

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE – ECONOMIA AZIENDALE

CONCETTO DI AZIENDA

In economia aziendale si definisce l'AZIENDA come un istituto economico destinato a durare nel tempo che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, produce beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani.

Nelle aziende il fattore lavoro si combina con il fattore capitale per lo svolgimento di un sistema di operazioni che formano il tessuto dell'attività economica.

Gli ELEMENTI COSTITUTIVI DELL'AZIENDA sono:

- un'ORGANIZZAZIONE STABILE, creata per compiere operazioni durature;
- un INSIEME DI PERSONE che, a vario titolo, partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività aziendale (amministratori, dirigenti, impiegati, operai, collaboratori esterni);
- un COMPLESSO DI BENI ECONOMICI, (immobili, attrezzature, autoveicoli, brevetti, ecc.), che possono essere destinati allo scambio sul mercato o utilizzati all'interno dell'azienda sia come beni di consumo che come fattori produttivi. L'insieme dei beni economici è detto PATRIMONIO DELL' AZIENDA;
- un FINE DA RAGGIUNGERE, che si concreta nel soddisfacimento di bisogni umani, attraverso i processi di produzione e di consumo della ricchezza.
- un insieme ordinato e sistematico di operazioni (PROCEDURE) poste in essere dalle persone per realizzare il fine aziendale.

L'AZIENDA COME SISTEMA

L'azienda può essere considerata come un SISTEMA, vale a dire come un complesso di uomini e mezzi (materiali e immateriali) interdipendenti e tra loro combinati al fine di raggiungere uno scopo specifico, interagendo con l'ambiente circostante.

Il sistema-azienda presenta le seguenti caratteristiche:

- è un sistema aperto;
- è un sistema di tipo socio-tecnico;
- è un sistema finalizzato; .
- è un sistema dinamico;
- è un sistema economico.

L'azienda è un SISTEMA DI TIPO APERTO, in quanto, per vivere, deve intrattenere continue relazioni di scambio con l'ambiente in cui opera. In particolare, si parla di INPUT (ingresso), in riferimento all' acquisizione di risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività economica (fattori produttivi), e di OUTPUT (uscita), relativamente alla cessione a terzi del prodotto (beni e servizi) al termine del suo processo di trasformazione. L'azienda è un SISTEMA SOCIO-TECNICO, perché è formata da persone (elemento sociale) e da una organizzazione tecnica costituita da impianti, attrezzature e tecnologie produttive (mezzi tecnici).

L'azienda è un SISTEMA FINALIZZATO perché tende a conseguire un obiettivo generale: il soddisfacimento di bisogni umani (individuali e collettivi).

L'azienda è un SISTEMA DINAMICO, in quanto è destinata a veder mutare continuamente le proprie condizioni di equilibrio nel corso del tempo. L'azienda potrà svilupparsi nel

tempo solo se riuscirà a stimolare le preferenze dei consumatori ed a cogliere i loro suggerimenti più di quanto possano fare altre aziende simili concorrenti.

L'azienda, infine, è un SISTEMA ECONOMICO in quanto è rivolta a soddisfare bisogni illimitati e risorgenti (che si ripresentano, cioè, continuamente nel tempo) attraverso l'impiego di risorse limitate.

L'azienda trae dall' ambiente ogni possibilità di sopravvivenza e di sviluppo:

- riceve dal mondo esterno molteplici INPUT, sotto forma di FATTORI PRODUTTIVI (capitale, lavoro, materie prime, conoscenze scientifiche e tecniche, fonti di energia ecc.) e di INFLUSSI DI VARIA NATURA (vincoli ecologici, norme di legge, valori culturali, esigenze funzionali, esenzioni fiscali, agevolazioni finanziarie ecc.);
- TRASFORMA TALI INPUT;
- ottiene degli OUTPUT che ritrasmette all'ambiente sotto forma di prodotti e servizi.

Quando si parla di AMBIENTE ci si riferisce non solo agli specifici mercati in cui l'azienda opera, ma anche all'ambiente generale - o MACROAMBIENTE.

IL SISTEMA-AMBIENTE PUÒ ESSERE SUDDIVISO NEI SEGUENTI SUB-SISTEMI:

- ambiente fisico-naturale;
- ambiente culturale;
- ambiente tecnologico;
- ambiente sociale;
- ambiente economico;
- ambiente politico-legislativo.

L'AMBIENTE FISICO-NATURALE è riferito alle condizioni naturali e a quelle sviluppate dall'uomo. L'AMBIENTE CULTURALE concerne il complesso di conoscenze presenti in una determinata realtà sociale, le ideologie e i valori che animano i comportamenti delle persone. L'AMBIENTE TECNOLOGICO nasce dal complesso delle conoscenze di ordine scientifico e tecnologico proprie di una determinata collettività. L'AMBIENTE SOCIALE è il risultato della suddivisione della società in gruppi (o classi). L'AMBIENTE ECONOMICO è rappresentato dal sistema generale dell' economia che regola la vita di una determinata collettività. L'AMBIENTE POLITICO-LEGISLATIVO è definito dalla forma di governo di un dato Paese e dal suo ordinamento giuridico e legislativo.

Ogni azienda tende a ritagliarsi, nell' ambito del MACROAMBIENTE descritto in precedenza, un ambiente specifico (MICROAMBIENTE) in funzione dei RAPPORTI DI SCAMBIO CHE ANDRÀ AD ATTIVARE. Questi riguarderanno sia l' acquisizione delle risorse sia la cessione dei beni e servizi prodotti.

I MERCATI SPECIFICI IN CUI L'AZIENDA È CHIAMATA AD OPERARE sono:

- mercati di acquisto dei fattori produttivi;
- mercati di vendita dei beni e servizi prodotti.

I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO DEI FATTORI PRODUTTIVI sono i seguenti:

- mercato del lavoro;
- mercato delle tecnologie;
- mercato delle materie prime;
- mercato delle fonti di energia;
- mercato dei capitali.

L'azienda deve adattare assiduamente le sua attività alle condizioni sempre mutevoli dell'ambiente generale e specifico in cui è chiamata adoperare. L'azienda, inoltre, può influenzare, entro certi limiti, bisogni, gusti, mode nonché condizionare la struttura ambientale esterna che la circonda.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

Le aziende sono classificabili sotto molteplici punti di vista e, in particolare, in relazione:

- al fine che intendono raggiungere;
- al luogo in cui operano;
- alla natura giuridica del soggetto che assume i diritti e gli obblighi derivanti dall'attività aziendale;
- alle dimensioni.

Secondo il FINE che intendono raggiungere, le aziende si distinguono in tre classi:

- aziende di produzione;
- aziende di erogazione;
- aziende composte.

Le AZIENDE DI PRODUZIONE, comunemente definite IMPRESE, sono complessi economici che attuano processi di PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI, da cedere a terzi mediante lo scambio, allo scopo di conseguire un UTILE, cioè un divario positivo tra i ricavi che derivano dalla cessione dei beni e servizi prodotti ed i costi dei fattori produttivi consumati per il loro ottenimento. SECONDO L'ATTIVITÀ che svolgono per raggiungere questo fine, le aziende di produzione possono ulteriormente distinguersi in:

- IMPRESE DI PRODUZIONE DIRETTA DI BENI: sono imprese che svolgono l'attività di produzione attraverso processi di trasformazione, manipolazione e trattamento delle materie prime. Sono imprese di questo tipo le imprese industriali;
- IMPRESE DI PRODUZIONE INDIRETTA DI BENI: sono imprese che non trasformano materie prime ma le trasportano nel tempo e nello spazio. Sono, dunque, le imprese commerciali. Un esempio è dato dalle imprese mercantili, che acquistano beni che sono stati prodotti da altre aziende e li rivendono senza apportarvi trasformazioni. I beni acquisti per la rivendita si denominano merci;
- IMPRESE DI SERVIZI: sono imprese che svolgono attività a supporto di altre imprese o soggetti. Sono esempi di imprese di servizi le imprese bancarie, le imprese di assicurazione; le imprese di trasporto, ecc.

Le AZIENDE DI EROGAZIONE, o aziende di consumo, sono quelle che, istituzionalmente, attuano processi di consumo della ricchezza per provvedere direttamente al soddisfacimento di bisogni umani (tipico esempio di azienda di erogazione è la famiglia). Le aziende di erogazione con soggetto giuridico privato sono tutte quelle organizzazioni nelle quali i soggetti promotori sono cittadini o organizzazioni private che NON PERSEGUONO SCOPI DI LUCRO, ma la cui finalità consiste nell'erogazione di servizi di utilità collettiva. Tralasciando l'azienda famiglia, dove i mezzi sono forniti dal lavoro degli stessi componenti, possiamo distinguere:

- le associazioni e le fondazioni i cui mezzi provengono dalle contribuzioni dei soci;
- i comitati, organizzazioni costituite da persone che raccolgono fondi finalizzandoli ad iniziative non di lucro;
- le cooperative sociali;
- le organizzazioni di volontariato.

Le aziende di erogazione pubbliche sono: lo Stato, gli enti locali (Regioni, Province, Comuni), le IPAB (istituti pubblici di assistenza e beneficenza), le aziende degli enti istituzionali quali le Camere di Commercio, l'Inps, l'Inail

Le AZIENDE COMPOSTE O MISTE sono quelle aziende nelle quali, accanto ad una attività di consumo, si riscontra un'attività di produzione intesa in senso ampio (imprese individuali gestite da complessi familiari, come bar ristoranti, negozi ecc.), aziende che fanno capo ad enti pubblici.

Secondo il LUOGO in cui operano, le aziende possono distinguersi in:

- aziende indivise;
- aziende divise.

Sono dette INDIVISE le aziende che esplicano la loro attività in una sede unica ove sono localizzati i loro stabilimenti ed uffici.

Sono dette DIVISE le aziende che dispongono di diversi stabilimenti ed uffici in più punti di un territorio. L'esempio maggiormente significativo di azienda divisa è costituito dalle banche, che hanno più filiali variamente denominate, come succursali, agenzie, sportelli.

Dallo svolgimento dell'attività aziendale scaturisce una serie di diritti ed obblighi, con riferimento alla NATURA DEL SOGGETTO CHE ASSUME TALI DIRITTI E OBBLIGHI (SOGGETTO GIURIDICO) le aziende si possono distinguere in:

- AZIENDE PRIVATE;
- AZIENDE PUBBLICHE.

Sono aziende private quelle il cui soggetto giuridico è sottoposto alle norme di diritto privato. Sono aziende pubbliche quelle il cui soggetto giuridico è sottoposto alle norme di diritto pubblico (es. Stato, Regioni, aziende gestite da enti pubblici).

Le aziende private, a loro volta, possono essere:

- INDIVIDUALI, se hanno per soggetto giuridico una singola persona fisica;
- COLLETTIVE, se hanno per soggetto giuridico una pluralità di persone fisiche o una persona giuridica. Sono imprese collettive le SOCIETÀ, nelle quali si hanno più soci che conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica.

Il nostro ordinamento giuridico prevede due forme di società:

- le SOCIETÀ DI PERSONE mostrano le seguenti caratteristiche:
 - o sono prive di personalità giuridica;
 - o non vi sono organi della società;
 - o per le obbligazioni sociali sussiste la responsabilità personale, solidale ed illimitata dei soci (tale responsabilità può essere limitata o esclusa solo in alcuni casi particolari).

Sono società di persone: la SOCIETÀ SEMPLICE, IN NOME COLLETTIVO e IN ACCOMANDITA SEMPLICE;

- le SOCIETÀ DI CAPITALI, invece, evidenziano le seguenti peculiarità:
 - o sono provviste di personalità giuridica;
 - o agiscono a mezzo dei propri organi (deliberativi, di gestione e di controllo);
 - o rispondono delle obbligazioni sociali con il proprio patrimonio.

Sono società di capitali: le SOCIETÀ PER AZIONI, A RESPONSABILITÀ LIMITATA e IN ACCOMANDITA PER AZIONI.

Il criterio di classificazione delle aziende secondo la loro DIMENSIONE è di basilare importanza, in quanto dalla individuazione della grandezza dimensionale discende l'applicazione di leggi e regolamenti specifici. Sotto il profilo dimensionale, le aziende possono essere classificate in PICCOLE, MEDIE e GRANDI.

I parametri assunti normalmente per determinare le dimensioni delle aziende di produzione sono:

- il fatturato annuo, cioè il volume delle vendite effettuate in un dato anno;
- il numero dei lavoratori dipendenti mediamente occupati nell'anno;
- il capitale investito nella combinazione produttiva nell'anno;
- il valore aggiunto creato nell'impresa, cioè la differenza fra il valore finale della produzione ed il costo delle materie impiegate per ottenerla;
- la capacità di produzione degli impianti.

IMPRENDITORE, IMPRESA E AZIENDA SECONDO IL CODICE CIVILE

Il codice civile definisce l'imprenditore e l'azienda ma non l'impresa la cui nozione è, comunque, facilmente desumibile da quelle di imprenditore e di azienda.

Secondo l'art. 2082 del codice civile, «è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi». Gli elementi caratterizzanti la nozione di imprenditore, quali risultano dalla definizione legislativa sopra riportata, sono: l'economicità dell'attività, la professionalità, la presenza di una organizzazione, il raggiungimento di finalità collegate alla produzione o allo scambio di beni o servizi.

L'art. 2555 del codice civile definisce, invece, l'azienda come «il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa».

