materiali e prodotti lungo il percorso produttivo: fornitori-magazzini aziendali, magazzini-prodotti finiti, consegna merce al cliente.



La logistica integrata non deve essere vista come una somma di attività, bensì come un processo che deve essere ottimizzato nel suo complesso.

8.6.1. Gestione dei materiali

Tecniche, politiche e processi attraverso i quali un'azienda decide cosa ordinare, quanto ordinare e quando ordinare.

Tecniche:

- **Anticipo di conoscenza dei fabbisogni:** permette di poter scegliere tra:
 - Materiali da gestire necessariamente su base previsionale ($\Delta AC < T_a$) tempo di approvvigionamento
 - Materiali da gestire possibilmente a fabbisogno ($\Delta AC > T_a$).
- **Legge dei consumi:** più è regolare l'andamento dei consumi, più è facile la gestione ed il controllo dei materiali (e viceversa):
 - **Materiali con alta regolarità nei consumi:** per questa tipologia di materiali è consigliabile una gestione a flusso continuo.
 - **Materiali con media regolarità nei consumi:** una gestione a scorta a punto di riordino rappresenta il tipo di gestione ottimale.
 - **Materiali con bassa regolarità nei consumi:** per questi materiali è suggerita una politica di gestione a fabbisogno
- **L'importanza del singolo materiale:** tramite la Matrice dei Valori Unitari e Globali mettendo in relazione l'importanza specifica di ogni singolo materiale con gli altri, permette di segmentare il portafoglio dei materiali utilizzati in 3 grandi famiglie:
 - **Materiali AA:** gestione volta a minimizzare i livelli di scorta a magazzino (i.e. gestione a fabbisogno).
 - **Materiali BB:** gestione mista (a fabbisogno e a scorta).
 - **Materiali CC:** l'obiettivo è la semplicità di gestione in quanto l'impatto sul magazzino è contenuto.

Matrice di Importanza dei Materiali

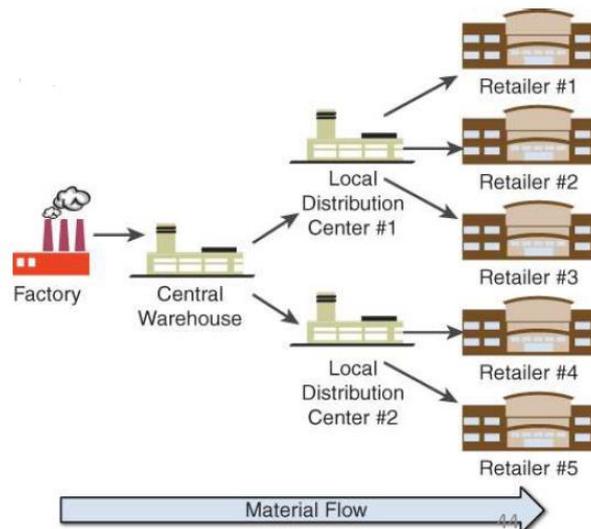
		Analisi Complessiva		
CLASSE		A	B	C
Analisi Unitaria	A	Materiali con alto valore unitario e complessivo		
	B		Materiali con medio valore unitario e complessivo	
	C			Materiali con basso valore unitario e complesso

- **L'incertezza di approvvigionamento:** tramite la Matrice di Incertezza
 - **Lunghezza dei tempi di approvvigionamento (Lead Time):** rappresenta il tempo necessario per l'evasione dell'ordine da parte del fornitore.
 - **Incertezza dei tempi di approvvigionamento:** rappresenta la puntualità nell'evasione dell'ordine da parte del fornitore.

Matrice di Incertezza di Approvvigionamento

		Tempi di Approvvigionamento		
		A	B	C
Incertezza di Fornitura	CLASSE			
	A	Materiali con alto Lead Time e alta Incertezza		
	B		Materiali con medio Lead Time e media Incertezza	
C			Materiali con basso Lead Time e bassa Incertezza	

- **Distribution requirement planning (DRP):** Pianificazione dei fabbisogni distributivi (livelli di scorta nei magazzini e spostamenti fra gli stessi). Il flusso dei materiali lungo la Supply Chain è importante per determinare le performance distributive in termini di: livello di servizio fornito ai clienti, costi di mantenimento a scorta, costi di stoccaggio e trasporto.
 - Si hanno differenti livelli della propria catena distributiva e si ottimizzano gli appuntamenti distributivi,
 - La previsione della domanda è effettuata sullo stadio più vicino al cliente, in quanto è una domanda indipendente,
 - La domanda agli altri stadi della catena distributiva è una domanda dipendente calcolata sulla base della previsione di domanda indipendente, dei leadtime di preparazione/trasporto merce e di eventuali lotti di spedizione.



- **Electronic data interchange (EDI):** Tecnologia per lo scambio diretto di documenti computer to computer tra aziende al fine di supportare le relazioni commerciali (acquisti, forniture, ecc.)
 L'obiettivo primario è l'automazione delle procedure di gestione del ciclo dell'ordine tra un'impresa cliente e un suo fornitore, al fine di ridurre gli errori, i costi e i tempi di processamento.
 Lo scambio di questi documenti in formato elettronico riguarda soprattutto le imprese che intendono coordinare più efficientemente e più strettamente le proprie attività e i propri processi, in particolare come supporto all'implementazione di sistemi produttivi 'justintime'. Elemento centrale è il magazzino: la corretta gestione dei materiali evita immobilizzi inutili e riduce la presenza di materiali obsoleti.

8.6.2. Gestione del Magazzino

La gestione di magazzino, e la sua valorizzazione economica, avviene con i metodi:

- **LIFO**: l'ultima merce entrata esce per prima.

Vantaggi:

- **Semplificazione della gestione delle scorte**: se i beni non sono soggetti a nessun tipo di restrizione di consumo particolare (ad esempio la data di scadenza dei prodotti alimentari).
 - Compatibilità con lo stoccaggio di prodotti secchi come cereali, farina, mattoni o ghiaia.
 - In ambito produttivo permette di ottenere un costo di fabbricazione più equo, visto che è sempre il più recente.
- **FIFO**: La merce più vecchia esce per prima. Utile per evitare l'obsolescenza della merce.
 - **Costo medio ponderato** (solo valorizzazione): gli scarichi avvengono proporzionalmente ai carichi, con le relative conseguenze sulle rimanenze.
Non è un metodo di gestione del magazzino, bensì è un metodo di quantificazione economica delle rimanenze.

Big Data & Digital Supply Chain

Caratteristiche fondamentali dei dati: volume, variabilità e velocità.

sviluppare meta-algoritmi per:

- trovare una spiegazione ad un fenomeno (descriptive)
- anticiparci cosa succederà (predictive)
- suggerirci cosa fare per ottimizzare un processo (prescriptive)

8.7. Funzione Ricerca e Sviluppo

Le innovazioni possono riguardare sia le tecniche adottate per ottenere un prodotto (innovazione di processo), sia il prodotto stesso (innovazione di prodotto).

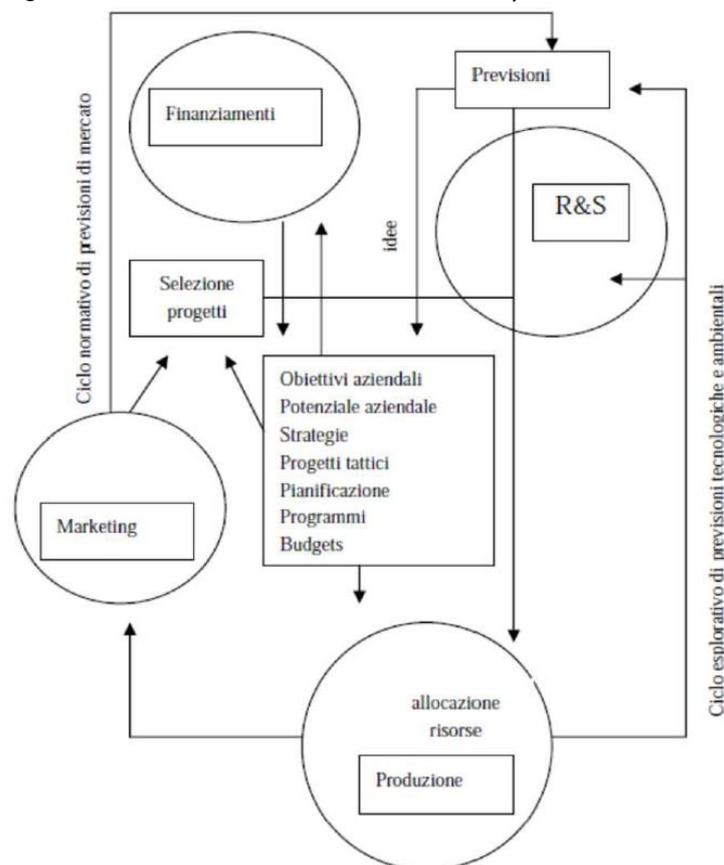
Ricerca: rivolta soprattutto all'ideazione e alla sperimentazione di nuovi prodotti o processi, e condotta in condizioni di laboratorio.

Sviluppo: o ricerca applicata, le invenzioni della ricerca assumono una dimensione economica e si trasformano in innovazioni.

Inventore: che realizza per primo un nuovo prodotto o una nuova tecnologia, senza occuparsi delle possibili applicazioni industriali

Innovatore: Colui che partendo da un'invenzione è in grado di capirne la portata applicativa in termini industriali e commerciali

Imitatori: Imprese concorrenti che perseguono una logica di imitazione. (per es. assumendo ex dipendenti, utilizzando gli stessi fornitori, fino allo industriale)



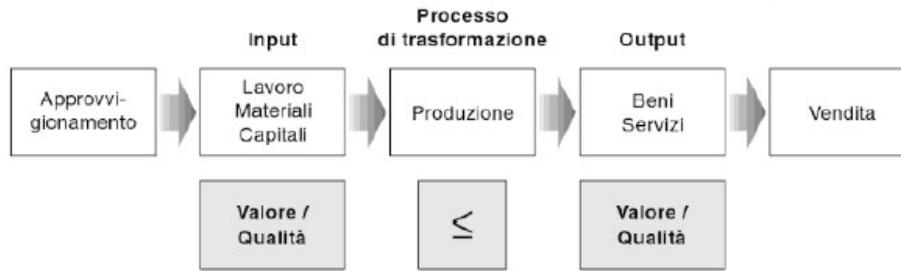
La R&S è concentrata in pochi settori (chimica, macchine elettriche, macchine non elettriche, automobile aeronautica e strumentazione scientifica).

La R&S realizza i seguenti progetti:

- **ricerca pura** o di base ha come fine l'allargamento delle conoscenze umane indipendentemente dal risolto pratico dei risultati;
- ricerca è finalizzata alla generazione di principi scientifici tecnologici generali, è lontana da una valutazione economica del risultato
- **ricerca applicata** si valuta la concreta possibilità di applicazione della ricerca teorica per soluzioni pratiche o scientifiche; i progetti di ricerca applicata sono legati a scopi produttivi e commerciali.

8.8. Funzione Produzione

Si occupa della trasformazione dei fattori produttivi – lavori, materiali, capitali – in prodotto finito, di valore e qualità superiore e destinato alla clientela, (consumatori/aziende).



Produzione: attività di acquisizione, di aggregazione e di impiego di determinate risorse (inputs) disponibili in natura al fine di ottenere altre risorse (outputs), richieste dai consumatori finali o da altre produzioni.