IL SOGGETTO GIURIDICO E IL SOGGETTO ECONOMICO

L'attività aziendale si sviluppa con la partecipazione di molteplici categorie di soggetti. A tale proposito è opportuno distinguere tra soggetto giuridico e soggetto economico.

Il SOGGETTO GIURIDICO (o SOGGETTO DI DIRITTO) è la persona (o le persone) cui fanno capo, per legge, i diritti e gli obblighi derivanti dallo svolgimento dell'attività aziendale. Secondo la nostra legislazione, il soggetto giuridico può essere:

- una PERSONA FISICA SINGOLA, come il titolare di un'azienda individuale;
- un GRUPPO DI PERSONE FISICHE, quali sono i soci delle società di persone;
- una PERSONA GIURIDICA, cioè un ente che viene considerato dall'ordinamento giuridico come soggetto di diritto, come un'entità, cioè, fornita di capacità giuridica propria e distinta dalle persone che comunque concorrono a formarla. Le persone giuridiche possono essere sia pubbliche (Stato, Regioni, Province, Comuni, enti pubblici economici, enti pubblici non economici ecc.), sia private (associazioni, fondazioni, società di capitali).

Nel caso delle aziende individuali, il soggetto giuridico si identifica nel titolare, ossia nel proprietario dell'azienda, il quale risponde delle obbligazioni derivanti dallo svolgimento dell'attività imprenditoriale con tutto il suo patrimonio personale.

Nel caso in cui l'azienda abbia la veste giuridica di una società di persone il soggetto giuridico è rappresentato dai soci.

Nel caso delle società di capitali il soggetto giuridico è la stessa società, in quanto dotato di personalità giuridica.

Il SOGGETTO ECONOMICO (o SOGGETTO DI FATTO) è la persona, o il gruppo di persone, che, di fatto, controlla l'attività aziendale in quanto effettua le scelte di fondo

dell'impresa e prende le decisioni rilevanti secondo i propri interessi. A formare il soggetto economico concorrono gli interessi interni aziendali cioè i portatori di capitali a titolo di rischio e, in genere, i lavoratori considerati come gruppo.

IL SOGGETTO ECONOMICO NON SEMPRE COINCIDE CON IL SOGGETTO GIURIDICO. Nelle aziende individuali, in generale, il soggetto giuridico ed il soggetto economico coincidono e sono ravvisabili nel proprietario dell'azienda. Anche nel caso delle società di persone c'è una sostanziale coincidenza fra soggetto giuridico e soggetto economico: infatti, salvo patto contrario, il potere di gestione è connesso alla qualità di socio. Nelle società di capitali, invece, il soggetto giuridico è la stessa società, mentre il soggetto economico è individuabile nel capitale di maggioranza, cioè nel socio o nel gruppo di soci che potendo contare sulla maggioranza dei voti nelle assemblee fa valere (naturalmente, nel rispetto delle norme di legge a tutela delle minoranze) questo potere ai fini della gestione aziendale.

I GRUPPI AZIENDALI

I concetti di soggetto giuridico e soggetto economico sono utili strumenti per mettere a fuoco il fenomeno dei gruppi aziendali.

Per **GRUPPO AZIENDALE** si intende una aggregazione stabile di imprese societarie che fanno capo a soggetti giuridici diversi, ma **AVENTI UN COMUNE SOGGETTO ECONOMICO** rappresentato dalla **SOCIETÀ CAPOGRUPPO** o **SOCIETÀ MADRE** o **HOLDING**. Nel nostro paese, esempi di gruppi aziendali sono la Fiat e la Fininvest.

Gli elementi che concorrono a definire un gruppo aziendale possono pertanto essere riassunti nei seguenti:

- una **PLURALITÀ DI IMPRESE** aventi ciascuna una autonomia giuridica propria;
- la **STRUTTURA SOCIETARIA AZIONARIA** o, più raramente, a responsabilità limitata delle singole imprese;
- la concentrazione della maggioranza (o della totalità delle quote delle imprese appartenenti al gruppo presso la "**SOCIETÀ CAPOGRUPPO**").

Con riferimento all'attività esercitata dalle imprese che vi partecipano, il gruppo può essere:

- industriale;
- finanziario.

I GRUPPI INDUSTRIALI sono quelli nei quali la società capogruppo svolge non solo attività finanziaria, ma anche attività tecnico-produttiva. Nei **GRUPPI FINANZIARI**, invece, la società capogruppo svolge solo una attività finanziaria e di controllo a favore delle società facenti parte del gruppo.

Al vertice di un gruppo vi è **LA SOCIETÀ MADRE O SOCIETÀ CAPOGRUPPO, LA QUALE ESERCITA IL CONTROLLO SULLE ALTRE SOCIETÀ DEL GRUPPO** per mezzo delle partecipazioni - dirette e indirette - in suo possesso. La società capogruppo viene anche denominata **HOLDING**.

La holding (dall'inglese to hold, tenere, possedere) è generalmente una società per azioni (anche se non necessariamente) che ha per oggetto l'acquisizione e la gestione di partecipazioni in altre società onde esercitare il controllo su queste e la direzione unitaria dell'impresa di gruppo. Con riferimento all'oggetto sociale, la holding può assumere la seguente natura:

- **HOLDING PURA (O FINANZIARIA)**;
- **HOLDING MISTA (O INDUSTRIALE)**.

La **HOLDING FINANZIARIA** si occupa esclusivamente della gestione dei pacchetti azionari in suo possesso, assicurando il finanziamento ed il coordinamento tecnico-finanziario delle società partecipate, ma non svolge alcuna attività commerciale.

La HOLDING MISTA, invece, svolge in proprio una attività industriale o commerciale, alla quale affianca un' attività finanziaria consistente nel controllo di altre società di cui detiene una percentuale più o meno consistente del pacchetto azionario.

Il PROCESSO DI FORMAZIONE di un gruppo aziendale può avvenire in due modi:

- per acquisizione;
- per enucleazione.

Nel caso di COSTITUZIONE PER ACQUISIZIONE, la formazione di un gruppo aziendale avviene mediante l'acquisto, da parte di una società capogruppo, di partecipazioni (es.: partecipazioni totalitarie, di maggioranza relativa, di maggioranza assoluta) in società preesistenti.

Nel caso di FORMAZIONE PER ENUCLEAZIONE, invece, la costituzione del gruppo può essere realizzata attraverso due vie:

- lo scorporo (o conferimento) di una o più imprese (es.: la società A dà vita, mediante la cessione di propri impianti, alla società B);
- la costituzione di nuove imprese da parte dell'impresa originaria (la società A costituisce, mediante un apporto di capitale di rischio, la società B).

L' ECONOMIA AZIENDALE

L'ECONOMIA AZIENDALE (o amministrazione economica aziendale) è la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende.

Essa si distingue in tre momenti di studio e di analisi, strettamente collegati:

- l'organizzazione;
- la gestione;
- la rilevazione.

L'ORGANIZZAZIONE si occupa dell'ordinamento e del collegamento tra gli organi e le persone che cooperano nell' azienda.

La GESTIONE si occupa di tutte le operazioni in cui si esplica la vita dell' azienda.

La RILEVAZIONE (o ragioneria) si occupa della registrazione, analisi ed interpretazione dei fenomeni aziendali, in modo da fornire informazioni antecedenti, concomitanti e susseguenti per la soluzione dei problemi di organizzazione e di gestione.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE

IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Il termine ORGANIZZAZIONE, in ambito aziendale, può essere considerato in vari modi; in ogni caso, va riferito al FATTORE LAVORO, sia esso concepito come lavoro direzionale o esecutivo.

In un primo significato, l'organizzazione viene intesa come UNA DELLE FUNZIONI DIREZIONALI, cioè come un importante compito della direzione, cui spetta di SUDDIVIDERE E COORDINARE IL LAVORO delle persone che cooperano nell'azienda.

Per organizzazione si intende anche uno dei momenti dell'economia aziendale, secondo la nota classificazione: gestione, rilevazione e, appunto, organizzazione.

L'AREA FUNZIONALE DELL'AZIENDA è l'insieme delle variabili che vengono usualmente classificate in tre categorie:

- struttura organizzativa;
- meccanismi operativi;
- stile di direzione (o di leadership).

La STRUTTURA ORGANIZZATIVA riguarda l'assetto di base dato alla divisione ed al coordinamento del lavoro.

I MECCANISMI (O SISTEMI) OPERATIVI sono le procedure ed i processi messi in atto per rendere operante la struttura (modalità di funzionamento dinamico).

Lo STILE DI DIREZIONE è una variabile organizzativa che riguarda l'atteggiamento (autoritario, paternalistico ecc.) che gli organi in posizione di supremazia hanno nei confronti dei loro subordinati.

Tra le VARIABILI ORGANIZZATIVE, qui sommariamente descritte, deve sussistere una forte coerenza in modo da regolare efficacemente l'attività lavorativa delle persone per la realizzazione di obiettivi comuni. Le variabili organizzative, a loro volta, debbono risultare coerenti con una PLURALITÀ DI ALTRE VARIABILI, di natura non organizzativa, che rappresentano gli elementi costitutivi del sistema-azienda.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La prima variabile organizzativa in ordine di importanza è la struttura organizzativa. Essa riguarda l'ASSETTO DI BASE DATO ALLA DIVISIONE DEL LAVORO, fra i soggetti che operano nell'azienda, e al coordinamento dei compiti svolti da costoro per il raggiungimento delle finalità aziendali. In sostanza, definire la struttura organizzativa di un'azienda significa stabilire:

- tra quali ORGANI (uffici, reparti, laboratori ecc.) è diviso il lavoro in azienda;
- quali FUNZIONI sono assegnate a tali organi;
- quali RELAZIONI (gerarchiche, funzionali ecc.) esistono tra gli organi che compongono la struttura.

La struttura organizzativa di base viene esplicitata attraverso documenti formali (cioè espressi in forma scritta) che si chiamano ORGANIGRAMMI, funzionigrammi, mansionari, norme procedurali ecc. Tali documenti si propongono di rendere chiaro a tutti i membri dell'organizzazione qual è il loro ruolo e quale comportamento l'azienda si attende da loro per il raggiungimento dei propri obiettivi.

IL PRINCIPIO DELLA DIVISIONE DEL LAVORO presuppone la ripartizione delle attività aziendali in una serie di ATTIVITÀ ELEMENTARI. Queste vengono poi aggregate in compiti: IL COMPITO È UN INSIEME DI ATTIVITÀ ELEMENTARI FRA LORO COLLEGATE ED INSCINDIBILI.

La divisione del lavoro individua come elementi inscindibili i compiti: UN'AGGREGAZIONE DI COMPITI RIFERITI AD UNA PERSONA INDIVIDUA UNA MANSIONE. Ogni mansione viene attribuita a una persona, la quale ricopre, così, una specifica POSIZIONE nell'ambito della struttura organizzativa. SI DICE, INFATTI, CHE UNA PERSONA IN UNA CERTA POSIZIONE SVOLGE UN DETERMINATO RUOLO, deve cioè assumere un tipo di comportamento conforme alle aspettative dei membri dell'organizz'azione.

UN INSIEME DI RUOLI (POSIZIONI), E QUINDI DI MANSIONI, INDIVIDUA UN ORGANO, ossia un subsistema al quale è affidato lo svolgimento di una data FUNZIONE, in merito alla quale vengono attribuite delle responsabilità.

ATTIVITÀ ELEMENTARI



COMPITO: INSIEME DI ATTIVITÀ ELEMENTARI, COLLEGATE ED INSCINDIBILI



MANSIONE: AGGREGAZIONE DI COMPITI RIFERITI AD UNA PERSONA



OGNI PERSONA RICOPRE UNA POSIZIONE E SVOLGE UN DETERMINATO RUOLO



UN INSIEME DI RUOLI (POSIZIONI) INDIVIDUA UN ORGANO = SUBSISTEMA AL QUALE È AFFIDATO LO SVOLGIMENTO DI UNA FUNZIONE

Il termine ORGANICO definisce, nella quantità e nella qualità, il personale assegnato ad una certa struttura, quindi il numero delle persone che compongono ciascun organo (funzione, ufficio, reparto ecc.) e la loro qualificazione personale (livello, anzianità, categoria, qualifiche).

Di solito, la struttura organizzativa di un' impresa viene osservata a due distinti livelli:

- macrostrutturale;
- microstrutturale.

A LIVELLO DI MACROSTRUTTURA, si considera l'assetto dell' impresa nel suo insieme e si fa riferimento alla generale RIPARTIZIONE DEL SISTEMA IN ORGANI E FUNZIONI. A LIVELLO DI MICROSTRUTTURA, l'analisi della divisione del lavoro è effettuata relativamente al SISTEMA DI COMPITI-MANSIONI-POSIZIONI relativo ai singoli membri dell'organizzazione.

Il principio della divisione del lavoro opera sia a livello di macrostruttura che di microstruttura. Per il primo, si determinano le funzioni da assegnare ai vari organi; per il secondo si individuano i compiti e le mansioni.

L'EVOLUZIONE STORICA DEGLI STUDI ORGANIZZATIVI

I problemi di organizzazione saranno affrontati alla luce della TEORIA DEI SISTEMI, secondo la quale L'AZIENDA È UN SISTEMA COMPOSTO DA PIÙ SOTTOSISTEMI IN CONTINUA INTERAZIONE TRA LORO E CON L'AMBIENTE ESTERNO.

Semplificando la STORIA DEGLI STUDI ORGANIZZATIVI, si possono individuare nel ;. XX secolo le seguenti teorie:

- dall'inizio del secolo al 1930 circa: TEORIA CLASSICA;
- dal 1930 al 1960 circa: TEORIA DELLE RELAZIONI UMANE E TEORIA DEL «MANAGEMENT SCIENCE»;
- dopo il 1960: TEORIA DEI SISTEMI.

Nel primo periodo (dall'inizio del secolo al 1930 circa) si afferma la TEORIA CLASSICA, al cui interno si possono individuare due principali nuclei di pensiero:

- lo Scientific Management di F. Taylor (1856-1915);
- la teoria dell'amministrazione generale d'impresa di H. Fayol (1841-1925).

Taylor, con gli studi sull'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO, e Fayol, con quelli sull'ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA, si preoccupano, il primo, di dettare regole minuziose riguardanti il lavoro materiale del personale esecutivo d'azienda, il secondo, di emanare i principi di direzione aziendale.

L'essenza degli studi di TAYLOR è contenuta in quattro principi:

- STUDIO SCIENTIFICO DEI MIGLIORI METODI DI LAVORO in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;
- SELEZIONE E ADDESTRAMENTO SCIENTIFICO della mano d'opera;
- instaurazione di RAPPORTI DI STIMA E DI CORDIALE COLLABORAZIONE tra direzione e mano d'opera;
- DISTRIBUZIONE UNIFORME DEL LAVORO E DELLE RESPONSABILITÀ tra amministrazione e mano d'opera.

Se Taylor si interessa prevalentemente della funzione produttiva e dell'organizzazione del lavoro, l'ingegnere minerario francese H. FAYOL analizza l'impresa come insieme di funzioni ed elabora una TEORIA GENERALE DELL'AMMINISTRAZIONE AZIENDALE, fondata su quattro elementi fondamentali:

- ruolo dell'azienda;
- importanza della funzione direttiva di amministrazione;
- essenza di tale funzione;
- suoi attributi.

I PRINCIPI CHE DEFINISCONO LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA CLASSICA dell'impresa sono due:

- il principio di specializzazione,
- il principio del coordinamento.

Secondo il PRINCIPIO DI SPECIALIZZAZIONE le attività più complesse vengono suddivise in attività elementari in modo da incrementare la facilità nell'esecuzione e la produttività del lavoro. La specializzazione, d'altro canto, rende necessario il COORDINAMENTO, inteso come sinonimo di ORDINAMENTO GERARCHICO. Quest'ultimo consta, a sua volta, di QUATTRO PRINCIPI:

- il principio scalare;
- il principio di ampiezza;
- il principio di unità di comando;

- il principio dell'eccezione.

Il PRINCIPIO SCALARE prevede che l'autorità si trasmetta dall' alto verso il basso della struttura secondo una linea chiara e continua, anche se è opportuno limitare il numero dei livelli organizzativi.

Il PRINCIPIO DELL'AMPIEZZA DEL CONTROLLO pone un limite al numero delle persone direttamente dipendenti da uno stesso capo. L'ampiezza del controllo dipende da diversi fattori quali il livello gerarchico, i compiti da controllare, le capacità personali del singolo responsabile, le capacità professionali dei subordinati, la presenza di organi di staff.

Secondo il PRINCIPIO DELL'UNITÀ DI COMANDO, ogni membro dell' organizzazione deve ricevere direttive da non più di un superiore, onde evitare disposizioni contraddittorie.

Il PRINCIPIO DELL' ECCEZIONE raccomanda di far gestire tutti i compiti di routine dai subordinati, per lasciare ai superiori la soluzione dei problemi non ripetitivi.

I principi sopraindicati, che in determinate situazioni si rivelano effettivamente validi, vengono intesi dalla teoria classica in modo rigido, quali fossero PRINCIPI UNIVERSALI, cioè sempre validi.

Con l'affermarsi (anni '20) della produzione di massa dell'economia americana e con la soddisfazione dei bisogni fisiologici da parte dei lavoratori, si fanno strada altri bisogni di ordine superiore, quelli, cioè, legati alla sfera motivazionale e psico-sociologica, che danno vita alla SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE, facente capo soprattutto a E. Mayo e a A.H. Maslow.

Gli studi di E. Mayo misero in evidenza che il RENDIMENTO DI UN LAVORATORE È STRETTAMENTE DIPENDENTE DALLE SUE MOTIVAZIONI SOCIALI E PSICOLOGICHE, per cui gli incentivi di carattere economico non sempre aumentano la produttività, alla cui causa può giovare, invece, la realizzazione di quelli motivazionali. Le principali conclusioni della scuola delle relazioni umane sono così sintetizzabili:

- la produttività dei lavoratori non dipende soltanto dalle loro condizioni fisiologiche (come riconosciuto in precedenza da Taylor nella sua organizzazione scientifica del lavoro), ma anche dalle CONDIZIONI DELL'AMBIENTE DI LAVORO;
- sul rendimento degli operai non incidono soltanto i fattori di natura economica (cottimi ed incentivi), ma ANCHE I FATTORI DI NATURA EXTRA-ECONOMICA (clima di cooperazione, lavoro in piccoli gruppi, pause di lavoro);
- l'ambiente di lavoro non è contraddistinto soltanto da un'organizzazione formale, ma anche da RAPPORTI INFORMALI che si vengono a creare spontaneamente tra i vari individui, i quali manifestano la tendenza a costituire dei piccoli gruppi di lavoro. Tali relazioni informali esercitano un' azione positiva sul morale e, quindi, sul rendimento del lavoratore.

Sia pure partendo da un approccio differente, che fa leva sulla scala dei bisogni, A.H. MASLOW sottolinea che gli AUTENTICI FATTORI DI MOTIVAZIONE INDIVIDUALE SONO I BISOGNI, Secondo tale autore, infatti, il sistema motivazionale degli individui è condizionato da una serie di BISOGNI FONDAMENTALI ORDINABILI IN MODO GERARCHICO. E' possibile individuare i seguenti bisogni, indicati, in ordine crescente, dal livello più basso al livello più alto:

- bisogni fisiologici, che riguardano la sopravvivenza immediata;
- bisogni di sicurezza, che riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo;
- bisogni sociali, che riguardano l'esistenza di un ambiente sociale gradevole;

- bisogni di stima, che riguardano sia la stima di sé - cioè l'auto-stima - sia la stima e la valutazione da parte degli altri;
- bisogni di auto-realizzazione, che riguardano l'aspirazione ad un lavoro che arricchisca la dimensione psicologica interiore dell'uomo.

Secondo Maslow, la scala dei diversi bisogni rappresenta anche l'ordine in cui questi si manifestano negli individui: chi non ha soddisfatto i bisogni di ordine inferiore, come quelli indicati ai primi due punti, non avverte la necessità di soddisfare quelli di grado superiore.



Oltre alla scala delle relazioni umane, nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale, ha incontrato grande sviluppo la **MANAGEMENT SCIENCE**, la quale rappresenta un'**EVOLUZIONE DELLO SCIENTIFIC MANAGEMENT** dei primi decenni del secolo. Un contributo rilevante a questa teoria è stato dato dall'americano **H. A. SIMON**. Egli si interessa degli individui presenti in azienda non come fattori produttivi (al pari di Taylor) e non solo come persone di cui considerare semplicemente la sfera motivazionale e psicologica (come venne fatto dalla scuola delle relazioni umane), ma come **SOGGETTI CHE DEVONO ASSUMERE DELLE DECISIONI**. È dunque attraverso lo studio del processo decisionale che può essere interpretato il comportamento delle aziende.

Negli anni a noi più vicini, la teoria dominante è stata quella **SISTEMATICA** caratterizzata dalla ricerca costante di una **RELAZIONE TRA VARIABILI ORGANIZZATIVE ED ALTRE VARIABILI** del sistema aziendale (tecnologie, strategie ecc.) e dell'ambiente esterno. Secondo questa corrente di pensiero, **L'AZIENDA È UN SISTEMA**: essa è un insieme di elementi interdipendenti tra loro e rispetto al mondo esterno finalizzati ciascuno verso un fine generale e che impiegano del tempo per acquisire le informazioni necessarie, per effettuare le scelte, per agire, per conseguire dei risultati, per verificarli, per correggerli ed adeguare il proprio comportamento alle nuove circostanze.

Le **PRINCIPALI VARIABILI** che condizionano il comportamento organizzativo sono costituite:

- dall'elemento umano;
- dalle variabili propriamente organizzative: tipo di divisione e di coordinamento del lavoro, meccanismi operativi e stile di direzione;
- dalle risorse tecnico-finanziarie disponibili.

Nel contesto ambientale l'organizzazione non è che una componente, **UN SOTTOSISTEMA DI UN SISTEMA PIÙ VASTO**, di cui fa parte e con cui interagisce.

GLI ORGANI DELL'AZIENDA

Per **MACROSTRUTTURA** si intende l'**INSIEME DEGLI ORGANI CHE SVOLGONO I COMPITI E LE FUNZIONI LORO ASSEGNATI**. Analizzare la macrostruttura significa studiarne la composizione.

Al riguardo, le unità organizzative presenti in una struttura possono collegarsi fra loro lungo **TRE DIREZIONI**: in senso verticale (dimensione gerarchica), in senso orizzontale (dimensione funzionale) o in relazione alla dimensione temporale.

La **GERARCHIA AZIENDALE** può avere un numero variabile di livelli, a seconda di come vengono distribuite l'autorità e le responsabilità. È chiaro che all'autorità di un organo di impartire ordini e direttive deve corrispondere la responsabilità, di pari ampiezza, di un altro organo di eseguirli. **SOTTO IL PROFILO GERARCHICO SI POSSONO DISTINGUERE ALMENO TRE CATEGORIE DI ORGANI**:

- organi volitivi (o istituzionali);
- organi direttivi;
- organi operativi.

Gli **ORGANI VOLITIVI** (o istituzionali) sono quelli cui è affidato il governo dell'impresa al suo massimo livello. Corrispondenti al soggetto economico, essi definiscono gli indirizzi generali dell'impresa e le linee strategiche della sua attività.

Gli **ORGANI DIRETTIVI** sono organi di collegamento tra quelli volitivi e quelli esecutivi. In concreto, traducono gli indirizzi generali tracciati dagli organi volitivi in obiettivi più specifici, assegnano tali obiettivi agli organi esecutivi e ne controllano la realizzazione (ad esempio il direttore generale, il direttore amministrativo, il direttore commerciale ecc.).

Gli **ORGANI OPERATIVI** (o essenziali), infine, sono tutti coloro che lavorano nell'azienda o per l'azienda: comprendono i dipendenti di ogni livello, dai capi servizio ai capi reparto, ai capi ufficio, fino agli impiegati e agli operai.

In base al **POTERE DECISIONALE** ad essi attribuito, si distingue tra:

- organi di line;
- organi di staff.

Gli **ORGANI DI LINE** sono quelli **DOTATI DI POTERE DECISIONALE**, investiti di responsabilità e, quindi, previsti nel disegno di struttura organizzativa formale. I rapporti che li legano sono di tipo gerarchico e informati a linee di autorità. Sono organi di line quelli volitivi, direttivi e operativi.

Gli organi di staff, invece, sono **ORGANI DI NATURA SPECIALISTICA CHE PRESTANO CONSULENZA ED ASSISTENZA ALLA LINE**. Essi possono essere collocati a diversi livelli della struttura organizzativa, in ogni caso operano a fianco della linea gerarchica, mai al suo interno, perché ad essi non è riconosciuto alcun potere decisionale.

La divisione verticale del lavoro può perseguire una soluzione di decentramento o di accentramento organizzativo.

Il **DECENTRAMENTO**, che fa un uso sistematico della delega dei poteri decisionali, prevede che le decisioni vengano prese laddove il problema si pone. Esso consente:

- un alleggerimento dell'attività del top management;
- una responsabilizzazione della bassa e media direzione, contribuendo al miglioramento progressivo delle rispettive qualità direzionali;
- una maggiore flessibilità dell'azienda, intesa come capacità di questa di adattarsi con immediatezza alle variazioni ambientali.

L'**accentramento** consiste, invece, in una gestione più integrata dell'impresa, grazie alla visuale d'insieme posseduta dal vertice aziendale.

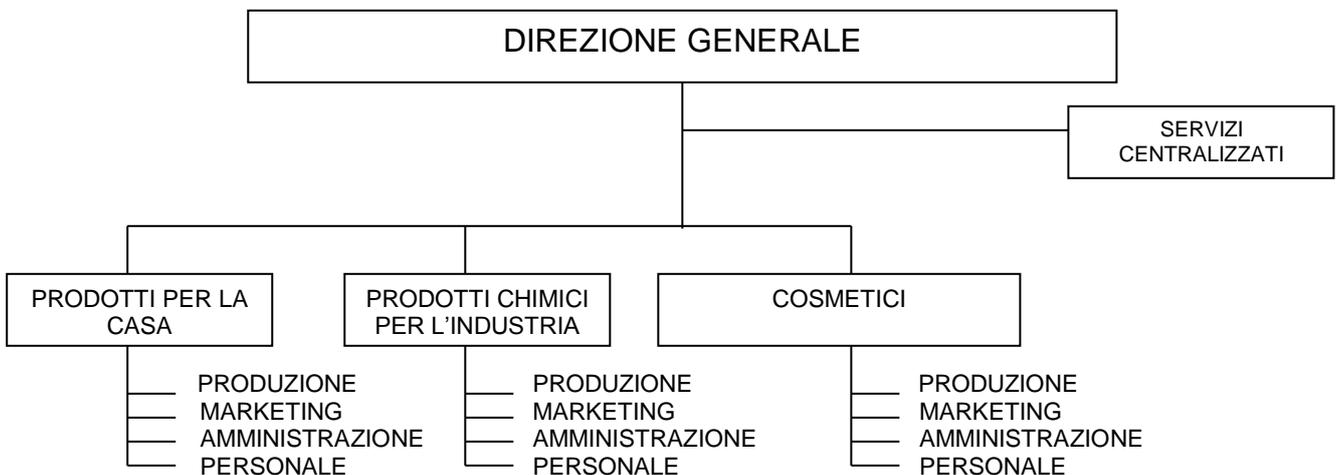
La DIVISIONE ORIZZONTALE del lavoro concerne la SUDDIVISIONE DELLE ATTIVITÀ E DEI COMPITI AZIENDALI fra i vari membri dell'organizzazione. Si hanno diversi criteri e MODELLI DI DIVISIONE ORIZZONTALE DEL LAVORO:

- per funzione;
- per prodotto;
- per area geografica;
- per clienti o canale distributivo;
- per processo produttivo; .
- per progetto.