Sistema produttivo: insieme di sub-sistemi coordinati, Coerenti ed integrati fra loro.

Input / Fattore produttivo: qualsiasi risorsa, disponibile in quantità limitata, che viene utilizzata nel processo produttivo e in qualche misura modificata per ottenere il prodotto.

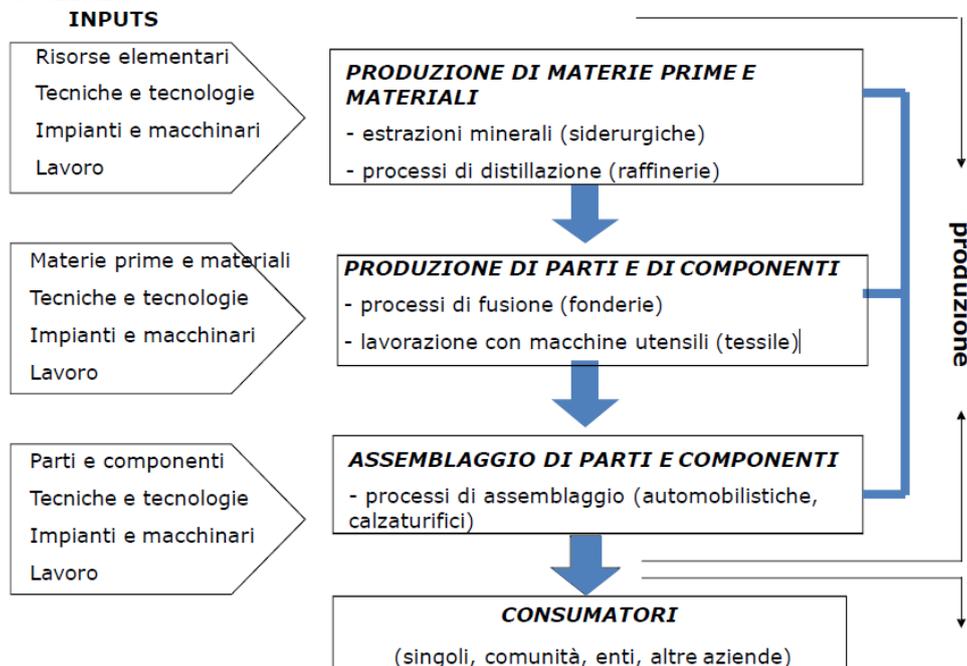
Per potere essere considerato un fattore produttivo, un elemento deve essere:

- **utilizzabile** in un processo.
- **disponibile** per l'impresa in quantità tali che qualsiasi impiego sia quantitativo che qualitativo ne modifichi apprezzabilmente la disponibilità totale.
- utilizzabile anche da altri processi per ottenere altri prodotti, in modo da assumere un valore

Output: qualsiasi "risorsa" possa essere offerta sul mercato, ai fini dell'utilizzo in altri processi produttivi o del consumo.

Categorie di prodotti:

- **beni di consumo:** soddisfano i bisogni del consumatore
- **beni industriali / strumentali:** sono utilizzati da altre imprese nel processo produttivo (ad es. materie prime, semilavorati, parti componenti), ad uso durevole (anni). Spesso considerati immobilizzazioni.



Vincoli derivanti da una rigidità “oggettiva” e da una rigidità “soggettiva”, relativa alla “irreversibilità” di certe scelte.



Dimensioni del processo produttivo:



8.8.1. Tecnologia

L'influenza della tecnologia:

- Creazione continua di nuovi processi, nuovi prodotti, nuovi macchinari, nuovi materiali
- Crescente integrazione tra differenti tecnologie a livello intersettoriale
- Emergono per le imprese nuove opportunità di sviluppo ma anche un insieme di “minacce” (rischiosità della leadership tecnologica)
- La tecnologia ha effetto sul vantaggio competitivo, ha un ruolo significativo nel determinare la posizione di costo relativa e la differenziazione

Tipologie dell'innovazione tecnologica:

- **radicali**: si creano nuovi prodotti
- **incrementali**: si migliorano i prodotti già esistenti

Oggetto dell'innovazione:

- **Innovazione di prodotto**: creazione di un prodotto nuovo o di un miglioramento di un prodotto già esistente (n.b. nuovo per impresa, nuovo per mercato)
 - Prodotto radicalmente nuovo
 - Prodotto riposizionato
- **Innovazione di processo**: sviluppo di un nuovo processo produttivo o il miglioramento di un processo già in uso orientato a ridurre i costi o elevare la qualità.

Un significativo progresso tecnologico si è fondato su avanzamenti marginali continui (processo di cumulazione)

8.8.2. Gestione della produzione

Tempo tra fabbricazione e vendita, tipologie produttive:

- **Produzione per magazzino:** la fabbricazione del prodotto precede il momento della vendita e di basa sulla previsione della domanda (rischi di mercato, situazione di incertezza relativa alla quantità che potrà vendere – programmazione su dati “previsti”).
- **Produzione su commessa:** la fabbricazione del prodotto avviene dopo la vendita, cioè dopo aver ricevuto l’ordine di acquisto da parte del cliente (rischi di esercizio, incertezza relativa a prezzi di acquisto dei fattori produttivi e ai livelli di produttività – programmazione sulla base di dati “certi”).

Tipologie di processi produttivi:

- cicli tecnicamente obbligati: sono svolti in un solo modo non modificabile (es. petrolchimici)
- cicli non tecnicamente obbligati
- produzioni continue
- produzioni intermittenti: può essere fermata e modificata anche consistentemente.
 - A piccoli lotti
 - A grandi lotti
- produzioni unitarie: es. nave

Determinano il grado di flessibilità degli impianti, in relazione al livello di standardizzazione del prodotto, e quindi, l’intera programmazione della produzione.

Tipologie di prodotto:

- **Standard:** la progettazione è effettuata dall’azienda produttrice, sulla base della domanda prevista (ricerche di marketing).
- **Speciale:** le specifiche di progettazione sono determinate dall’impresa committente

Quanto più elevato è il livello di complessità del prodotto – relativo alla numerosità e alla eterogeneità delle parti componenti del prodotto (distinta base) – tanto maggiore sarà la difficoltà di programmazione della produzione.

Ulteriori vincoli:

- caratteristiche del mercato
- sistema delle forniture
- margine di imprevedibilità nei processi di trasformazione

8.8.3. Organizzazione scientifica del lavoro

Chi dirige deve:

- **eseguire**, per ogni operazione di qualsiasi lavoro manuale, uno **studio scientifico**, che sostituisca il vecchio procedimento empirico.
- **selezionare la mano d’opera** con metodi scientifici, e poi prepararla, istruirla e perfezionarla, mentre in passato ogni individuo sceglieva per proprio conto il lavoro e vi si specializzava da sé come meglio poteva.
- **cordialmente collaborare con i dipendenti**, in modo da garantire che tutto il lavoro venga eseguito in osservanza ai principi stabiliti.
- Il lavoro e la relativa responsabilità sono ripartiti in misura quasi uguale fra la direzione e la mano d’opera: chi ha mansioni direttive si assume quei compiti per i quali è più adatto dei lavoratori, mentre in passato quasi tutto il lavoro e la maggior parte della responsabilità venivano fatti pesare sulla mano d’opera.

Task management:

- selezione di un gruppo sperimentale di 10-15 lavoratori particolarmente abili nel lavoro da analizzare;
- scomposizione e analisi dei singoli movimenti;
- correzione ed eliminazione dei movimenti "falsi inutili e pigri";
- ricomposizione del comportamento lavorativo in base ai movimenti risultati più razionali;
- standardizzazione degli utensili e delle attrezzature;
- fissazione di un tempo teorico di lavorazione;
- addestramento del gruppo sperimentale;
- osservazione sistematica dei tempi effettivamente impiegati,
- Calcolo dei coefficienti di correzione del tempo teorico.

Procedura applicata in az. di produzione

One best way: Il miglior modo di compiere un determinato **lavoro manuale**, definendo le operazioni da compiere, i ritmi e i tempi di lavoro, le singole azioni e addirittura i singoli spostamenti che devono essere compiuti, allo scopo di eliminare qualsiasi movimento inutile e di massimizzare quindi la produttività del lavoro.

Progressivo impoverimento in termini di skill della massa operaia, che di fatto viene preposta alla costante ripetizione di compiti elementari già prestabiliti.

Fordismo: "portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro"

- ogni pezzo che viene lavorato nelle officine si muove
- nessun operaio ha da sollevare dal suolo o da trascinare qualcosa.
- L'obiettivo è ridurre per qualsiasi posizione organizzativa il bisogno di abilità dell'operaio
- le mansioni da svolgere devono essere apprese in poche ore, al massimo in pochi giorni.

8.8.4. Tipologie di produzione

Produzione artigianale:

- Prodotto unico personalizzato alle esigenze del cliente
- Differenziazione (non standardizzazione)
- Specializzazione per mestiere
- Costo manodopera maggiore del costo di trasformazione
- Elevati costi per materie prime
- Flessibilità produttiva
- Variabilità costi al variare della produzione

Produzione di massa (Ford 1922):

- Incremento della domanda
- Innovazione tecnologica
- Ricerca di economie di scala
- razionalizzazione dei sistemi produttivi (tempi, azioni, modi, macchine, uomini)
- standardizzazione delle parti componenti
- lavoratore = macchina
- forte integrazione verticale delle attività svolte
- logica "push" nella programmazione della produzione
- impresa come sistema chiuso e lontano dal mercato

Obiettivo: Efficienza produttiva e volumi di produzione

Nuovo modello:

- Progresso della tecnologia
- Sviluppo del mercato (evoluzione gusti consumatori)
- Intensificazione della concorrenza internazionale
- Rallentamento del tasso di crescita della domanda
- Maggiore attenzione al “capitale umano”
- specializzazione per fasi omogenee di lavoro
- operazioni organizzate “per gruppi”
- ruolo della tecnologia (macchine sempre più specializzate ed efficienti)

Produzione snella “Just in time” (Toyot-ismo '85-90)

- livelli produttivi non elevati ma costanti
- riduzione dei tempi di set-up macchinari
- ricerca della qualità a tutti i livelli
- processi produttivi flessibili, efficienti ed affidabili
- crescente decentramento produttivo
- utilizzo di macchine automatizzate a controllo numerico
- logica “pull” nella programmazione della produzione
- ruolo del “tempo” come fonte di competitività
- impresa come sistema aperto – attenzione alle esigenze mutevoli del mercato
- Produco solamente quello che vendo

<i>La filosofia tradizione occidentale</i>	<i>La filosofia giapponese</i>
1) La qualità costa.	1) La qualità non costa.
2) I progettisti e i manager sono esperti; i lavoratori ubbidiscono.	2) I lavoratori sono gli esperti: i manager e i progettisti ne costituiscono il supporto.
3) Gli errori sono inevitabili e vanno eliminati.	3) Gli errori sono esperienza e la loro analisi porta a miglioramenti del processo produttivo.
4) La costituzione delle scorte è utile e consente che la produzione proceda senza interruzioni.	4) Le scorte sono un male, in quanto nascondono problemi che dovrebbero essere portati in superficie.
5) Il lotto deve essere economico.	5) Lotti piccoli, tendenti a uno.
6) Le code di semilavorati sono necessarie per assicurare che l'utilizzazione dei materiali si mantenga elevata.	6) Una volta in moto, sempre in moto. La produzione deve essere sempre puntuale; non devono formarsi code di semilavorati.
7) L'automazione è importante perché riduce la componente lavoro nel prodotto.	7) L'automazione è importante perché facilita la qualità.
8) La riduzione dei costi deriva dalla sostituzione della componente lavoro con l'elevata utilizzazione delle macchine.	8) La riduzione dei costi deriva dalla maggior velocità del ciclo di produzione.
9) I materiali devono essere “spinti” attraverso la fabbrica.	9) I materiali devono essere “tirati” attraverso la fabbrica.
10) I magazzini intermedi sono essenziali.	10) Ogni lavoro che non aggiunge direttamente valore al prodotto costituisce uno spreco.
11) Il lavoro è un costo variabile	11) Il lavoro è un costo fisso.
12) Le macchine sono come i velocisti e gli strappi muscolari devono essere preventivati.	12) Le macchine sono come i maratoneti; devono marciare a un passo più lento ma costante ed essere sempre in grado di correre.
13) Rapporti con molti fornitori.	13) Contratti con un singolo fornitore.
14) I solleciti sono un modo di vita.	14) I solleciti sono un male.
15) Lavorare significa sporcarsi le mani.	15) Budda e Confucio amano l'ordine e la pulizia.
16) Bisogna adattarsi alla velocità e alla confusione.	16) La pazienza è fondamentale.