CRITERIO PER FUNZIONE. La suddivisione è relativa all'ATTIVITÀ SVOLTA (produzione, marketing, personale ecc.). Tale suddivisione è sicuramente la più diffusa; essa ha la caratteristica di favorire lo sviluppo dell' efficienza aziendale ed è semplice da applicare. L'aspetto negativo della suddivisione per funzione è quello di creare unità organizzative eccessivamente settoriali, limitando il coordinamento delle loro attività. L'organizzazione è fondata sulla specializzazione funzionale.



CRITERIO PER PRODOTTO / SERVIZIO. È adottato allorché si voglia tenere DISTINTA LA GESTIONE DI SINGOLI PRODOTTI O LINEE DI PRODOTTI NON OMOGENEI sul piano commerciale e sul piano produttivo (ad es.: prodotti per la casa, prodotti chimici per l'industria e cosmetici). Si tratta di un principio che trova frequente applicazione a livello altodirezionale, pur essendo operativo anche ai diversi livelli organizzativi sottostanti nell'ambito delle varie aree funzionali.



La divisione del lavoro per prodotto coinvolge il livello direttamente dipendente dalla direzione generale. Il criterio di divisione orizzontale del lavoro a livello sottostante è, invece, quello per funzioni. Si noti come in posizione di staff, rispetto alla direzione generale, si collochino, con compiti di assistenza e coordinamento rispetto alla linea operativa, i SERVIZI CENTRALIZZATI.

CRITERIO PER AREA GEOGRAFICA. Quando un'azienda deve operare con UNITÀ ORGANIZZATIVE DECENTRATE GEOGRAFICAMENTE, si rende opportuna una gestione divisionalizzata per area geografica. È il caso delle banche, delle compagnie di assicurazione e delle imprese della grande distribuzione (supermercati e ipermercati). Anche questo criterio, trova di solito applicazione a livello alto-dirigenziale, pur essendo applicabile a livelli inferiori, nell'ambito delle varie aree funzionali.

CRITERIO PER CLIENTI O CANALE DISTRIBUTIVO. I compiti sono suddivisi sulla base della specificità della CLIENTELA (privata o pubblica) o dei CANALI DI DISTRIBUZIONE adottati (canale lungo, breve). Il canale di distribuzione è l'insieme dei mezzi e delle attività impiegate dall'azienda per far pervenire prodotti o servizi al consumatore o all'utente finale. Questo criterio può trovare applicazione sia a livello alto-dirigenziale sia a livelli organizzativi inferiori, nell'ambito di varie aree funzionali.



CRITERIO PER PROCESSO PRODUTTIVO. Con questo criterio si vogliono gestire separatamente stabilimenti e unità produttive organizzati con differenti processi di produzione.



I criteri di divisione orizzontale del lavoro, potendo operare nell'ambito di livelli gerarchici e nell'ambito di aree operative differenti, non sono necessariamente alternativi nell'ambito di una stessa struttura organizzativa. Quindi, detti criteri possono coesistere nell'ambito di una stessa realtà aziendale.

Poiché la stabilità degli organi può avere diversa DIMENSIONE TEMPORALE, è possibile operare, con riferimento ad essa, la classificazione tra:

- organi permanenti o temporanei;
- organi continui e discontinui.

Gli ORGANI PERMANENTI sono quelli cui è assegnata una funzione che deve essere svolta a tempo indeterminato; quelli TEMPORANEI, invece, sono caratterizzati da una durata limitata nel tempo. Entrambi questi organi possono OPERARE IN MODO CONTINUO o DISCONTINUO. Esempi di ORGANI PERMANENTI E DISCONTINUI sono il consiglio di amministrazione ed il collegio sindacale; esempi di ORGANI TEMPORANEI E DISCONTINUI sono i gruppi di studio di nuovi prodotti, i team di lavoro, che si occupano di problemi specifici e si riuniscono solo in modo saltuario in quanto i loro membri si devono occupare anche dello svolgimento dei compiti previsti dal loro ruolo caratteristico. Esempi di ORGANI PERMANENTI E CONTINUI sono tutte le unità organizzative la cui funzione è necessaria per l'esistenza dell'azienda. Esempi di ORGANI TEMPORANEI E CONTINUI sono gruppi di progetto che hanno il compito di portare a termine un progetto specifico dopodiché vengono sciolti.

LE RELAZIONI TRA GLI ORGANI AZIENDALI

Le relazioni tra i vari organi aziendali possono essere disciplinate secondo TRE MODELLI FONDAMENTALI:

- la struttura gerarchica o di linea;
- la struttura funzionale;
- la struttura gerarchico-funzionale (linea – staff).

La STRUTTURA GERARCHICA o DI LINEA, si fonda sul principio di autorità secondo il quale solo il diretto superiore può dare ordini al dipendente di grado inferiore. Con essa si realizza il principio dell'ACCENTRAMENTO DEL POTERE DECISIONALE NELLE MANI DELL'IMPRENDITORE O DEI SOCI. Di seguito è presentato un esempio elementare di struttura gerarchica o di linea riguardante il marketing in un'azienda operante con un'unica unità e con un unico reparto.

Si ricorda che per MARKETING si intende l'insieme delle attività volte a impostare nel modo più proficuo il rapporto tra l'impresa e il mercato e, dunque, tra la funzione di produzione e quella di commercializzazione del prodotto. Il marketing si basa essenzialmente su un'analisi del mercato e delle motivazioni del consumatore, allo scopo di realizzare un prodotto il più possibile corrispondente alle esigenze degli eventuali acquirenti e, quindi, allo scopo di rafforzare la posizione dell'impresa.

CAPO RESPONSABILE MARKETING



COLLABORATORI

Nel grafico che segue, il principio gerarchico trova applicazione nella stessa azienda quando essa sviluppa la sua attività operando con due reparti all'interno della stessa unità.



A fronte di un ulteriore ampliamento dell'attività aziendale è possibile notare un' altra applicazione del principio gerarchico:



Passando da un grafico all'altro, emerge con evidenza che, pur aumentando il numero dei livelli organizzativi, la linea direzionale rimane unica.

I principali vantaggi e svantaggi della struttura organizzativi basata sul modello gerarchico sono quelli di seguito elencati.

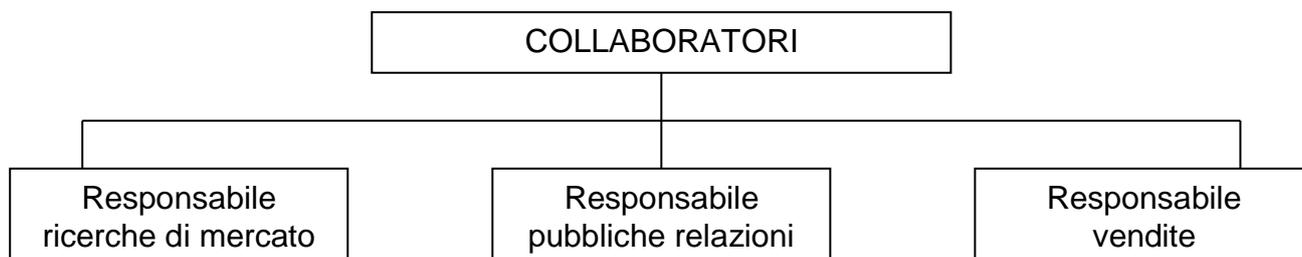
VANTAGGI

- Unità di comando
- Chiara definizione dei compiti e delle responsabilità di ogni elemento dell'organizzazione .
- Facilità nella gestione della disciplina
- Rapidità nell'assunzione delle decisioni

SVANTAGGI

- Lentezza burocratica
- Scarsa possibilità di specializzazione
- Creazione di uomini-chiave la cui mancanza potrebbe invalidare la funzionalità del sistema
- Non si adatta alle grandi imprese

La STRUTTURA FUNZIONALE esalta il ruolo degli esperti attuando il principio della divisione del lavoro. Essa prevede un capo con più specialisti tra i quali esiste una subordinazione multifunzionale. Ciascun dipendente si trova sprovisto di un diretto superiore, ma ne ha tanti quante sono le specializzazioni. Riprendendo l'esempio dell'azienda precedente, nel grafico che segue si può osservare l'adozione di questa struttura.



I principali vantaggi e svantaggi della struttura organizzativa basata sul modello funzionale sono quelli che seguono:

VANTAGGI

Specializzazione del lavoro
Maggiore apporto degli esperti
Migliore utilizzazione dei responsabili delle varie funzioni

SVANTAGGI

Difficoltà di coordinamento
Difficoltà nella definizione delle linee di autorità
Confusione nella determinazione delle responsabilità per i risultati

La STRUTTURA DI TIPO MISTO GERARCHICO-FUNZIONALE è basata sulla distinzione tra organi di linea, che svolgono attività operative di direzione e di esecuzione, e organi di staff, dotati di conoscenze specialistiche con il compito di fornire consulenza ed assistenza alla linea. Gli specialisti diventano organi di staff della direzione, la quale utilizza la loro competenza tecnica, mantenendo però su di sé la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo finale. Anche questo, al pari dei modelli precedenti, presenta pro e contro.

VANTAGGI

Integrazione tra competenze specialistiche e competenze operative
Contributo della conoscenza degli esperti nelle varie funzioni alla soluzione di problemi aziendali
Maggiore varietà di posti e di responsabilità

SVANTAGGI

Rapporto difficile tra organi di staffe di fine
Scarsa incisività degli specialisti per la mancanza di autorità nell'applicazione dei loro suggerimenti

LA RAPPRESENTAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

I principali strumenti utilizzati per la rappresentazione della struttura organizzativa di un'azienda sono:

- ❖ gli organigrammi;
- ❖ i funzionigrammi;
- ❖ i mansionari;
- ❖ le norme procedurali.

L'ORGANIGRAMMA. È un grafico, composto di caselle e di linee, mediante il quale si rappresenta la struttura organizzativa aziendale. Tale grafico consente di evidenziare:

- gli ORGANI che operano in azienda, distinguendo tra quelli che sono responsabili della gestione aziendale (organi di linea) e quelli specializzati in particolari funzioni (organi di staff);
- lo SVILUPPO VERTICALE ED ORIZZONTALE proprio di una struttura organizzativa;
- le RELAZIONI che intercorrono tra le diverse unità organizzative ed i canali di scambio delle informazioni.

Lo schema che segue illustra un esempio di organigramma parziale di tipo verticale.



Le possibilità grafiche di rappresentazione ,della struttura organizzativa sono indefinite. In questa sede si descriveranno:

- l'organigramma verticale;
- l'organigramma orizzontale;
- l'organigramma ripiegato;
- l'organigramma circolare.

L'ORGANIGRAMMA VERTICALE (o piramidale o ad albero) è il tipo classico di organigramma e quello più diffuso. Esso esprime in modo immediato la gerarchia dei livelli, dall'alto verso il basso. Al vertice della piramide vi è il TOP MANAGEMENT o alta direzione. Procedendo verso il basso, vi sono gli altri organi aziendali con autorità decrescente a partire dall'alto.

L'ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE è quello in cui la definizione dei rapporti gerarchici è definita da sinistra verso destra. Si tratta di un grafico di effetto psicologico, in quanto tende a non marcare con immediatezza le posizioni gerarchiche inferiori.

All'ORGANIGRAMMA RIPIEGATO (o a bandiera) si ricorre soprattutto per esigenze di spazio: per talune posizioni organizzative è mantenuto il tradizionale sviluppo dall'alto al basso, per altre si esprime uno sviluppo di tipo orizzontale.

L'ORGANIGRAMMA CIRCOLARE prevede una rappresentazione dei livelli gerarchici attraverso una serie di cerchi concentrici. Il vertice dell'organizzazione è situato al centro della rappresentazione grafica. Procedendo verso i cerchi più esterno, si incontrano gli organi con minore autorità.

Dati i limiti propri dell'organigramma, tale forma grafica è spesso affiancata da ALTRI MEZZI DI FORMALIZZAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, quali: i funzionigrammi, i mansionari (o job description) e le norme procedurali.

Il FUNZIONIGRAMMA. Esprime in modo dettagliato il ruolo ed il contenuto proprio delle diverse funzioni aziendali. Si consideri in proposito l'esempio che segue.