Peer production (usata ai giorni nostri)

L'energia creativa di un grande numero di persone è coordinata (di solito con l'aiuto di Internet) in grandi e significativi progetti, per lo più senza la tradizionale organizzazione gerarchica.

Il contesto in cui si assiste all'emersione di suddette pratiche è l'ambiente di rete web 2.0

Principi:

- **Rete paritaria:** nessuna gerarchia né dipendenza dagli ordini dei manager
- **Nodi equivalenti:** fungono sia da cliente che da servente verso altri nodi della rete con condivisione delle risorse e degli output tra individui dispersi nello spazio e variabilmente connessi.
- **Point to point:** equi potenza dei partecipanti con organizzazione collaborativa e non proprietaria.

Mass-Customization

L'impresa padroneggia le tecniche di produzione di massa a cui aggiunge degli elementi di originalità e di differenziazione.

- aumenta la varietà del prodotto (differenziazione)
- maggiore interazione con la funzione del marketing sia in fase di progettazione dei prodotti che in fase di sviluppo nuovi prodotti
- maggiore "ingegnerizzazione" del processo relativo alla difficoltà di gestione del processo modulare

8.8.5. L'impianto

Impianto: bene materiale nel quale investe l'azienda industriale per lo svolgimento della propria attività economica.

Obiettivo:

- massimizzare la produttività del sistema,
- massima utilizzazione degli impianti e delle macchine,
- la minima movimentazione dei materiali,
- il minimo volume di giacenze, di macchine, di semilavorati e di prodotti finiti,
- la massima flessibilità ed elasticità di processi.

Strutture tecnico-organizzative fondamentali

- Disposizione delle macchine "per reparto" ("funzionale")
- Disposizione delle macchine "a catena" (o "in linea")
- Disposizione delle macchine "a isole" (Group Technology)

Caratteristiche:

- **Grado di elasticità:** capacità dell'impianto di **rimanere competitivo** anche in condizioni di parziale utilizzazione (capacità di assorbire le riduzioni del volume di produzione)
- **Grado di flessibilità:** capacità dell'impianto di adattarsi a **produrre beni differenti** senza incorrere in costi non sopportabili sotto il profilo competitivo (opportunità di variare il mix produttivo)

Dimensionamento:

- Dimensione ottimale: quella idonea a **minimizzare il costo unitario di produzione.**
- Dipende dalla determinazione della **capacità produttiva massima dell'impresa**, che deriva dalla previsione delle quote di vendita ottenibili nei mercati in cui opera l'impresa (prevedibili sviluppi futuri delle vendite), e dalla potenzialità ottimale degli impianti.

Material Requirements Planning (MRP): è un piano che supporta la pianificazione dei fabbisogni dei materiali nella fase di engine.

Calcola gli ordini pianificati, ovvero ordini che devono essere rilasciati in ciascuna settimana o in ciascun mese.

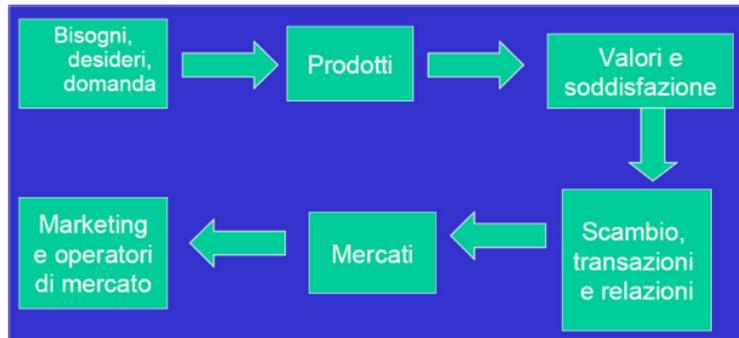
Production Plan (PP) o Piano Aggregato: è un piano di lungo termine che ha come oggetto fatturato aziendale o quantità che verranno vendute nell'arco di tempo.

8.9. Funzione commerciale e marketing

Marketing: svolgimento delle funzioni d'impresa che orientano il flusso dei beni e dei servizi dal produttore al consumatore/utilizzatore.

Mettere a disposizione dei consumatori:

- i prodotti giusti,
- al giusto prezzo,
- con un adeguato supporto pubblicitario e promozionale,
- nel luogo e nel momento giusto



Prodotto: tutto ciò che può essere offerto a qualcuno per soddisfare un bisogno o un desiderio, i beni e i servizi.

Piramide dei bisogni di Maslow:



Caratteristiche del prodotto: definire le caratteristiche intrinseche del prodotto ed il suo aspetto esteriore, in base ai gusti dei consumatori ed ai prodotti dei concorrenti.

L'impresa agisce sugli attributi del prodotto che sono significativi nella decisione d'acquisto del consumatore per posizionarlo o comunque per acquisire vantaggi relativi sui competitori. Ovviamente essi variano da settore a settore per cui, ad esempio, colore e la forma saranno significativi nell'abbigliamento, mentre la velocità di esecuzione e l'affidabilità lo saranno per le macchine utensili.

Posizionamento del prodotto: Definito l'obiettivo, il target di consumatori / dei concorrenti, le caratteristiche, si definisce il prezzo di vendita del prodotto.

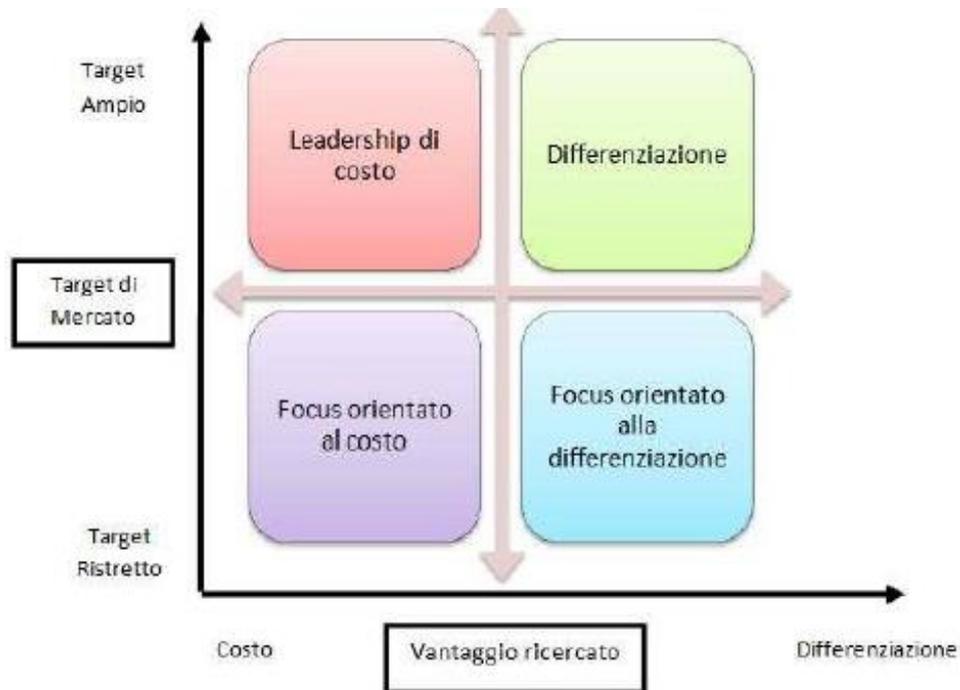
Valore dell'offerta proposta (value position): esprime i motivi per cui un consumatore dovrebbe scegliere il nostro prodotto/servizio.

Curva di esperienza: delinea l'evolversi del costo totale unitario in relazione al volume cumulato della produzione. All'aumentare del volume di produzione il costo medio del bene prodotto diminuisce, e tale diminuzione è legata al più alto livello di efficienza della produzione per effetto dell'esperienza.

8.9.1. Vantaggio competitivo

Scelta degli elementi che inducono il consumatore a scegliere il nostro prodotto rispetto a quello della concorrenza: costi, qualità del prodotto, qualità legata al brand.

Un vantaggio competitivo è sostenibile se non può essere copiato, non può essere sostituito, eroso dalle azioni dei concorrenti, oppure se la continua evoluzione del contesto economico non lo rende obsoleto.



Costo: l'impresa si pone l'obiettivo di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore manifatturiero o di servizi.

Servono: la disponibilità di personale a bassi stipendi, il perseguimento di economie di scala, l'uso di tecnologie e di processi money saving, l'accesso privilegiato a particolari materie prime, l'automazione, l'eliminazione di servizi ritenuti marginali dal cliente.

Differenziazione: l'impresa mira ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dal cliente.

Perseguibile mediante:

- La migliore qualità del prodotto, avvertita tale dal cliente
- Il prodotto offerto con una forte componente innovativa
- L'integrazione del prodotto con un servizio
- Una politica di marketing innovativa che trasferisce nell'immaginario del cliente l'idea di un nuovo prodotto

Focalizzazione: questa strategia è diversa dalle altre due perché si basa sulla scelta di un'area molto ristretta di competizione (segmento o nicchia di mercato).

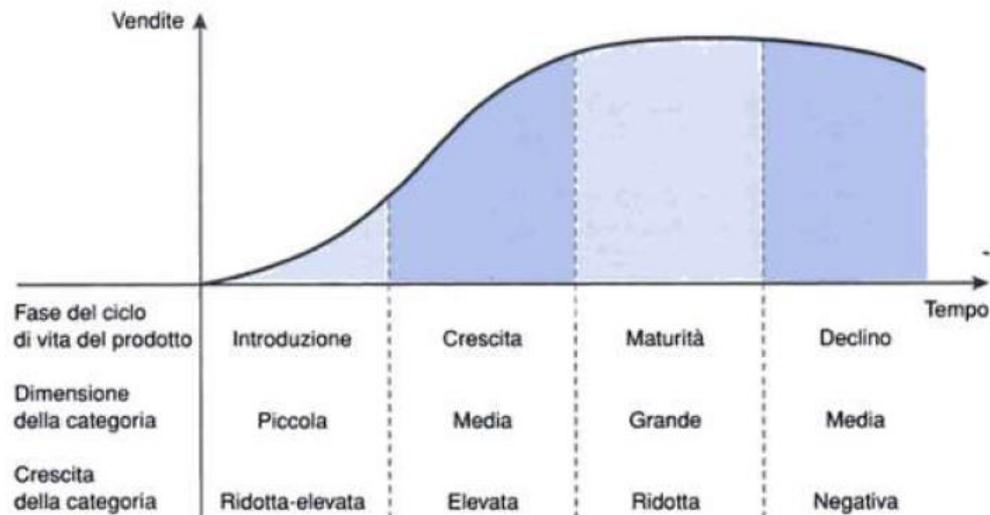
Servire quel segmento di mercato cercando di escludere possibili concorrenti.

- Focalizzazione sui costi: l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto.
- Focalizzazione sulla differenziazione: l'impresa persegue la differenziazione nel segmento.

8.9.2. Ciclo di vita del prodotto

Descrivere e analizzare le fasi che attraversa il prodotto nel corso della sua vita utile, cioè dal momento in cui arriva sul mercato a quello della sua eliminazione.

Durata: determinata dall'andamento delle vendite.



Introduzione del prodotto:

- Volume di vendite lento in quanto il prodotto è nuovo
- Il consumatore non è ancora disposto all'acquisto
- I distributori hanno un ruolo cruciale in questa fase
- I «pionieri» hanno una maggior facilità a mantenere il vantaggio

Crescita: Più i consumatori conoscono il prodotto, più aumenta la pressione sui prezzi. Aumento della concorrenza e segmentazione del mercato.

Maturità:

- Vendite piatte e pochi nuovi clienti
- Consumatori sofisticati che conoscono bene le caratteristiche del prodotto
- Si punta sulla qualità percepita del prodotto e nuovo packaging o servizi
- Segmenti di mercato ben definiti e pochi spazi non coperti

Declino:

- Vendite in diminuzione
- Allungamento vita del prodotto arricchendo la linea di prodotti con nuove versioni
- Rischio cannibalizzazione della linea

B2B (Business To Business): scambio commerciale di prodotti o servizi tra aziende.

Clienti sono aziende e le loro decisioni d'acquisto sono analisi razionali. La proposta commerciale sarà valutata attentamente e razionalmente, non dovremo mai aspettarci degli acquisti d'impulso.

- **Marketing:** un insieme di gestione di relazioni, un management rivolto a creare, sviluppare e mantenere un network di contatti che assicurino la vita e la crescita dell'impresa.
- **Comunicazione:** di tipo razionale e informativa più che emozionale, e prepara il campo alla forza di vendita, creando o rafforzandone l'immagine positiva.

B2C (Business To Consumer): vendite effettuate direttamente al consumatore finale.

Fornire le informazioni giuste per influenzare direttamente l'atteggiamento e il comportamento d'acquisto dei potenziali clienti.

- **Comunicazione:** influenza maggiore nella fase di conversione da potenziale cliente a cliente.
- **Marketing:** approfitta del fatto che qui le nostre decisioni sono più veloci e più influenzabili: ecco l'emotional Marketing! (difficilmente applicabile nel B2B)

8.9.3. Il prezzo

Prezzo: corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ricevere un determinato bene o servizio.

Obiettivi dell'azienda:

- **Scrematura del mercato** (skimming pricing): Prezzo elevato con margine di profitto alto, domanda non elastica al prezzo. (eg. auto di lusso)
- **Penetrazione nel mercato** (penetration pricing): Prezzo basso per cercare elevata quota di mercato, domanda elastica al prezzo con dimensione rilevante.
- **Diversificazione dei prezzi** (segment pricing):
 - Prezzo costante per mantenere la quota di mercato.
 - Riduzione del prezzo, per difendersi, meno margini e maggior quota mercato.
 - Aumento del prezzo, per valorizzare la differenziazione, con domanda non elastica al prezzo e attenzione a qualità e servizio dei prodotti.

Fattori che condizionano la scelta del prezzo:

- **La struttura dei costi:** Rapporto tra CostiFissi/CostiVariabili. Con struttura basata prevalentemente sui CF, si applica una strategia di volumi perché godono di economie di scala. Altre imprese utilizzano la tecnica del mark-up, ovvero sapendo i costi decido quanto guadagnare, usato dai piccoli commercianti.
- **Marketing mix:** La fissazione del prezzo deve essere coerente con le altre leve del marketing.
- **Concorrenza:** si tiene conto delle politiche adottate dalle altre aziende. In un mercato oligopolistico con poche imprese di grandi dimensioni, esisterà l'impresa leader. Nei settori in cui la concorrenza è più frammentata, un fattore condizionante è rappresentato dalle strategie perseguite dalle imprese che vi operano.
- **La domanda:** comportamento dei consumatori.
- **Gli intermediari:** più è lunga la catena distributiva, più è difficile per l'impresa produttrice controllare il prezzo di vendita finale.

8.9.4. La distribuzione

La Distribuzione (Place): è l'insieme di attività necessarie a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale, o anche a punti vendita e negozi, con i vari passaggi intermedi.

Funzioni dell'intermediario:

- **Transazionale:** si assume il rischio delle transazioni, acquistando dall'azienda e rivendendo a spese sue il bene.
- **Logistica:** raccoglie, stocca, distribuisce il prodotto.
- **Di agevolazione:** facilitano l'incontro tra domanda e offerta aiutando i produttori a trasferire a clienti la comunicazione.

Scelta del canale:

- **Fattori ambientali:** posizione sul territorio, punti vendita.
- **Tipo di consumatore**
- **Ragioni legate al prodotto**
- **Ragioni legate all'impresa:** denaro, abilità, ...
- **Strategia di mercato obiettivo:** Distribuzione intensiva, Esclusiva, Selettiva

Canali distributivi:

- **Canali diretti:** il consumatore si approvvigiona direttamente dal produttore, senza intermediari.
- **Indiretti:** canali che prevedono l'esistenza di almeno un intermediario.
- **Marketing elettronico:** la rete è il luogo d'incontro tra domanda e offerta.

Possono essere diretto o indiretti, poiché l'azienda può vendere attraverso internet ma anche Amazon può vendere gli stessi beni dell'azienda, fungendo da intermediario.

- **Direct Marketing:** vendita per corrispondenza, teleshopping o media interattivi.
- **Grossisti:** aziende indipendenti che acquistano la proprietà della merce e la distribuiscono.
- **Agenti:** rappresentanti che si occupano della vendita su un territorio per il quale hanno l'esclusiva. Possono essere monomandatari (solo per quell'azienda) o plurimandatari (vendono più marchi).
- **Broker:** soggetti che hanno lo scopo di far incontrare domanda e offerta. Non devono avere un rapporto continuativo con l'azienda: negoziano il contratto e passano ad un altro incarico.

Il retail: punto di incontro, fisico o virtuale tra la domanda e l'offerta. Tipi:

- **Indipendenti:** negozi con un unico punto vendita che ha un assortimento di beni solitamente limitato.
- **Succursalisti:** grandi catene commerciali, identificate spesso come grande distribuzione.
- **Affiliati:** la variante più comune è il franchising. Il franchisee, colui che gestisce il punto vendita, segue le direttive de franchisor, ossia l'impresa centralizzata a monte.

Non store retailing: Distributori automatici. Vendita per corrispondenza per catalogo. Vendita televisiva. E-commerce. Vendita telefonica. Vendita porta a porta.

8.9.5. La promozione

Attività volte a promuovere, pubblicizzare e far

conoscere al mercato un'azienda o un suo determinato prodotto o servizio.

Recentemente tra gli studiosi di marketing si preferisce sostituire il termine promozione con il termine comunicazione aziendale commerciale, definita come il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta al mercato, che sono:

- pubblicità (advertising)
- propaganda (publicity - comunicazione destinata a diffondere nel pubblico la conoscenza di caratteristiche, idee, obiettivi, programmi, azioni, esponenti, servizi, prodotti)
- sponsorizzazione (sponsorship)
- direct marketing e database marketing
- pubbliche relazioni (public relations)
- merchandising (con grossa correlazione alla leva della distribuzione)
- Personal Selling
- Positioning: creare nel cliente l'idea che il proprio brand è il migliore.

Marketing operativo: attività consistente nella acquisizione, elaborazione ed analisi delle informazioni indispensabili per orientare la scelta del marketing mix.

Marketing strategico: analisi del mercato e delle caratteristiche dell'azienda nonché nella determinazione degli obiettivi e delle strategie da adottare per la realizzazione degli stessi

Target: obiettivo che si vuole raggiungere in un determinato periodo di tempo.

Piano di Marketing: Documento scritto contenente le direttive per i programmi di marketing relativi ad un prodotto o servizio con pianificazione delle risorse da destinare.

Permette di monitorare il rapporto con: Consumatori, Concorrenti, Fattori terzi



Strategia di Marketing:

- **Concorrenti** diretti per segmento di consumatori:
 - ricerca di mercato dei fattori esogeni
 - analisi del ciclo di vita dell'azienda e del prodotto
 - analisi dei competitors e vantaggio competitivo (USP)
 - analisi SWOT (opportunità, minacce, vantaggi, svantaggi)
 - analisi dei prezzi di mercato
 - stagionalità e trend
- **Target di consumatori:** Segmentazione, Target, Posizionamento.
- **Obiettivo da raggiungere:** Quota di mercato o Redditività di prodotto.
- **Caratteristiche del prodotto/servizio** per consumatore:
 - **Il brand:** affidabilità, garanzia di qualità e di soddisfazione delle aspettative. Ecco cosa valutiamo, quando optiamo per un brand. Ma anche identificazione in uno stile di vita che il brand esprime in ogni sua comunicazione. La brand identity è quel carisma che il prodotto ha mirato a conquistarsi durante tutto il suo ciclo di vita.
 - **Il prezzo e qualità:** due elementi fondamentali per il posizionamento del prodotto sul mercato. Due leve da dosare con perizia e sulle quali basare infinite strategie di marketing.
 - **Il packaging:** l'occhio vuole la sua parte. Nel marketing del prodotto, questa è una verità indubitabile. La scelta della confezione è un momento molto delicato nel quale si mettono in campo discipline che vanno dall'antropologia alla psicologia, dall'ingegneria dei materiali alla logistica.
- **Marketing mix**

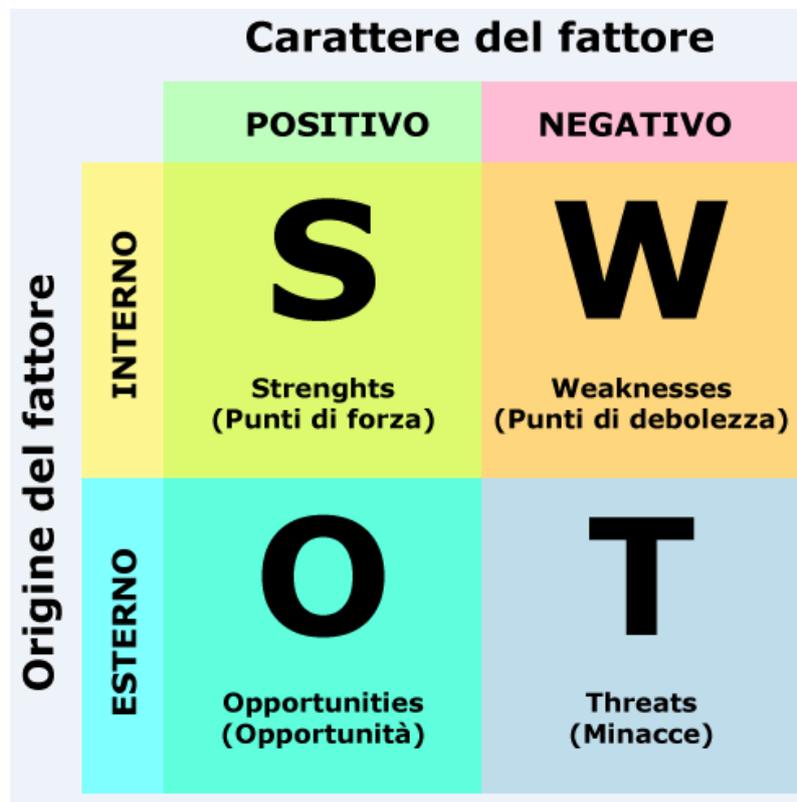


8.9.6. SWOT

Strumento di pianificazione strategica applicabile per analizzare il contesto sia interno sia esterno in situazioni diverse (progetto, processo, sistema) in cui un soggetto debba assumere decisioni per il raggiungimento di un obiettivo.