FUNZIONI DELLA DIREZIONE CONTABILITA' DI MAGAZZINO

- Controlla le bolle in arrivo e prepara le bolle in partenza.
- Contabilizza dette bolle.
- Controlla, con riconciliazione, costi e quantità con contabilità generale e magazzino.
- Scarica dal magazzino materie prime le bolle di prelievo provenienti dai vari reparti.
- Carica a magazzino prodotti finiti le bolle di consegna provenienti dalla produzione.
- Controlla mensilmente, tramite tabulato di magazzino, che le rimanenze di materie prime iniziali, più gli acquisti di materie prime, meno il prelievo effettuato dai reparti, corrispondano alle rimanenze finali inventariate a fine mese.
- Controlla mensilmente, tramite tabulato di magazzino prodotti finiti, che le rimanenze iniziali di prodotti finiti, più le entrate di prodotti finiti e meno le vendite, diano le rimanenze finali inventariate a fine mese.
- Esegue quanto richiesto dalla Direzione finanziaria e dalla Direzione amministrativa per tutti quei compiti che non sono stati espressamente elencati.

Il funzionigramma è prevalentemente incentrato sul chi. Esso, in concreto, non specifica che cosa devono fare gli organi e come devono farlo. Da qui, i mansionari (job

description), tramite i quali è possibile definire in maniera completa i compiti affidati ad ogni posizione organizzativa. Si consideri, in proposito, l'esempio che segue:

MANSIONI DELL'UFFICIO PAGHE E CONTRIBUTI

- Elabora le retribuzioni del personale, prepara tutti i documenti per il pagamento dei contributi sociali.
- Controlla le ore da tabulato con le ore elaborate dai capi reparto e ne rileva le discrepanze.
- Registra sul libro matricola le nuove assunzioni e segnala le stesse ai vari istituti di competenza.
- Esegue tutti i conteggi relativi al trattamento di fine rapporto per chi presenta dimissioni e ne dà informazione ai vari enti.
- Elabora i calcoli relativi ai premi di presenza.
- Aggiorna i calcoli relativi agli assegni per il nucleo familiare e tiene in ordine tutta la relativa documentazione.
- Gestisce gli infortuni dei dipendenti, tenendo i contatti con l'INAIL e gli istituti di assicurazione.
- Redige le lettere di assunzione.
- Gestisce e contegge le ferie e i periodi di malattia per tutto il personale.
- Esegue quanto richiesto dalla Direzione del personale per tutti quei compiti che non sono stati espressamente elencati.

Le **NORME PROCEDURALI** hanno la funzione di specificare in modo dettagliato come operare in situazioni concrete. Esse indicano, inoltre, il ruolo di ciascun addetto nello svolgimento di **ATTIVITÀ CHE RICHIEDONO L'INTERVENTO DI PIÙ POSIZIONI ORGANIZZATIVE**. In generale, le norme procedurali si concretizzano in vere e proprie **REGOLE OPERATIVE** che possono essere definite in specifici documenti organizzativi di tipo descrittivo o di tipo grafico, (ad es. i diagrammi di flusso o flow chart).

LA TIPOLOGIA DELLE AREE FUNZIONALI D'IMPRESA

Nell'ambito dell'analisi dei problemi organizzativi di un'impresa, ha assunto sempre maggiore importanza lo studio delle **AREE FUNZIONALI** in cui questa può essere suddivisa. Nelle pagine precedenti si è visto che l'azienda può essere considerata come un **SOTTOSISTEMA DELL'AMBIENTE**, di cui è parte complementare e che può essere articolata in più aree funzionali che ne costituiscono dei sottoinsiemi.

Con riferimento alle aziende industriali produttrici di beni, **LE AREE FUNZIONALI D'IMPRESA SI POSSONO DISTINGUERE IN TRE MACRO-CATEGORIE:**

- aree caratteristiche;
- aree ausiliarie;
- aree di informazione e controllo.

Le **AREE CARATTERISTICHE** riguardano le funzioni con le quali maggiormente si concretizza l'oggetto tipico dell'attività aziendale. Esse si dividono in:

- **AREA DEL MARKETING:** riferita all'insieme di attività mediante le quali l'impresa procede alla vendita, distribuzione, pubblicità, promozione dei propri prodotti, con l'obiettivo di ottenere la fedeltà dei consumatori attraverso la creazione di profitti;
- **AREA DELLA PRODUZIONE:** comprende il complesso di operazioni necessarie per attuare il ciclo di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti;

- AREA DEGLI APPROVVIGIONAMENTI: relativa al complesso delle operazioni di acquisto dei beni e servizi, durevoli e non, indispensabili per lo svolgimento dell'attività aziendale;
- AREA DELLA RICERCA E SVILUPPO: che si occupa di innovazione, cioè della creazione di nuovi prodotti e di nuovi processi produttivi.

Le AREE AUSILIARIE forniscono i loro servizi a supporto delle aree caratteristiche. Esse si articolano in:

- AREA DELLA FINANZA: avente le funzioni di reperire i mezzi finanziari occorrenti per l'acquisto dei fattori produttivi e di impiegare correttamente i mezzi stessi nello svolgimento della gestione;
- AREA DEL PERSONALE: provvede al fattore produttivo lavoro, sia a livello direzionale sia a livello esecutivo (operaio e impiegatizio). In particolare, l'organizzazione dà all'azienda la sua struttura organizzativa, dividendo il lavoro tra le persone e coordinando l'operato di queste ultime. La gestione del personale, invece, si occupa di dotare l'azienda delle professionalità necessarie e di assicurarsi che gli individui inseriti nell'organizzazione siano motivati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le AREE DI INFORMAZIONE E CONTROLLO sono rappresentate dal sistema informativo aziendale e dal sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

Il SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE ha l'obiettivo di produrre le informazioni (specialmente di tipo economico-finanziario) con le quali vengono resi noti i risultati della gestione aziendale. Il SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ha lo scopo di esplicitare gli obiettivi della gestione globale da realizzare nel breve e nel medio-lungo periodo, di predisporre i mezzi efficaci per la loro realizzazione, di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati nonché di analizzare i motivi degli eventuali scostamenti.

I MODELLI MACROSTRUTTURALI

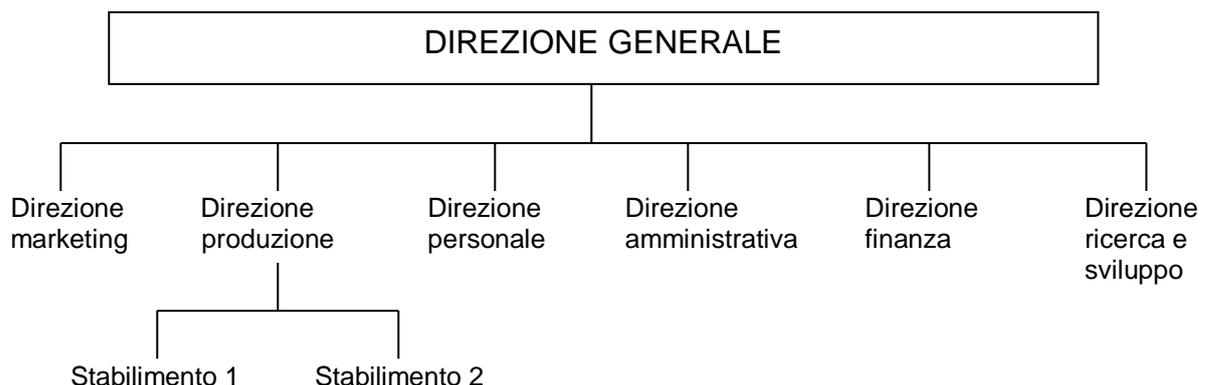
Pur nella varietà delle forme organizzative assunte dalle aziende, DAL PUNTO DI VISTA MACROSTRUTTURALE SI POSSONO INDIVIDUARE I SEGUENTI MODELLI TIPICI, ciascuno dei quali si caratterizza per la SOLUZIONE DATA ALLA DIVISIONE ORIZZONTALE DEL LAVORO A LIVELLO DI ALTA DIREZIONE:

- STRUTTURA PLURIFUNZIONALE. Si basa su una divisione del lavoro direttivo per funzione amministrativa omogenea, cioè marketing, produzione, personale, amministrazione e controllo, finanza, ricerca e sviluppo ecc.;
- STRUTTURA MULTIDIVISIONALE. Presuppone una divisione del lavoro direttivo per tipo di prodotto o di mercato o di zona geografica. All'interno di ciascuna divisione si ritroverà, poi, la struttura di tipo plurifunzionale;
- STRUTTURA A MATRICE. Si caratterizza per una divisione orizzontale del lavoro operata simultaneamente secondo due criteri:
 - per tipo di funzione amministrativa;
 - per tipo di progetto da realizzare.

Nelle pagine che seguono saranno analizzati i modelli sopraindicati, evidenziandone i principali vantaggi e svantaggi.

LA STRUTTURA PLURIFUNZIONALE

La struttura plurifunzionale presuppone una DIVISIONE DEL LAVORO DIRETTIVO SECONDO IL CRITERIO DELLA SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE, per cui a contatto con la direzione generale operano organi addetti al marketing, alla produzione, alla ricerca e sviluppo, al personale ecc. Un esempio di organigramma plurifunzionale è quello riportato qui di seguito.



Nella struttura plurifunzionale esistono TRE LIVELLI ORGANIZZATIVI FONDAMENTALI, chiaramente distinti:

- la direzione generale;
- le direzioni dei dipartimenti funzionali;
- le unità operative.

Alla DIREZIONE GENERALE è affidato il compito di amministrare l'azienda come sistema unitario, cioè con una visione d'insieme che le consenta di definire quali sono gli obiettivi primari dell'azienda e di coordinare l'azione delle diverse aree funzionali. Le DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI sono specializzate nelle varie funzioni, per cui nessuna di esse, normalmente, è in grado di occuparsi di problemi generali aziendali, ma solo di problemi settoriali. Ad esempio, l'operato del direttore di una funzione sarà valutato, principalmente, sulla base del raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati all'interno

della sua area e non in base ai risultati raggiunti a livello aziendale. Le UNITÀ OPERATIVE, infine, sono organi che fanno capo ai dipartimenti funzionali, per realizzare piani predisposti dagli stessi. Esse hanno compiti prevalentemente di tipo esecutivo. Esempi di unità operative sono gli uffici amministrativi, gli stabilimenti di produzione, le filiali di vendita, i laboratori di ricerca.

VANTAGGI. Questa struttura è un valido modello organizzativo quando l'attività produttiva specifica si presenta poco diversificata, LE DIMENSIONI AZIENDALI SONO CONTENUTE, il processo produttivo e le altre attività sono di tipo ripetitivo e l'ambiente interno ed esterno all'azienda è relativamente stabile. Tra i vantaggi di questo tipo di struttura va segnalata anche l'EFFICIENZA, cioè la riduzione dei costi, in quanto si minimizza la quantità di risorse aventi una data specializzazione e sono evitate le duplicazioni di funzione fra organi. Altro vantaggio è lo SVILUPPO DI COMPETENZE SPECIALISTICHE e l'accrescimento della PROFESSIONALITÀ grazie al continuo interscambio di idee e di esperienze che favorisce.

SVANTAGGI. Si rendono palesi con l'aumento delle dimensioni aziendali e con la diversificazione produttiva. Nel primo caso, aumenta il numero dei livelli gerarchici che costituiscono le singole aree funzionali, con conseguente BUROCRATIZZAZIONE dei vari dipartimenti funzionali. Nel secondo caso, invece, si rende necessaria una ulteriore specializzazione e settorializzazione delle competenze professionali, con conseguenti DIFFICOLTÀ NEL GESTIRE IN MODO COERENTE PIÙ PRODOTTI o linee di prodotto tra loro differenti. Inoltre, la struttura organizzativa plurifunzionale, essendo articolata in un'ottica di input, NON DEDICA LO SPAZIO ED IL TEMPO SUFFICIENTE ALL' OUTPUT (prodotti, clientela, canali distributivi ecc.) e risulta INADEGUATA IN REALTÀ COMPETITIVE. Infine, tale tipologia di struttura NON CONSENTE LO SVILUPPO DI CAPACITÀ MANAGERIALI e quindi ostacola la crescita professionale di coloro che aspirano alla direzione generale.

Si passeranno ora in rassegna i PRINCIPALI COMPITI ATTRIBUITI ALLE SINGOLE DIREZIONI FUNZIONALI.

La DIREZIONE MARKETING è responsabile della gestione di tutte le diverse problematiche connesse al marketing mix. Infatti, la pianificazione di marketing consiste non solo nella definizione delle strategie attraverso le quali l'impresa tenta di raggiungere i propri obiettivi sul mercato, ma anche nell'individuazione di efficaci strumenti relativi alle singole variabili del marketing mix, quali:

- IL PRODOTTO E LA SUA FILOSOFIA: esso è inteso come insieme di caratteristiche ed è considerato il protagonista del mercato, in quanto rappresenta lo strumento attraverso cui l'impresa produce ricchezza. Il prodotto deve essere tale da soddisfare i bisogni dei consumatori e deve essere competitivo rispetto ai prodotti concorrenti;
- LA COMUNICAZIONE intesa in senso lato: essa comprende tutte le tecniche e gli strumenti attraverso i quali effettuare una buona pubblicità, promuovere le vendite, addestrare ed incentivare i venditori ecc.;
- LA DISTRIBUZIONE, come elemento di trasferimento dalla produzione al consumo: il produttore, nel momento in cui deve decidere e scegliere il canale distributivo, non può non tenere conto di una serie di elementi molto importanti:
 - o il livello di servizio atteso dal consumatore;
 - o le caratteristiche del prodotto;
 - o le caratteristiche degli intermediari;

- le scelte della concorrenza;
- le caratteristiche dell' impresa stessa;
- le caratteristiche ambientali;

- il PREZZO quale controvalore di scambio e presupposto di redditività: esso è una delle leve più importanti del marketing. La scelta del prezzo giusto di un prodotto rappresenta per l'impresa una decisione significativa dal momento che i suoi effetti hanno un'immediata ripercussione sul risultato economico complessivo.

Nell'ambito della direzione marketing si possono individuare le FIGURE DELL'ADDETTO:

- vendite;
- promozione e merchandising;
- pubblicità;
- pubbliche relazioni;
- programmazione e ricerche di mercato.

La DIREZIONE DELLA PRODUZIONE coordina l'attività di trasformazione dei fattori produttivi (materiali, immateriali e personali) in prodotti finiti da collocare sul mercato. Questa direzione assume un ruolo rilevante soprattutto nelle aziende industriali dove essa influenza lo svolgimento del lavoro di tutte le altre funzioni. Il RESPONSABILE DELLA PRODUZIONE svolge numerosi compiti: cerca di bilanciare le esigenze commerciali con quelle produttive, realizzando i prodotti richiesti dal mercato minimizzando i costi; definisce le modalità di utilizzo dei macchinari; determina i ritmi della produzione in modo da rispettare i tempi di consegna e da minimizzare il livello delle scorte ecc.

La DIREZIONE DEL PERSONALE è incaricata di sovrintendere alla gestione del personale dell' azienda svolgendo, in particolare, i seguenti compiti:

- assolvere ogni incombenza in ordine alla ricerca, selezione, assunzione e inserimento del personale;
- provvedere al pagamento delle retribuzioni e delle indennità spettanti al personale nonché al versamento dei contributi previdenziali e assistenziali;
- elaborare i piani di sviluppo delle carriere;
- seguire le questioni di carattere sindacale ed ogni controversia in materia di lavoro;
- curare l'esatta applicazione delle disposizioni di legge, contrattuali e regolamentari, riguardanti il personale.

La DIREZIONE AMMINISTRAZIONE si occupa di tutto ciò che riguarda la tenuta della contabilità e i relativi adempimenti, disciplinati dalle leggi civili e dalla normativa fiscale. I compiti della direzione in questione si possono riassumere nei seguenti:

- gestione delle procedure amministrativo-contabili;
- produzione di informazioni economico-finanziarie a livello consuntivo e preventivo;
- gestione degli adempimenti di tipo civilistico e fiscale.

La DIREZIONE FINANZA ha tipicamente per oggetto la gestione del fattore capitale nei suoi momenti tipici: il reperimento di capitale e l'impiego di capitale. Gli obiettivi della direzione in questione si possono riassumere, in termini generali, nei seguenti:

- il dimensionamento delle risorse finanziarie, che si traduce nella quantità di risorse da impiegare nell' impresa;
- l'allocazione delle risorse stesse;
- il reperimento delle risorse finanziarie e la loro gestione ottimale;
- la gestione delle relazioni con il sistema bancario;
- la gestione valutaria.

La direzione ricerca e sviluppo si occupa della scoperta e valorizzazione di nuove conoscenze al fine di conseguire una innovazione di processo, di prodotto o di ambedue. La produzione di queste innovazioni è condizione fondamentale per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda nel corso del tempo.

LA STRUTTURA MULTIDIVISIONALE

La struttura multidivisionale è caratterizzata da un criterio di divisione del lavoro direttivo fondato sulla SPECIALIZZAZIONE PER PRODOTTO O ZONA GEOGRAFICA O GRUPPI DI CLIENTI. All'interno di tale criterio, però, interviene di nuovo la specializzazione funzionale. L'azienda, rispettando tale struttura, è suddivisa in VARIE DIVISIONI; a ciascuna vengono assegnati degli obiettivi strumentali al raggiungimento delle finalità generali dell'azienda. È la struttura tipica delle grandi imprese che operano in PIÙ SETTORI O AREE DI MERCATO. Una struttura divisionale o multidivisionale si configura pertanto nel seguente modo: al di sotto dell'alta direzione, gli organi vengono raggruppati in modo che ad ogni divisione risultino assegnate gran parte dei processi (vendita, marketing, progettazione, sviluppo) relativi ad un prodotto o mercato. Immediatamente sotto l'alta direzione esistono delle unità, staff centrali, che gestiscono o coordinano processi comuni a tutte le divisioni. In questo modo ogni divisione si può considerare una «quasi impresa» nella gestione del proprio prodotto/mercato. All'alta direzione spettano, quindi, principalmente le funzioni di coordinamento e valutazione dei risultati delle varie divisioni, di acquisizione e allocazione delle risorse all'interno dell'impresa, di scelte delle politiche strategiche generali, per esempio l'entrata in nuovi settori o la costruzione di nuovi impianti.

Nell' ambito della struttura multidivisionale operano i SEGUENTI TIPI DI ORGANO (classificati per livelli organizzativi):

- la direzione generale;
- gli staff centrali;
- le divisioni;
- i dipartimenti funzionali di divisione;
- le unità operative di base.

La DIREZIONE GENERALE non si occupa della gestione dei singoli business, che è decentrata, ma della formulazione delle strategie globali d'impresa: vale a dire delle decisioni che riguardano il mutamento delle tecnologie, l'abbandono di vecchi mercati, l'ingresso in nuovi settori di produzione, lo sviluppo su base internazionale ecc. Inoltre, essa coordina le attività delle diverse divisioni.

Gli STAFF CENTRALI sono specializzati in determinate funzioni (marketing, finanza, personale ecc.) ed hanno una pluralità di compiti, così riassumibili:

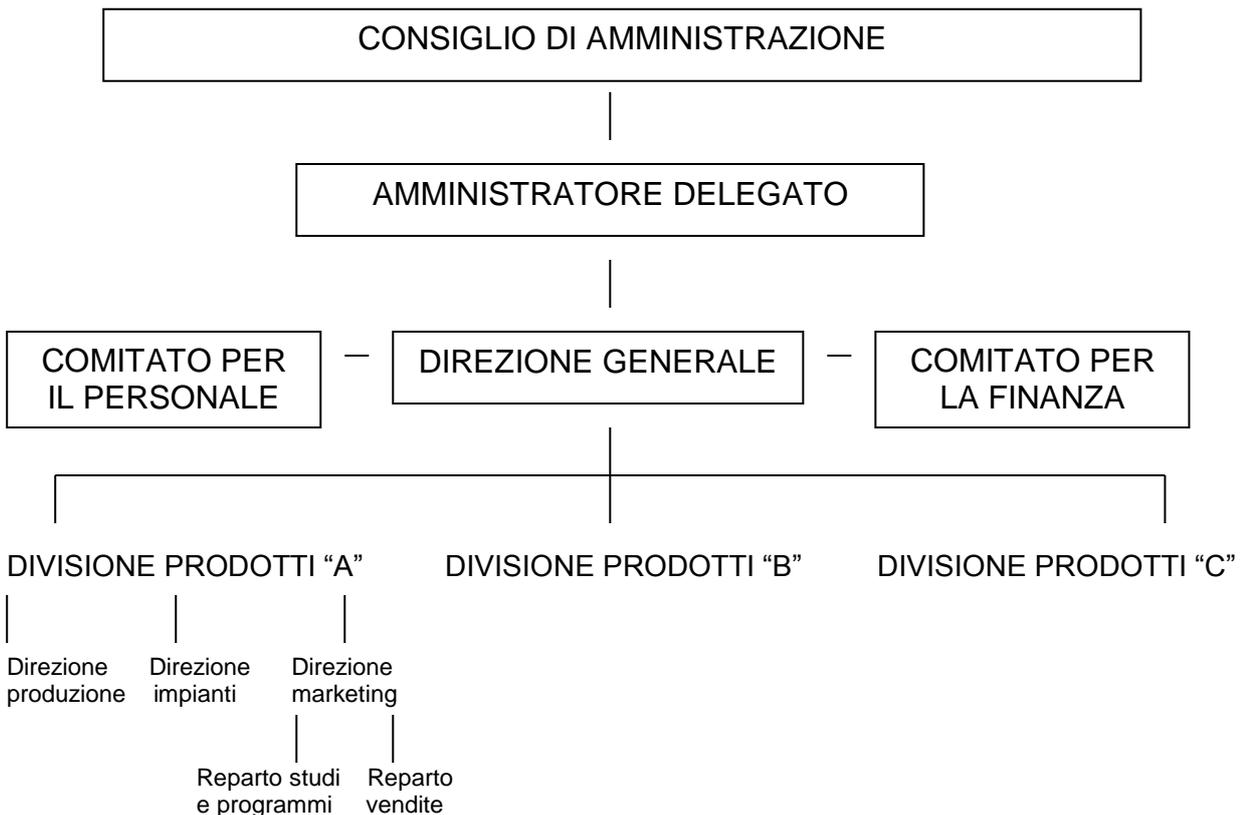
- assistenza alla direzione generale nella formulazione delle strategie e nel coordinamento e controllo delle divisioni;
- assistenza alle divisioni;
- esercizio diretto di determinate attività o di processi comuni alle divisioni, per motivi di convenienza economica (es.: gestione finanziaria, acquisto di materie prime, standard di uso comune).

Le DIVISIONI sono caratterizzate dal fatto che i rispettivi responsabili ricevono una delega a gestire l'unità come se fosse un'azienda, dotata di ampia autonomia per ciò che riguarda le diverse aree funzionali.

I DIPARTIMENTI FUNZIONALI sono specializzati nelle varie funzioni in cui può articolarsi la divisione di cui fanno parte.

Le UNITÀ OPERATIVE DI BASE, infine, sono stabilimenti, uffici, laboratori ecc. operanti all'interno dei dipartimenti funzionali.

Un esempio di organigramma multidivisionale è quello riportato qui di seguito.



VANTAGGI. I principali vantaggi sono:

- 1) la capacità di rispondere in modo efficace alla presenza di più linee di prodotto e mercato;
- 2) la possibilità per la direzione di dedicarsi alle politiche e strategie generali commerciali e finanziarie lasciando alle varie divisioni il compito di raggiungere in piena autonomia l'obiettivo fissato;
- 3) la flessibilità operativa: i nuovi prodotti possono essere inseriti facilmente (creando per esempio una nuova divisione) senza creare difficoltà di coordinamento come nella struttura funzionale. Inoltre l'azienda riesce ad adattarsi rapidamente e con bassi costi alle variazioni dell'ambiente esterno;
- 4) l'efficienza nella gestione di aziende di dimensioni rilevanti, difficilmente controllabili in caso di utilizzo del criterio plurifunzionale.

SVANTAGGI. Tra i punti di debolezza vi sono:

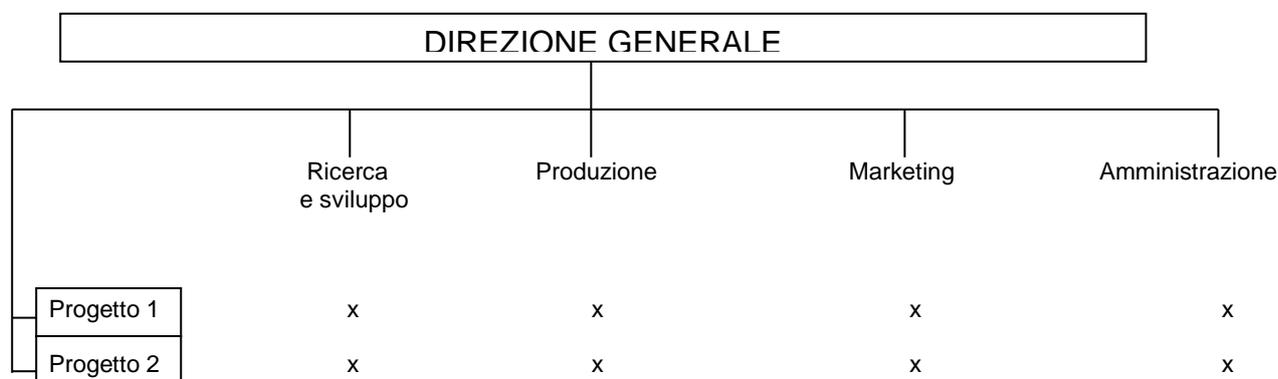
- 1) il pericolo di una «sovradiversificazione» con la conseguente creazione di troppe divisioni che non hanno alcuna relazione e quindi risultando difficili da coniugare con politiche di gruppo omogenee;
- 2) difficoltà di esprimere una politica strategica comune a tutte le divisioni in un mercato molto dinamico e competitivo;
- 3) il costo per il controllo e il coordinamento della struttura multidivisionale che necessita di grandi competenze e risorse e di strumenti molto sofisticati di gestione.
- 4) la moltiplicazione di posizioni organizzative dello stesso livello e con le stesse competenze;
- 5) l'affievolimento dei positivi riflessi della specializzazione funzionale, a causa della diminuzione della circolazione di idee ed esperienze tra gli specialisti di una determinata area.

LA STRUTTURA A MATRICE

La struttura a matrice è il risultato organizzativo dell'APPLICAZIONE DEL DUPLICE CRITERIO DI DIVISIONE DEL LAVORO ALLE DIPENDENZE DELL'ALTA DIREZIONE, cioè, di solito:

- per funzione;
- per progetto.

Un esempio di organigramma a matrice è quello riportato qui di seguito.