La versatilità e semplicità dell'analisi SWOT permettono al management di ottenere informazioni fruibili in qualsiasi momento l'impresa ne abbia bisogno:

- **Ex ante:** nello studio di fattibilità di un progetto o di un sistema, nella fase di concezione iniziale del prodotto
- **In itinere:** nel processo di progettazione e sviluppo (del progetto, del sistema, del nuovo prodotto), nelle fasi di modifica ai requisiti d'uso e di modifica delle soluzioni tecniche
- **Ex post:** nel processo di bilancio del progetto di innovazione (o nel riesame del sistema).

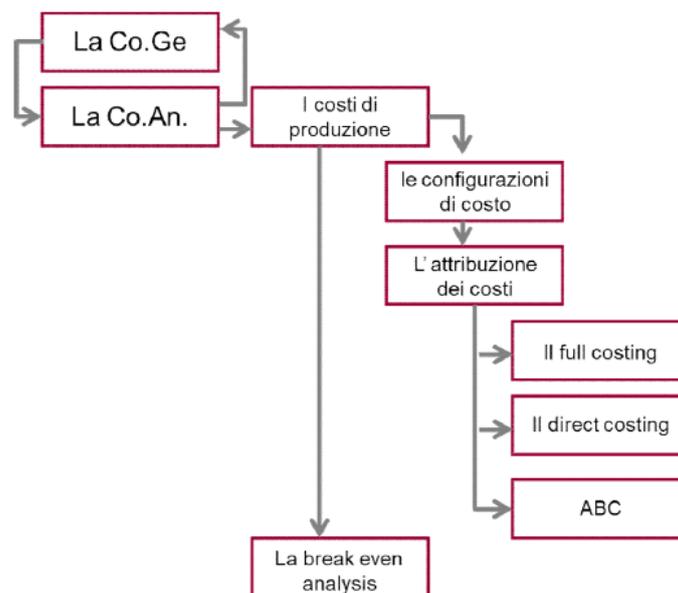


9. Analisi dei Costi

9.1. Contabilità analitica e generale

La contabilità generale e analitica forniscono le informazioni che saranno utilizzate dal management per pianificare, porre in atto e controllare le attività di un'organizzazione.

	Co.Ge	Co.An.
Scopo	Misurazione del reddito e del capitale di funzionamento per un periodo	Misurare il consumo dei fattori impiegati e rielaborare i dati di C e R
Destinatari	Esterno: stakeholders	Interno: info per il management
Oggetto di rilevazione	Tutti i C e i R	Solo i C e i R della gestione caratteristica
Momento di rilevazione	Manifestazione numeraria (o finanziaria)	Utilizzazione effettiva di un fattore produttivo (che genera un costo)
Metodologia di rilevazione	Contabile in partita doppia	Contabile o extracontabile
Obbligatorietà	Sì	No
Epoca di riferimento	Passato	Passato e futuro



La progettazione di un sistema di contabilità:

- Oggetto della contabilità: individuazione dell'aspetto operativo al quale vengono riferiti e attribuiti determinati costi e ricavi (un prodotto specifico, una commessa, ...)
- Metodo di contabilità: quali costi devono essere presi in considerazione e come devono essere attribuiti all'oggetto.
- Tecniche di rilevazione: scelte per la tenuta di tale contabilità e i collegamenti con la contabilità generale.



La contabilità generale ha per oggetto l'impresa nel suo complesso.

La contabilità analitica viene introdotta per superare questo limite:

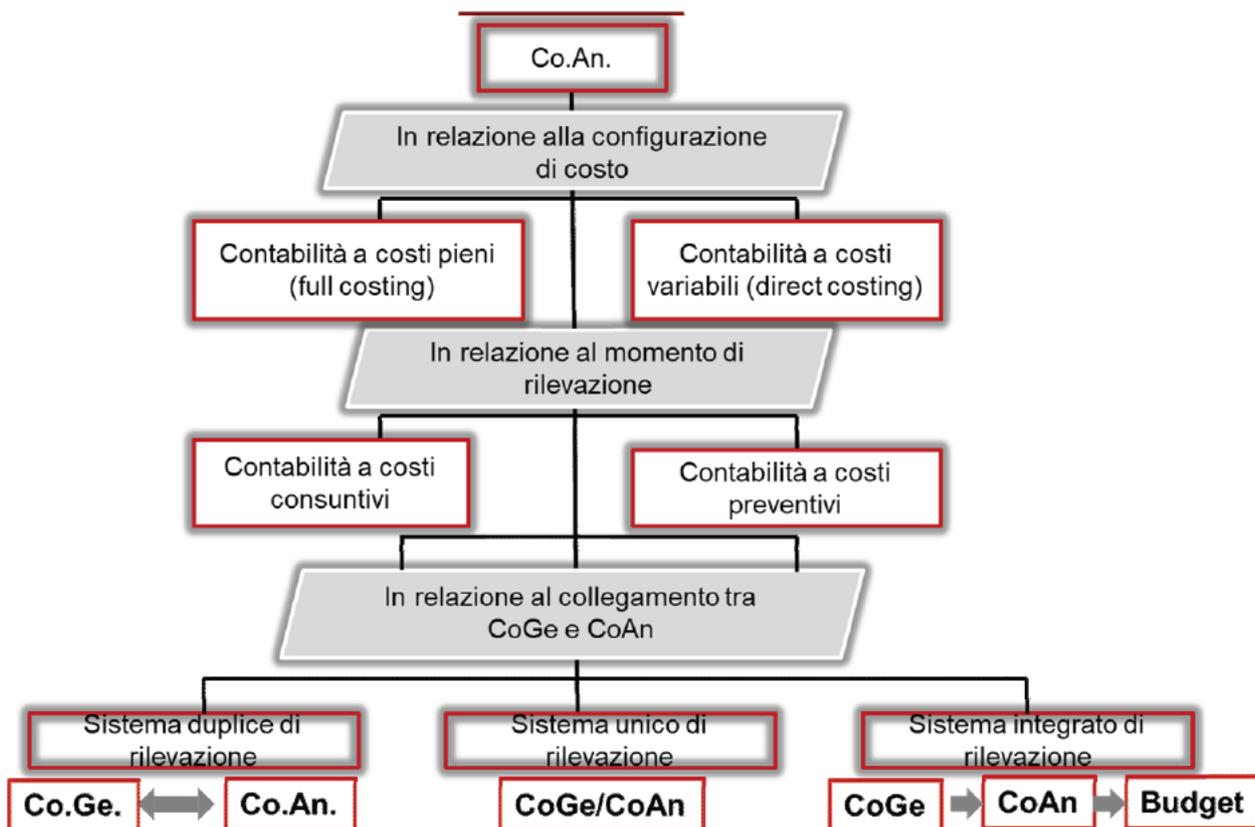
- È un sistema di rilevazione dei costi dove le voci di costo non sono classificate "per natura" come nella contabilità generale (ad esempio: acquisto di materie prime, costo del personale, ammortamenti) ...
- Ma sono classificate "**per destinazione**": ogni volta che una risorsa viene consumata, il sistema di contabilità analitica ne associa il costo relativo a un oggetto di costo, ovvero all'unità organizzativa e/o al prodotto che ne è responsabile

La contabilità analitica consente di rilevare l'assorbimento di risorse da parte di ciascun prodotto/unità organizzativa e pertanto di misurarne il costo.

La determinazione del costo di prodotto/unità organizzativa a sua volta consente di raggiungere 3 diversi obiettivi:

- **Determinare correttamente il valore delle scorte di prodotti finiti** e di semilavorati (perché nella contabilità analitica viene registrato quale prodotto consuma quali risorse)
- Rilevare il **livello di profittabilità dei prodotti**, utile per decidere correttamente il mix produttivo di un'azienda (perché la contabilità analitica, rilevando i costi di ciascun prodotto, consente di confrontarne costi e ricavi e, quindi, di misurarne la profittabilità)
- Misurare le **prestazioni di un'unità organizzativa** (perché la contabilità analitica identifica le risorse utilizzate da un'unità – i costi – e i risultati che essa produce – i ricavi)

Sistemi di rilevazione:

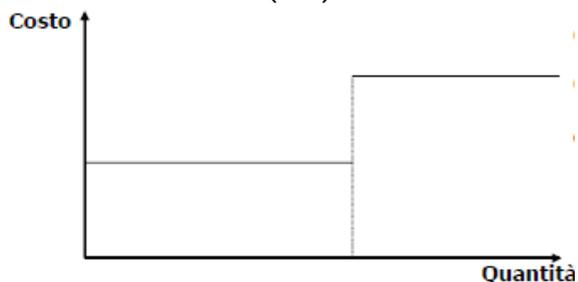


9.2. Tipologie di costi

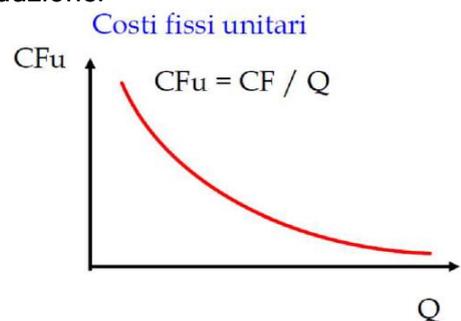


9.2.1. Costi variabili e costi fissi

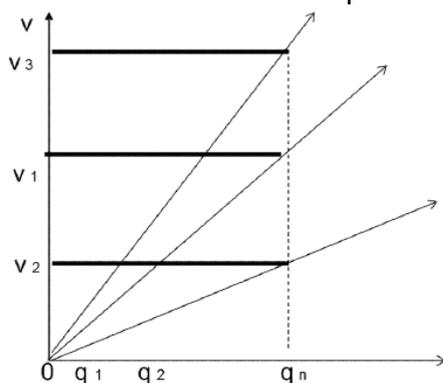
Fissi: non variano al variare del volume produttivo, nei limiti di una certa capacità produttiva. Scaturiscono in gran parte dall'uso dei fattori produttivi strutturali (impianti, fabbricati, ...). Il costo fisso unitario (Cfu) diminuisce con il volume della produzione.



$$CF = K$$



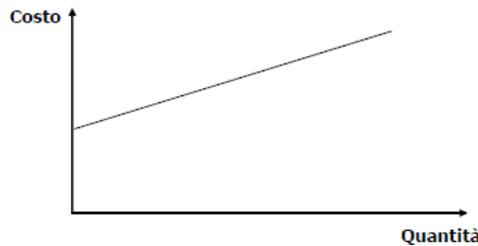
Variabili: variano in proporzione alla variazione del volume produttivo. Il costo variabile unitario è sempre fisso.



$$CV = CVu \times Q$$



Costi misti (costo totale): hanno una componente fissa sostenuta anche in assenza di produzione e una componente variabile.



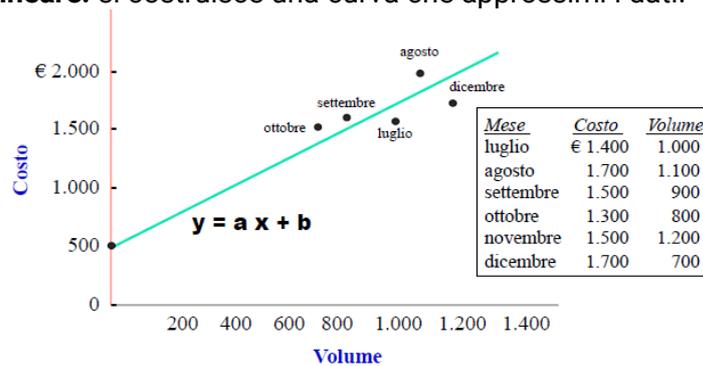
$$CM = K + CVu \times Q$$

Tecniche di separazione dei costi fissi e variabili:

- **Metodo del valore massimo e minimo:**

- $CVu = \frac{C_{max} - C_{min}}{Q_{max} - Q_{min}}$
- $K = C_{min} - (CVu * Q_{min})$

- **Regressione lineare:** si costruisce una curva che approssimi i dati.



9.2.2. Costi Speciali e Comuni

Costi speciali: Costi direttamente imputabili ad un determinato prodotto/processo o perché specificatamente sostenuti per quell'oggetto. Esempio: materie prime, manodopera produttiva impiegata nella lavorazione, costo di terzi.

Costi comuni: Costi di produzione indiretti o generici, riguardano più oggetti di costo e non sono attribuibili ad una produzione direttamente. Costi generali di produzione, costi di funzionamento della direzione tecnica, costi commerciali o di vendita, costi generali aziendali, costi generali tributari.

9.2.3. Costi diretti e indiretti

Costi Diretti: riconducibili in modo non ambiguo all'oggetto del costo. ATTRIBUITI all'oggetto del costo. Es. costo della vernice di un'auto è attribuibile direttamente al costo del modello.

Costi Indiretti: non sono riconducibili oggettivamente all'oggetto di costo, perché causati congiuntamente da 2 o + oggetti di costo. Sono ALLOCATI all'oggetto di costo.

Es. costo della campagna marketing di una catena di alberghi non è attribuibile ad un singolo albergo.

Tipo di costo	Costo diretto	Costo indiretto
Costo variabile	Oggetto : Assemblaggio BMW X5 Esempio : costo degli pneumatici	Oggetto : Assemblaggio BMW X5 Esempio : energia (se i consumi sono rilevati per l'intero stabilimento con più linee di assemblaggio funzionanti); manutenzione degli impianti
Costo fisso	Oggetto : Assemblaggio BMW X5 Esempio : stipendio del supervisore della linea di assemblaggio	Oggetto: Assemblaggio BMW X5 Esempio : costo del leasing dello stabilimento

9.2.4. Costi di Produzione e di Periodo

Costi di produzione (o costi inventariabili): costi riconducibili, direttamente o indirettamente, al processo produttivo. Comprendono i materiali diretti, la manodopera diretta, i costi generali di produzione

Esempi: il costo degli pneumatici, il costo degli operai addetti al montaggio, la quota di ammortamento di un impianto di tornitura a controllo numerico.

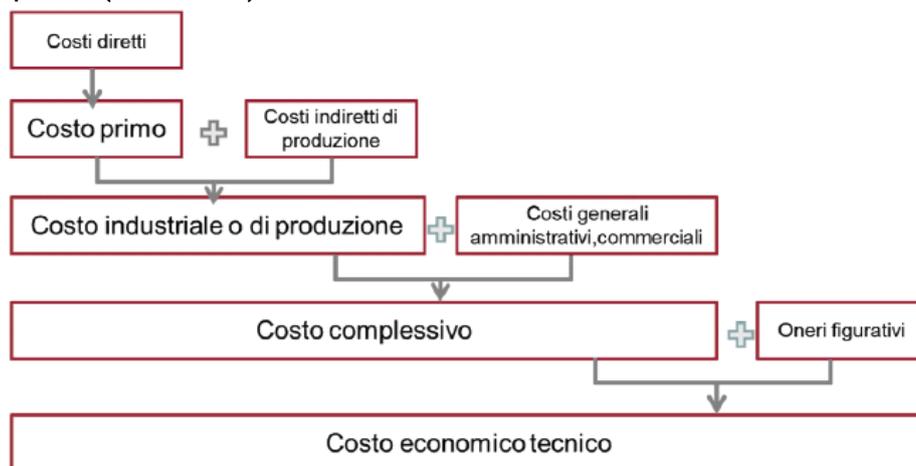
Costi di periodo (o costi non di produzione o costi non inventariabili): costi di periodo sono tutti i costi non inclusi nei costi di produzione.

Esempi: i costi di spedizione dei prodotti, lo stipendio dell'amministratore delegato.

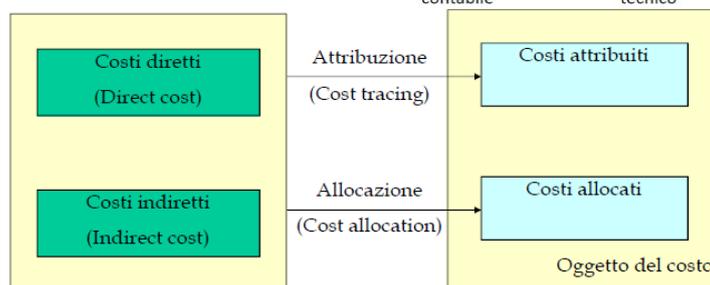
9.3. Le configurazioni di costo

La formazione del costo, per le aziende industriali, è un'attività più articolata rispetto ad altri tipi di aziende.

- Costo variabile (costo variabile e diretto)
- **Costo primo (diretto)**: somma di tutti i costi diretti
- **Costo pieno di produzione**: costo primo + costi indiretti di produzione
- Costo pieno (aziendale)



			Quote di costi inerenti il rischio d'impresa
		Quote di costi generali di amm., vendita, oneri fin. e tributari imputati direttamente	Costo complessivo o contabile
	Quote di costi generali di produzione imputati direttamente	Costo industriale	
Materie prime Manodopera diretta Altri costi diretti	Costo primo		
Costo primo	Costo industriale	Costo complessivo o contabile	Costo economico tecnico



9.3.1. Attribuzione dei costi

Costing: tecnica rivolta alla rilevazione dei costi.

Negli ultimi anni l'importanza dell'analisi dei costi è cresciuta notevolmente nelle aziende di produzione per il mercato, in quanto il sistema produttivo si è trasformato da "production oriented" in "marketing oriented".

Ne consegue la riduzione delle possibilità di manovra sui prezzi di vendita e conseguentemente sui ricavi, con l'esigenza di operare sui costi per mantenere il "surplus" nelle dimensioni necessarie per la condizione di equilibrio economico.

Ci sono 3 sistemi per il calcolo dei costi:

- **Direct costing:** attribuisce solo i costi variabili. $D_c = C_v$, $R - D_c = \text{margine}$
- **Direct costing evoluto:** $\text{margine} = R - (C_v + C_{f\text{diretti}})$
- **Full costing:** attribuisce anche una parte di costi indiretti. $F_c = C_v + C_{f\text{diretti}} + \%C_{\text{indiretti}}$, $R > F_c$, $\text{margine} = R - F_c$

Attribuzione dei **costi indiretti:**

- su **base unica:** attribuzione del costo sulla base di un solo criterio
- su **base multipla:** attribuzione del costo sulla base di più criteri diversi.
- **Centri di costo**

Indici d'imputazione dei costi possono essere:

- a **quantità fisiche-tecniche:** metri, chili, ore di lavoro, ...
- a **valore:** quantità monetarie.

L'allocazione di costi si basa sul presupposto che i costi elementari non sono sostenuti direttamente per i singoli prodotti ma per produrre.

Non sempre è possibile procedere immediatamente all'attribuzione di costi agli oggetti di costo.

9.3.2. Il piano dei centri di costo

Un'impresa è suddivisa in unità organizzative: reparti di produzione, magazzini, unità addette alla manutenzione, uffici tecnici, amministrativi e commerciali. Ciascuna unità (o parte di essa) può essere definita "**centro di costo**" se:

- Ha uno specifico compito da svolgere con definite modalità operative
- Ha un certo insieme di risorse assegnate e impiegate (input)
- Produce un risultato (output/prodotto) misurabile ed omogeneo
- Instaura e mantiene determinati rapporti di interscambio di prodotti e/o servizi con altri centri

Centro di costo (Cdc): oggetto in cui si accumulano i costi che non risultano attribuibili secondo criteri diretti ai prodotti. Può corrispondere a:

- Un'unità organizzativa (insieme di persone sotto la supervisione di un capo)
- Parte di un'unità organizzativa
- Nessuna unità organizzativa (il CdC è un contenitore contabile fittizio)

Centro di responsabilità: possono essere anche centri di ricavi, di profitto, di investimento, ...

- Ai fini del sistema di controllo di gestione la struttura organizzativa formale è definita in termini di Centri di Responsabilità (CdR): i responsabili di ciascun centro esercitano funzioni di programmazione e controllo.
- Un Centro di Responsabilità è un'unità organizzativa guidata da un manager responsabile delle attività e dei risultati di quell'unità.

- L'articolazione della struttura in Centri di Responsabilità si fonda sul concetto di controllabilità, ovvero l'individuazione dei responsabili avviene identificando chi controlla le variabili gestionali.
- Se il risultato complessivo dell'azienda non è coerente con il budget, una struttura a Centri di Responsabilità consente di individuare agevolmente l'origine dei problemi, permettendo di intervenire in modo mirato.

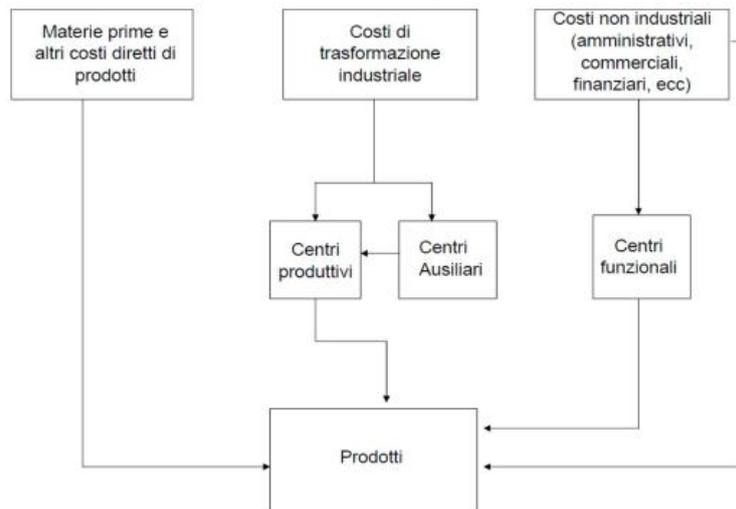
Rispecchiano la struttura formale delle responsabilità in azienda. Raggruppano al loro interno una serie di unità operative rappresentate dai Centri di Costo.