Le (x) individuano coloro che fanno capo ad un dipartimento funzionale e sono impegnati nei vari progetti (senso verticale), ovvero lavorano su un dato progetto ma sono suddivisi per dipartimento (senso orizzontale).

Se si osserva il grafico si possono evidenziare due nuclei di direzione, entrambi alle dipendenze della direzione generale: il primo, riscontrabile nei RESPONSABILI DI FUNZIONE (marketing, produzione ecc.), il secondo, nei RESPONSABILI DI PROGETTO. Il sistema organizzativo viene regolato da un sistema di comando multiplo che SUPERA IL PRINCIPIO DELL'UNICITÀ DI COMANDO.

La struttura organizzativa a matrice è adottata in aziende che operano per progetti complessi e unici (come ad es. le grandi opere pubbliche) o che producono servizi su commessa (istituti di ricerca, studi di consulenza aziendale e pubbliche relazioni). In queste organizzazioni, il problema principale è quello di coordinare le attività necessarie alla realizzazione dei singoli progetti secondo tempi e costi concordati.

Nella struttura a matrice le risorse tecniche, finanziarie e umane per realizzare i progetti sono assegnate ai responsabili dei dipartimenti funzionali cui i responsabili di progetto (PROJECT MANAGER) debbono rivolgersi per condurre a termine il progetto loro affidato. I responsabili di progetto hanno la funzione di programmare, organizzare, coordinare e controllare progetti isolati senza avere la gestione diretta delle risorse necessarie, che devono essere, invece, reperite nell'ambito delle singole aree funzionali. Essi, una volta costituito il proprio gruppo di lavoro, si troveranno ad essere responsabili dell'attività di persone sulle quali non hanno alcun tipo di autorità gerarchica.

I collaboratori al progetto dipendono, infatti, direttamente dai responsabili di funzione ai quali devono rispondere per quanto riguarda i costi, i tempi di esecuzione ed i livelli tecnico-qualitativi prestabiliti.

VANTAGGI. La struttura a matrice presenta i seguenti principali vantaggi:

- un efficace coordinamento delle attività di progetto grazie alla presenza del project manager;
- un buon grado di efficienza, in quanto è possibile spostare le stesse risorse da un progetto all'altro;

- la flessibilità, resa possibile dal minor peso della gerarchia, dalla creazione di organi temporanei, dalla possibilità di spostare rapidamente risorse da una divisione all'altra ecc.

SVANTAGGI. Tra gli svantaggi della struttura in questione segnaliamo invece:

- l'ampliarsi delle occasioni di conflittualità tra organi diversi, soprattutto quando si pensa ad una struttura nella quale esistono due gruppi di manager posti entrambi alle dipendenze della direzione generale;
- il formarsi di tensioni e insicurezze nei titolari di certe posizioni organizzative;
- un rallentamento dei processi decisionali ed una lievitazione dei costi della struttura, a causa del numero elevato di dirigenti.

LE ALTRE VARIABILI ORGANIZZATIVE

I MECCANISMI OPERATIVI

I MECCANISMI (O SISTEMI) OPERATIVI sono quegli strumenti gestionali che rendono operativa la struttura organizzativa. Essi esprimono l'aspetto dinamico dell'organizzazione. Lo scopo dei meccanismi operativi è quello di chiarire meglio ai membri dell'organizzazione ciò che è loro richiesto, qual è la funzione del loro lavoro ai fini del raggiungimento degli scopi che l'organizzazione si prefigge. I PRINCIPALI MECCANISMI OPERATIVI sono:

- il sistema di pianificazione e controllo della gestione;
- il sistema informativo;
- il sistema di gestione del personale;
- il sistema di coordinamento delle attività svolte dalle varie unità organizzative.

E' importante sottolineare quanto siano strettamente collegati tra loro i diversi meccanismi operativi.

IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA GESTIONE

Il sistema di pianificazione e controllo della gestione è un meccanismo che assicura l'operatività aziendale mediante la chiara e sistematica DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLE VARIE POSIZIONI ORGANIZZATIVE e la puntuale VERIFICA DEL LORO EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO, nei modi e nei tempi necessari per poter intervenire con provvedimenti correttivi in caso di manifeste disfunzioni gestionali.

Questo meccanismo operativo si caratterizza per DUE MOMENTI DISTINTI:

- la pianificazione d'impresa;
- il controllo di gestione.

La PIANIFICAZIONE D'IMPRESA è il processo mediante il quale si fissano gli OBIETTIVI che si vogliono raggiungere in un determinato intervallo di tempo e con il quale si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni necessarie per conseguirli. Si distinguono:

- la pianificazione strategica (o di medio-lungo periodo);
- la pianificazione operativa (o di breve periodo).

La PIANIFICAZIONE STRATEGICA è elaborata dall'alta direzione ed ha, in genere, un orizzonte temporale di 5-6 anni. Con essa si definiscono gli OBIETTIVI DI FONDO della gestione (ad es.: obiettivi reddituali, sviluppo di nuovi prodotti, sviluppo di tecnologie ecc.) e si indicano le scelte (STRATEGIE) necessarie per il loro raggiungimento.

La PIANIFICAZIONE OPERATIVA si riferisce, invece, ad un periodo amministrativo annuale e si articola successivamente a livello trimestrale o mensile. Con essa si individuano concretamente gli obiettivi da assegnare alle varie posizioni organizzative e le relative scelte (strategie) da mettere in atto nel corso di un esercizio.

La pianificazione operativa costituisce, in un certo senso, il punto di collegamento tra la pianificazione strategica ed il CONTROLLO DI GESTIONE. Quest'ultimo, è il processo attraverso il quale i dirigenti influenzano gli altri membri di un'organizzazione AL FINE DI RENDERE ESECUTIVE LE STRATEGIE DELL'IMPRESA. Dal punto di vista organizzativo, tale risultato viene raggiunto mediante:

- la formulazione di programmi annuali e infrannuali, tipicamente sotto forma di BUDGET, che risultino compatibili con gli obiettivi della pianificazione strategica (CONTROLLO ANTECEDENTE);
- la verifica, durante lo svolgimento della gestione, del raggiungimento degli obiettivi di budget e l'identificazione di eventuali provvedimenti correttivi qualora si registrino scostamenti tra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato (CONTROLLO CONCOMITANTE);
- l'accertamento in maniera definitiva, a fine esercizio, del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget (CONTROLLO SUSSEGUENTE).

Dal punto di vista tecnico-contabile, il processo di controllo si avvale della cosiddetta **CONTABILITÀ PER LA DIREZIONE** che comprende, principalmente, i **SEGUENTI STRUMENTI INFORMATIVI**:

- le contabilità sezionali;
- la contabilità generale;
- la contabilità analitico-gestionale;
- il sistema dei costi standard;
- il budget aziendale.

IL SISTEMA INFORMATIVO

Il sistema informativo è un **INSIEME DI ELEMENTI**, anche molto diversi tra loro, **PER RACCOGLIERE, ELABORARE E ARCHIVIARE LE INFORMAZIONI CHE SERVONO A SCOPI OPERATIVI**, decisionali e di controllo sulla gestione aziendale. Tali elementi sono:

- un insieme di dati e di informazioni;
- un insieme di procedure per il trattamento dei dati e la gestione delle informazioni;
- un insieme di mezzi necessari al trattamento di dati e informazioni (hardware e software);
- un insieme di persone che si occupano della raccolta, elaborazione e archiviazione dei dati.

Un sistema informativo si definisce **AUTOMATIZZATO** quando raccoglie ed elabora dati, trasmette ed archivia informazioni utilizzando l'elaboratore elettronico.

Il sistema informativo **RENDE POSSIBILE LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ PREVISTE DAL DISEGNO STRUTTURALE** (senza informazioni non si possono svolgere i compiti, neanche quelli esecutivi). Alla base del sistema informativo vi sono le informazioni. Per **INFORMAZIONE** si intende un fatto, un dato, o un qualsiasi altro elemento che fornisce delle conoscenze. L'informazione è conoscenza e, in un mondo information intensive, costituisce un fattore fondamentale per la produzione economica al pari delle materie prime, del fattore lavoro, delle risorse tecnologiche.

Le informazioni utilizzate da un'azienda devono possedere alcuni requisiti essenziali:

- la chiarezza: riguarda la forma e la struttura dei documenti amministrativi in genere.
- l'attendibilità: riguarda l'affidabilità ed esattezza delle informazioni;
- l'articolazione: riguarda i diversi gradi di aggregazione dei dati;
- la tempestività: riguarda la disponibilità delle informazioni al momento giusto presso l'utilizzatore giusto;
- la rilevanza e la selettività: riguardano la qualità e la quantità delle informazioni occorrenti.

IL SISTEMA DI COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DALLE VARIE UNITÀ ORGANIZZATIVE

Il sistema di coordinamento è un insieme di tecniche che consentono, attraverso vari strumenti operative ben definiti sistemi di comunicazione, l'**ARMONIZZAZIONE DELLE NUMEROSE FUNZIONI AZIENDALI** al fine di conseguire gli obiettivi imprenditoriali.

La scelta degli strumenti di coordinamento dipende da **MOLTEPLICI FATTORI**, quali il grado di interdipendenza tra i vari organi, il livello di decentramento dei compiti, le dimensioni delle unità organizzative, la standardizzazione dei compiti.

I **PRINCIPALI STRUMENTI DI COORDINAMENTO** comprendono:

- la determinazione di obiettivi di riferimento attraverso i quali l'azione delle varie unità organizzative viene indirizzata verso un risultato specifico atteso;
- la formulazione di piani e programmi;
- la determinazione di regole procedurali formali, in cui si stabiliscono le modalità di comportamento delle diverse unità organizzative;

- la gerarchia, che può essere invocata nell'atto in cui una situazione imprevista renda inefficaci gli ordinari meccanismi di coordinamento.

PER MANTENERE L' INTERDIPENDENZA dei compiti fra le varie unità organizzative, sono istituiti degli SPECIFICI ORGANI DI COLLEGAMENTO quali:

- i comitati;
- i gruppi di lavoro temporanei (task forces);
- i team o équipes di coordinamento;
- i coordinatori, vale a dire quei soggetti introdotti nell' organizzazione per ricoprire in modo permanente funzioni di integrazione.

IL SISTEMA DI GESTIONE DEL PERSONALE

Il sistema di gestione del personale è l'insieme delle attività programmate e coordinate che mirano ad ASSICURARE ALL'IMPRESA LE RISORSE UMANE QUALITATIVAMENTE E QUANTITATIVAMENTE IDONEE allo svolgimento dei compiti aziendali e ne assicura la migliore gestione, secondo criteri di efficacia e di efficienza, compatibili con le esigenze economiche e psicologiche degli individui. Nell'ambito del sistema di gestione del personale si possono individuare i seguenti SOTTOSISTEMI:

- il sistema di reclutamento e selezione del personale;
- il sistema di addestramento, formazione e sviluppo del personale;
- il sistema di valutazione del personale;
- il sistema delle ricompense e degli incentivi.

I meccanismi di RECLUTAMENTO E SELEZIONE costituiscono un sistema operativo in quanto permettono di individuare, grazie ad opportune metodologie, le persone dotate delle competenze e capacità più adatte allo svolgimento di compiti predeterminati, esplicitati in sede di progettazione strutturale. Tecnicamente, la selezione può avvenire tramite COLLOQUIO oppure tramite TEST sulle capacità tecniche e sul «profilo professionale». Il profilo professionale ha generalmente tre dimensioni:

- 1) conoscenze (AREA DEL SAPERE) acquisite con lo studio e con l'esperienza;
- 2) capacità (AREA DEL SAPER FARE) non solo apprese ma anche legate a caratteristiche individuali (capacità di sintesi, di analisi, di organizzare ecc.);
- 3) orientamento (AREA DEL SAPER ESSERE): leader/gregario, efficacia/efficienza, obiettivi/relazioni ecc.

L'ADDESTRAMENTO (che ha contenuti più tecnici), la FORMAZIONE (che mira ad orientare atteggiamenti e comportamenti del personale) e lo SVILUPPO (che ha lo scopo di motivare e trattenere all'interno dell'azienda i lavoratori) sono mezzi impiegati dall'azienda per comunicare agli individui le proprie aspettative in merito ai comportamenti da assumere nelle situazioni lavorative, per coordinare le loro azioni e per valorizzare le loro competenze e la loro professionalità.

La VALUTAZIONE DEL PERSONALE è un giudizio sistematico sugli individui, formulato periodicamente in base a certe regole. È un meccanismo operativo grazie al quale l'azienda può prendere importanti decisioni nel campo del personale, come retribuire, promuovere, destituire, trasferire, licenziare, al fine di incoraggiare certi comportamenti o scoraggiarne altri. Le metodologie di valutazione possono ricondursi a DUE GRANDI GRUPPI:

- la valutazione dei meriti;
- la valutazione delle prestazioni.

La prima ha per oggetto fattori come l'impegno, lo spirito di iniziativa, la capacità di programmazione, il senso di responsabilità ecc. dell'individuo. La seconda riguarda le prestazioni realmente ottenute, cioè i risultati conseguiti, previa chiarificazione degli obiettivi prestabiliti.