9.3.3. Metodo dei centri di costo

Gerarchizzazione dei centri di costo: consente di evidenziare le relazioni che intercorrono tra i vari centri di costo.

- **centri di produzione o finali:** unità organizzative al cui interno si svolgono i processi di trasformazione vera e propria
- **centri ausiliari:** forniscono la loro utilità ad altri centri di costo e non al prodotto.
- **centri di servizi o comuni o funzionali:** sono esterni all'area della produzione e possono riguardare l'area commerciale, amministrativa, ecc



Fasi:

- Definizione del Piano dei centri di costo
- **imputazione** dei costi dei fattori produttivi ai centri in cui sono stati sostenuti
- **ribaltamento** dei costi dei centri intermedi - ausiliari, ed eventualmente dei centri funzionali (alcuni o tutti)- sui centri produttivi
- **quantificazione della produzione** dei centri produttivi, in base all'unità di misura prescelta, e **calcolo dei "coefficienti" o "tassi" unitari di costo del centro**
- **imputazione finale** ai prodotti dei costi relativi a: materie prime e altri costi diretti non transitati per i centri, centri produttivi - definendo una unità di output-, costi indiretti rispetto ai prodotti eventualmente non transitati per i centri (di qualsiasi tipo)

Imputazione:

Sistema dei costi **per commessa**
(job-order 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

Sistema dei costi **per processo** (process-costing)

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

Activity based Costing

Evoluzione dell'analisi dei costi,

I costi non sono generati dai prodotti ma dalle unità scelte....

....??????

9.4. Break Even Analysis

Modello che attraverso l'analisi del comportamento dei costi aziendali permette di conoscere come:

Raggiungere il pareggio tra costi e ricavi Ottenere certi obiettivi di profitto

variando la quantità di beni prodotti e venduti (Q)

Il modello:

- definisce Q come l'unico driver rilevante dei costi e ricavi. $R_{tot} = P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + \dots$
- si basa sull'equazione dell'equilibrio aziendale. $RedditoOperat. = Utile = R_{tot} - C_{tot}$

$$\text{Se utile} = 0 \rightarrow P \times Q = C_{Ft} + (C_{Vu} \times Q)$$

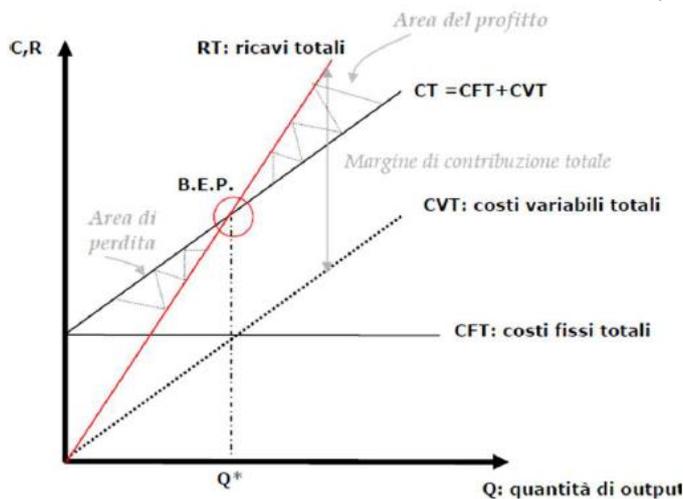
$$\text{Quantità di equilibrio: } Q_e = \frac{C_{Ft}}{P - C_{Vu}}$$

$$\text{Fatturato di Equilibrio: } F_e = \frac{C_F}{1 - \frac{C_V}{P}}$$

$$\text{Margine di contribuzione unitario: } P - C_{Vu}$$

$$\text{Margine di contribuzione totale: } (P - C_{Vu}) \times Q$$

$$\text{Incidenza del margine di contribuzione sul prezzo: } 1 - \frac{C_{Vu}}{P}$$



Quantità da produrre e vendere per ottenere un certo utile **U** (target):

- **Quantità:** $Q_U = \frac{C_{Ft} + U}{P - C_{Vu}}$
- **Fatturato:** $F_U = \frac{C_{Ft} + U}{1 - \frac{C_{Vu}}{P}}$

Prezzo capace di coprire tutti i costi dato un certo volume di vendite: $P = \frac{C_{Vt} + C_{Ft}}{Q}$

Livello max di costi fissi che l'azienda può sostenere senza andare in perdita: $C_F = (P - C_{Vu}) \times Q$

Livello max di costi variabili che l'azienda può sostenere senza andare in perdita: $C_V = P - \frac{C_{Ft}}{Q}$

Redditività %: $\frac{(P - C_{Vu}) \times Q}{Ricavi}$

Margine di sicurezza $S = \frac{R_{tot} - F_e}{R_{tot}}$

Nelle **aziende multiprodotto**:

- Si esprimono le unità di produzione in termini di unità equivalenti e si determina un margine di contribuzione ponderato in modo da considerare il calcolo come se fosse rispetto a un unico prodotto (nel caso in cui sia nota la ripartizione % tra i diversi prodotti rispetto ai volumi complessivi di unità vedute)
- Si considera la media ponderata dei margini di contribuzione rapportati ai prezzi dei diversi prodotti (nel caso in cui sia noto il mix di fatturato dei vari prodotti)
- Superato il punto di pareggio per ogni dato ammontare di unità vendute il reddito operativo sarà più elevato se nel mix assumeranno maggior peso le unità con margini di contribuzione più elevati

Leva operativa: un'azienda che ha molti costi fissi è più soggetta agli effetti delle variazioni delle quantità vendute rispetto ad un'azienda che ha una struttura meno rigida.

$$LO = \frac{\text{Margine Contribuzione Operativo}}{\text{Reddito Operativo}} = \frac{(P - C_{Vu}) \times Q}{R_{tot} - C_{tot}}$$

Make or buy

Procedura relativa al direct costing, finalizzata a definire se è conveniente produrre all'interno dell'azienda una parte di prodotto oppure acquistarla sul mercato.

Decisione di Make or Buy presuppone:

- nessuna modifica dell'assetto produttivo
- possibilità di acquisto all'esterno di prodotti o componenti con caratteristiche analoghe alle nostre
- **confronto tra Costi Cessanti e Costi Emergenti**

Fondamentale considerare, oltre all'aspetto economico, anche quello strategico (fama, core business).

1° caso: Costi cessanti > Costi emergenti

Costo di produzione interno è 90 per unità

Ipotesi di fornitura per 1.000 unità del prodotto A al prezzo unitario di 75 (acquisto all'esterno del prodotto)

	MAKE	BUY
Costi cessanti (90 X 1.000 unità)	90.000	
Costi emergenti (75 X 1.000 unità)		75.000

2° caso: Costi emergenti < Costi cessanti

Ipotesi di fornitura per 1.000 unità del prodotto A al prezzo unitario di 100 (produco all'interno)

	MAKE	BUY
Costi cessanti (90 X 1.000 unità)	90.000	
Costi emergenti (100 X 1.000 unità)		100.000

10. Controllo di gestione e business intelligence

Insieme di strumenti, processi, ruoli, mirate ad indurre comportamenti individuali ed organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Rappresenta quindi uno strumento per l'approfondimento della conoscenza dei dati aziendali.

Risponde alle domande:

- La mia azienda, a fine esercizio, mostra un utile (perdita): ci sono delle **aree che incidono più** delle altre sul risultato? Ci sono delle divisioni in perdita/utile?
- **Quanto costa unitariamente il mio prodotto?** Quale margine unitario realizzo dalla vendita dei prodotti? Come variano i miei costi/margini al variare del mix di produzione o dell'utilizzo della capacità produttiva?
- Mi conviene **investire in nuovi impianti**, oppure continuare ad utilizzare fornitori terzi?
- Cosa accade se ho un **calo/aumento del fatturato**
- Mi è più conveniente **richiedere nuovi finanziamenti** oppure ricorrere al **capitale proprio**?

Informazioni che può fornire:

- Determina il **Costo di Produzione** dei beni e servizi permettendone la fissazione dei prezzi ed il calcolo dei margini
- Evidenzia quelle **aree di attività** che necessitano di particolare attenzione o interventi
- Attraverso il processo di budgeting, favorisce il **corretto utilizzo delle risorse** aziendali
- Permette l'**analisi degli scostamenti fra previsioni e consuntivi**, o consuntivi di periodi diversi. Oppure tra performance aziendali e quelle della concorrenza.
- Permette di **analizzare** e valutare l'impatto finanziario ed il valore generato dalle **decisioni** di investimento

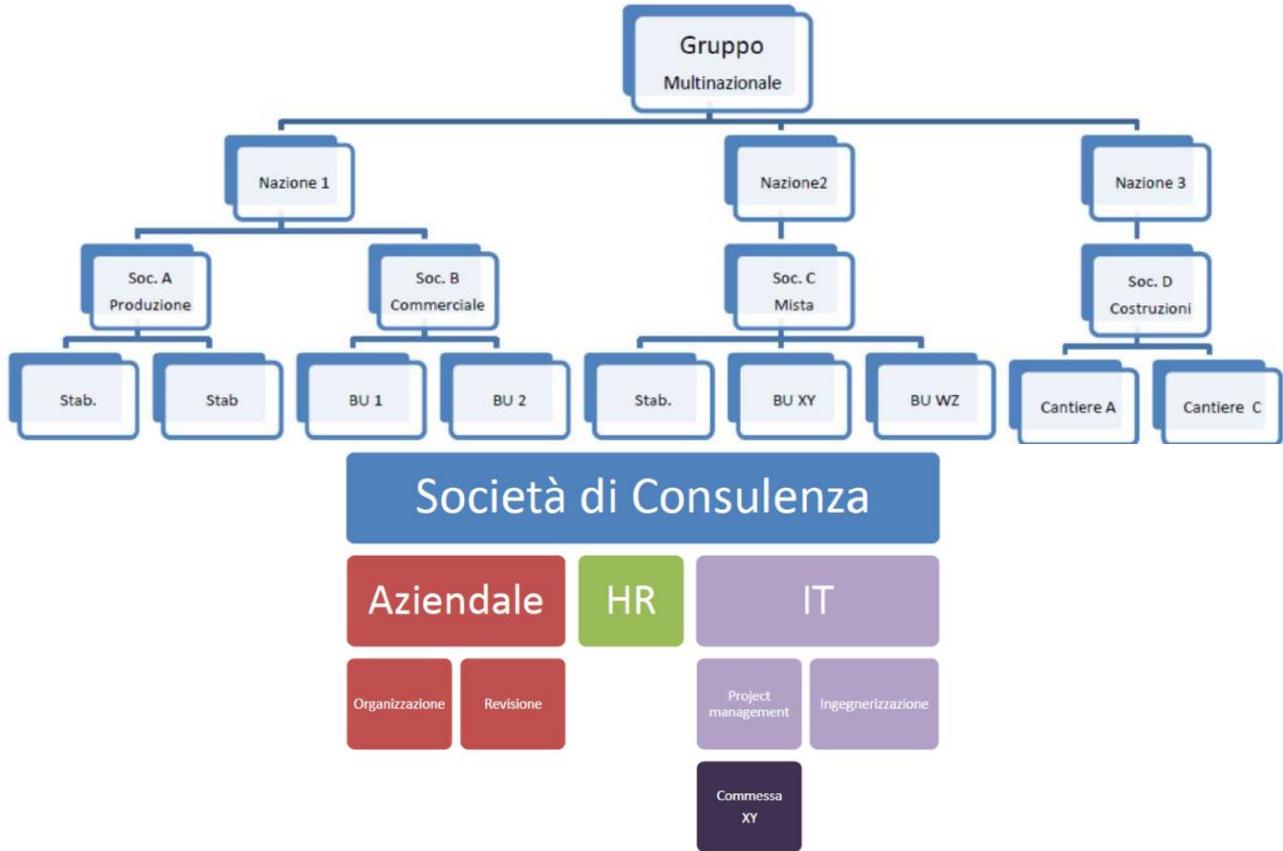


Elementi:

- Transazionali (Ricavi, Costi etc.)
- Centri di Profitto
- Centri di Costo
- Progetti e Commesse
- Costi Standard

Centri di profitto:

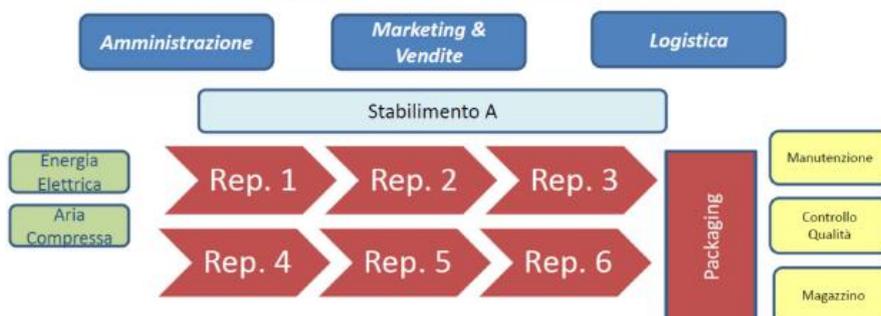
- Raggruppamenti di attività che, oltre ad avere costi propri o trasferiti da altri centri, realizzano opere che generano ricavi interni (produzione di beni propri) o esterni.
- I centri di profitto producono reddito e quindi generano un margine operativo; I centri di profitto rappresentano particolari centri di addebito.
- La loro struttura e competenza è fortemente connessa alla tipologia di azienda.
- Possono esistere strutture di centri di profitto su livelli diversi.



Centri di costo:

- Sono unità organizzative aziendali alle quali vengono attribuiti costi e spese sostenuti per la realizzazione dei prodotti e servizi offerti dall'impresa.
- La griglia dei Centri di Costo descrive i flussi operativi dell'intera azienda
- L'insieme dei Centri di Costo possono costituire sia strutture di livello generale (funzioni, linee di produzione) che di estremo dettaglio (singolo macchinario).
- Possono essere reali (locazioni fisiche) oppure fittizi (di comodo per l'effettuazione di calcoli).
- Molti Centri di Costo possono appartenere ad un Centro di Profitto (es. Stabilimento, Linee di produzione)

ESEMPIO DI CENTRI DI COSTO IN AZIENDA PRODUTTIVA



Progetti e commesse:

- Sono essenzialmente processi produttivi di beni o servizi singoli e ben individuati (normalmente da un contratto specifico)
- Il ciclo produttivo globale si svolge in un periodo definito di tempo
- Le fasi temporali intermedie sono individuate da Stati di Avanzamento
- Sono processi caratteristici di specifiche tipologie di aziende (Consulenza, Cantieristica, Costruzioni, Costruzioni Meccaniche)

Reporting aziendale dal controllo di gestione



Business Intelligence: processo di trasformazione dei dati e informazioni in conoscenza. Ovvero son o i software che rendono fruibili le informazioni aziendali.



11. Il Budget

Rappresenta il principale strumento/documento di programmazione ed indirizzo di un'impresa. Racchiude in sé tutti gli elementi di politica economica del management e fissa gli obiettivi da perseguire (livello dei prezzi, politiche di marketing, ottimizzazione delle risorse, costi di produzione, investimenti).

Il processo di formazione del budget coinvolge tutti i reparti aziendali ed è un documento complesso.

Il documento finale (Budget Aziendale) rappresenta la sintesi dei budget delle singole funzioni (Vendite, Produzione, Personale, Finanziario etc.)

Rappresenta il termine di confronto continuo per il controllo dell'attività aziendale.

Un'impresa che vuole raggiungere un determinato obiettivo ha necessità di



Il processo circolare si declina nello specifico nelle seguenti azioni:



È necessario precisare che **non esiste un tipo di programmazione** valido in assoluto.

Sono:

- Il tipo di business
 - la competenza gestionale
 - l'intensità della concorrenza
 - le turbolenze dell'ambiente
 - le diverse condizioni "culturali" aziendali
- che concorrono a formare la **PROGRAMMAZIONE giusta per ogni azienda**

Elementi del Budget:

- Programmazione e non previsione
- Fattibilità economico reddituale ed economico finanziaria
- Relativo generalmente ad un anno ma per essere efficace deve essere articolato in periodi infra-annuali.

Assolve diverse funzioni:

- Funzione di programmazione (ruolo principale)
- Funzione di guida/motivazione
- Funzione di valutazione e controllo (tra cui la verifica degli obiettivi)

Assume lo stesso formato del Bilancio Gestionale (sia nella forma che nelle voci).

Si compone di un prospetto di riepilogo (Generale Azienda) e di allegati di dettaglio:

- Budget di Filiale, Unità Produttiva, Business Unit e Centri di Profitto
- Budget Vendite
- Budget di Produzione (calcolo del costo di produzione per prodotto)
- Budget del Personale
- Budget Finanziario

È ripartito in periodi congrui con l'operatività aziendale o la stagionalità delle vendite.

Le unità di misura utilizzate dipendono da scelte aziendali.

3 sottoinsiemi:

- Budget Operativo
- Budget Finanziario
- Budget degli investimenti

Budget economico - analitico (budget operativi):

- Raggruppa i budget la cui attività rientra nella gestione tipica
- Costituisce quindi la sintesi dei budget settoriali a macro-aree: Area commerciale (budget vendite, budget costi commerciali), area produttiva (budget costi produzione, budget approvvigionamenti)
- Generalmente il punto di partenza del processo di elaborazione del budget è il budget delle vendite.

I budget settoriali - area commerciale:

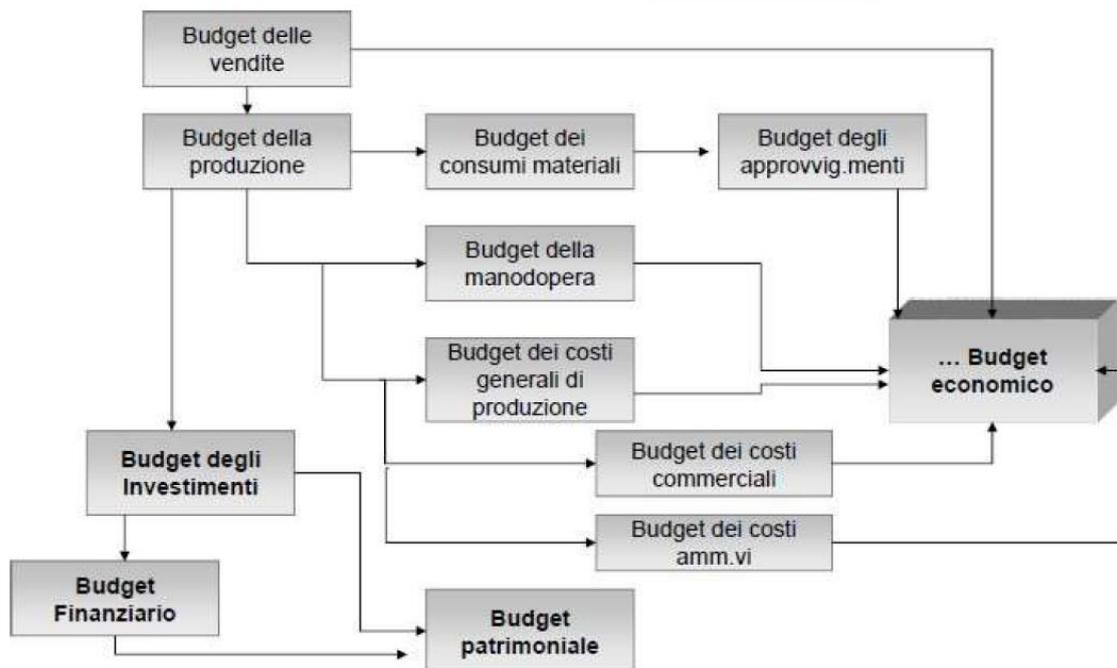
- **Budget delle vendite:** contiene informazioni in termini di fatturato atteso in termini di quantità/volumi; prezzo; mix di vendita. Per essere il più attendibile possibile è necessario fare analisi interne (analisi storica delle vendite, capacità produttiva, distributiva ed effetti finanziari derivanti dalle politiche di espansione) ed esterne (analisi mercato attuale e futuro; l'analisi dei concorrenti)
- **Budget dei costi commerciali:**
 - Budget dei costi di vendita (1- distribuzione fisica, relativo trasferimento del prodotto e 2- rete di vendita relativo ai collegamenti tra azienda e clienti)
 - Budget costi indiretti commerciali

I budget settoriali - area produzione: L'area commerciale subisce diversi vincoli derivanti dall'area produttiva

- **Budget dei costi di produzione:** determinare il costo dei prodotti ottenuti nel periodo di budget. Durante la costruzione del budget dei costi di produzione è necessario porre particolare attenzione alla costruzione dei budget di costo diretto (abbastanza agevole per la natura stessa del costo) ed indiretto (meno agevole vista la relazione mediata con i prodotti)
- **Budget degli approvvigionamenti (acquisti):** si riferisce esclusivamente ai fattori produttivi. In questo budget sono inseriti tutti i fattori produttivi (eccetto il lavoro) destinati ad essere consumati nella gestione caratteristica.

I budget settoriali - i costi generali: Ne fanno parte tutti quei costi che comprendono servizi funzionali e di supporto alle singole unità operative.

IL PROCESSO DI FORMAZIONE



Il controllo:

- consiste nella rilevazione degli scostamenti tra quanto previsto nei budget e quanto si realizza nella fase operativa (dati consuntivi)
- deve essere tempestivo, deve consentire nel caso di "scostamenti" l'adozione di provvedimenti correttivi
- gli scostamenti rappresentano il mancato raggiungimento degli obiettivi previsti, è compito della direzione stabilire chi e che cosa li hanno prodotti: responsabili e cause

Reporting: Questa fase consiste nella stesura del report, strumento fondamentale del controllo di gestione.

Esame

Durata Totale: 2 ore.

Prof.ssa. Macchion:

1 Esercizio da 8 punti:

- Bilancio: pag. 22-24
- Riclassificazione:
 - SP: tabella azzurra pag. 25
 - CE: tabella rossa pag. 26
- Calcola Indici: pag. 30-31

7 Crocette: +1, 0, -0.2

- Calcola indici: pag. 30-31
- Calcola Ammortamento: pag. 17 (Quota annua, valore netto contabile, ...)
- Calcola risconti: pag. 18
- Calcola ratei: pag. 20
- Domande teoriche: pag. 1-16

Prof. Brussato:

1 Esercizio da 8 punti:

- Costing: cerca "esercizi full costing" su google, il prof li prende da li
- Break even: Imparare formule pag. 67

7 Crocette: +1, 0, -0.2

- Domande teoriche con anche più di un'opzione corretta