IL SISTEMA DELLE RICOMPENSE E DEGLI INCENTIVI è un insieme di misure attraverso le quali le persone vengono stimolate a comportamenti compatibili con le esigenze aziendali. In particolare, si tratta di COMPENSI ESPRESSAMENTE CORRISPOSTI IN RELAZIONE ALLE PRESTAZIONI OTTENUTE dalle persone; tali compensi possono essere MONETARI o NON MONETARI (retribuzione nelle sue varie forme, opportunità di carriera, opportunità di apprendimento, senso di soddisfazione personale, benefici vari). La MOTIVAZIONE del personale è uno dei fattori più importanti del miglioramento della qualità. Se un'azienda ha problemi di qualità, spesso la causa va ricercata nella demotivazione dei suoi dipendenti. In passato si riteneva che l'INCENTIVO ECONOMICO fosse il mezzo più potente per spingere le persone a fare un buon lavoro; in realtà oggi rappresenta solo lo strumento più semplice.

LO STILE DI DIREZIONE

La terza variabile organizzativa da analizzare, dopo la struttura organizzativa ed i meccanismi operativi, è lo STILE DI DIREZIONE (o DI LEADERSHIP). Esso riguarda le MODALITÀ DI COMPORTAMENTO DELLA DIREZIONE AI VARI LIVELLI NEI CONFRONTI DEI DIPENDENTI. La CLASSIFICAZIONE più nota degli stili di direzione distingue tra:

- stile autoritario;
- stile partecipativo;
- stile permissivo.

Lo STILE AUTORITARIO presuppone che a decidere su tutte le questioni importanti sia sempre il capo, che si limita solo a comunicare le sue scelte ai collaboratori, affinché questi le eseguano. Lo STILE PARTECIPATIVO O DEMOCRATICO comporta un coinvolgimento attivo e incisivo dei subordinati nelle decisioni, secondo modalità molto variabili da caso a caso. Lo STILE PERMISSIVO presuppone che il capo lasci fare; le decisioni sono prese direttamente dai subordinati, che, peraltro, si muovono entro spazi di autonomia prefissati dai superiori.

LA QUALITÀ TOTALE E LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ (CENNI)

UN MODELLO IMPRENDITORIALE INNOVATIVO

Introdotta in Giappone all'epoca della ricostruzione industriale postbellica, l'APPROCCIO IMPRENDITORIALE DEL CONTROLLO DI QUALITÀ, per l'importanza strategica che assume e per i favorevoli riflessi che produce sull'immagine aziendale, ha trovato, dagli anni '80, larga applicazione anche in imprese occidentali.

Si tratta, ma il concetto è riduttivo, di un sistema manageriale che, in assoluto, privilegia la QUALITÀ DEL PRODOTTO immesso sul mercato. In realtà, la gestione della qualità del prodotto non è che la PRIMA TAPPA di un'evoluzione generatrice di una cultura imprenditoriale capace di COINVOLGERE TUTTI I SETTORI DELL' AZIENDA nonché delle compagini a monte e a valle di essa (fornitori e clienti) per puntare al raggiungimento di una qualità industriale, atta a soddisfare la clientela, i dipendenti, la dirigenza, la proprietà aziendale e che abbia un giusto impatto ambientale e sociale: si parla appunto di QUALITÀ TOTALE (Total Quality Control o Company Wide Quality Control).

All'inizio in Giappone il sistema del controllo di qualità è stato un vero e proprio strumento di sopravvivenza. Data l' assoluta povertà di risorse naturali su cui poteva contare, l'industria giapponese si è vista, infatti, «costretta» a puntare sull'alta qualificazione e su mercati che vivono una fase di continua evoluzione tecnologica (elettronica, motociclette, orologi, macchine fotografiche ecc.). La necessità è poi diventata virtù durante la grande crisi petrolifera (primi anni '70), quando il controllo di qualità si è trasformato in mezzo di forte impatto innovativo ed è stata raggiunta l'eccellenza industriale. ,

L'adozione di un sistema di qualità implica un riesame completo della propria organizzazione e nuove definizioni di responsabilità, procedure, risorse e flussi d'informazione; ma, soprattutto, qualità vuol dire darsi nuovi modelli di riferimento, valori, cultura imprenditoriale. Punto cruciale è, quindi, il SUPERAMENTO DELL' EQUAZIONE: QUALITÀ = BONTÀ DEL PRODOTTO, per passare ad una politica di management e di organizzazione che fa della reciprocità con le aspettative e le esigenze del cliente, il suo vessillo. L'IMPLEMENTAZIONE (realizzazione pratica di un progetto) di un sistema di qualità deve far sì che l'azienda si dia l'obiettivo del miglioramento continuo. Questa politica ha un risultato tangibile: il raggiungimento del cd. BREAKTROUGH; vale a dire, il progresso evidente (confermato dai dati, quindi) di determinate performance aziendali.

IL CONCETTO DI QUALITÀ

Quando si parla di qualità si fa riferimento agli elementi che caratterizzano un bene o un servizio e che ne consentono la stima in base a una determinata scala valutativa (qualità alta, media, bassa). Se, invece, il livello qualitativo espresso da un bene o un servizio viene correlato al rispetto di uno standard produttivo predefinito, esso sarà inversamente proporzionale alla misura degli scostamenti tra valori standard e valori reali (maggiore è lo scostamento, minore la qualità e viceversa) e, in tal caso, il concetto di qualità coinciderà con quello di CONFORMITÀ.

In una logica marketing oriented, vale a dire di un'azienda che nel pianificare la propria produzione tiene conto delle richieste e delle esigenze che si manifestano tra i consumatori (come si dice, guarda le cose dal punto di vista del cliente) si può sostenere che LA QUALITÀ, INTESA COME CONSONANZA AD UNO STANDARD DI PRODUZIONE PREDETERMINATO, NON BASTA SE NON SI CONSIDERANO ANCHE GLI STANDARD QUALITATIVI ATTESI DALLA CLIENTELA.

Effettuare una consegna in ritardo, immettere sul mercato prodotti di difficile uso, scarsamente affidabili o pericolosi, erogare un servizio scadente, disattendendo le aspettative dei consumatori, significa operare in direzione di quella che si suole definire QUALITÀ NEGATIVA.

Dal canto loro, i consumatori, sulla base di elementi quali i bisogni individuali, l'immagine dell' azienda produttrice, la comunicazione pubblicitaria, il prezzo pagato, il passaparola ecc., si aspettano che il prodotto o il servizio di cui sono fruitori risponda a precisi standard qualitativi. In sintesi, vi è, da parte del consumatore, un'ATTESA DI QUALITÀ che, al momento dell' acquisto o, se si preferisce, dell' utilizzo, SI CONFRONTERÀ CON LA QUALITÀ PERCEPITA.

Compito dell' azienda è, non solo, quello di COLMARE L'EVENTUALE DIVARIO TRA QUALITÀ ATTESA E QUALITÀ PERCEPITA, ma di creare quel plus che connota la QUALITÀ LATENTE O ECCITANTE (così definita, perché genera entusiasmo in chi la prova), cioè la qualità che supera le stesse aspettative dei consumatori.

Si passeranno ora, in rassegna, gli ATTRIBUTI che secondo l'opinione comune VALORIZZANO LA QUALITÀ.

CARATTERISTICHE. Le caratteristiche di un prodotto sono gli elementi costitutivi di un bene o di un servizio e rappresentano un fondamentale strumento competitivo atto a differenziare il prodotto di un'impresa da quello dei concorrenti. Talvolta, di un prodotto si realizza una VERSIONE BASE, con caratteristiche standard, e ad essa si affianca una VERSIONE OPTIONAL. La tendenza, tuttavia, è quella di arricchire, quanto più è possibile, le dotazioni cd. di serie.

PRESTAZIONI. Sono la diretta conseguenza delle caratteristiche. Un prodotto di qualità alta non può che avere alte prestazioni.

CONFORMITÀ. Fornisce la misura del grado di coincidenza del prodotto e delle sue caratteristiche alle specifiche di riferimento. Se un computer, progettato per supportare le applicazioni più complesse si blocca continuamente, è, di certo, un computer con un basso grado di conformità. I prodotti difformi dalle prestazioni promesse allontanano i consumatori poiché frustrano la qualità attesa.

VITA UTILE. E' il periodo entro il quale il prodotto è in grado di assolvere la sua funzione operativa. Per i beni quali, ad esempio, le automobili, i componenti d'arredo o gli elettrodomestici vi è una grossa aspettativa di durata o durabilità.

AFFIDABILITÀ. Rappresenta l'attitudine di un prodotto ad assolvere le sue funzioni a lungo e in perfetta efficienza.

FACILITÀ DI RIPARAZIONE. E' la possibilità di ripristinare, in modo semplice, la funzionalità di un prodotto che abbia subito un'avaria.

Contribuiscono, infine, ad aumentare il livello qualitativo del prodotto e, di riflesso, la reputazione dell'azienda, tutti quei servizi che servono a DESTANDARDIZZARLO: a renderlo, cioè, diverso dall'offerta della concorrenza (tempi di consegna, installazione presso il cliente, assistenza post-vendita, garanzia, cortesia del personale ecc.).

DAL CONTROLLO DI QUALITÀ ALLA QUALITÀ TOTALE

Nel primo paragrafo si è evidenziato come la QUALITÀ TOTALE RAPPRESENTI IL MOMENTO ULTIMO DI UN CORSO CHE HA ORIGINE IN CAMPO PRODUTTIVO, attraverso la cura esclusiva della qualità di beni e servizi, e che, passo dopo passo, diventa vera e propria filosofia e cultura d'impresa, capace, come tale, di stravolgere modelli gestionali ampiamente consolidati. PERCHÉ UN SISTEMA DI QUALITÀ TOTALE TROVI VALIDA APPLICAZIONE È NECESSARIO STABILIRNE I PRESUPPOSTI.

VALORI D'IMPRESA. Si tratta di quell'insieme di principi che orientano le strategie e le priorità aziendali. Individuare valori d'impresa come la soddisfazione della clientela e del personale o l'ottimizzazione dei rapporti con i fornitori, valori, quindi, capaci di privilegiare il rapporto umano piuttosto che il profitto, significa creare un modello di riferimento.

QUALITÀ. Tutto ciò che può inficiare la qualità di un processo non va fatto. L'osservanza di questo principio vale a qualsiasi livello, dall'operaio al più alto dirigente.

MIGLIORAMENTO CONTINUO (kaizen). La qualità non ha limiti. La filosofia da perseguire è, pertanto, quella di apportare graduali, seppur minimi, MIGLIORAMENTI AL PRODOTTO E AL PROCESSO PRODUTTIVO. Operazioni tipiche di miglioramento sono rappresentate dalla creazione dei CIRCOLI DI QUALITÀ e dall'ottimizzazione del processo produttivo attraverso l'adozione di MECCANISMI JUST IN TIME o KANBAN.

Il JUST IN TIME è il principio in base al quale, per minimizzare gli sprechi, i materiali e i componenti devono pervenire al momento opportuno sulla linea di produzione evitando il più possibile le attese. Introdotto dalla Toyota negli anni '60, il KANBAN è, invece, una metodologia di lavoro attraverso la quale, ad ogni passaggio, si controlla la qualità dei prodotti (i pezzi difettosi non devono entrare o proseguire lungo il flusso di produzione per evitare sprechi di risorse). È anche un layout di produzione, cioè un modo per ridurre i passaggi del processo produttivo.

LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

La certificazione di qualità è il riconoscimento formale, ad opera di un apposito ente (organismo di certificazione), del SISTEMA DI QUALITÀ AZIENDALE; vale a dire, della CONFORMITÀ ALLA DISCIPLINA DI RIFERIMENTO ALLE CD. REGOLE ORGANIZZATIVE MINIMALI - cui un'impresa deve adeguarsi, onde assicurare la qualità dei propri prodotti e/o servizi, il basso impatto ambientale dell'attività che svolge o, nel caso di certificazione del personale, l'idoneità di quest'ultimo a svolgere adeguatamente e con competenza una o più specifiche operazioni. La disciplina in parola è costituita dalle NORME EMANATE DALL'ORGANISMO INTERNAZIONALE DI STANDARDIZZAZIONE ISO (International Organization for Standardization) e recepite in Italia dall'ENTE DI NORMAZIONE UNI.

L'adozione di un Sistema di Qualità Totale e la certificazione ISO non sono consequenziali, nel senso che POSSONO APPLICARSI INDIPENDENTEMENTE L'UNO DALL'ALTRA. Tuttavia, un sistema certificato è un ottimo standard di riferimento per chi mira alla qualità totale. Non a caso, l'evoluzione della serie ISO 9000 – le norme Vision 2000 - passa proprio attraverso l'accoglimento di principi come la centralità del cliente o il miglioramento continuo, che sono propri del Total Quality Management.

LA SERIE UNI EN ISO 9000

L'assunzione di un sistema qualità conforme alle norme ISO 9000 è una SCELTA VOLONTARIA dell'impresa che, in tal modo, viene incontro ad una precisa richiesta da parte della sua clientela, migliora la propria immagine aziendale presentandosi come più affidabile rispetto alla concorrenza, migliora il sistema aziendale grazie alla revisione delle procedure organizzative e produttive, si assume la responsabilità legale del prodotto difettoso, crea quella cultura della qualità cui tutti i dipendenti sono chiamati a contribuire.

Sempre più spesso, però, il legislatore italiano fa riferimento a tali normative incentivando (o addirittura rendendo OBBLIGATORIA) una scelta che dovrebbe essere volontaria.

Gli esempi di disposizioni legislative di tal genere sono numerosi:

- la L. 11 febbraio 1999, n. 109, in materia di qualificazione delle imprese che eseguono lavori pubblici;
- il D.Lgs. 12 novembre 1996, n. 614, in materia di apparecchiature terminali di telecomunicazioni;
- il D.Lgs. 26 maggio 1997, n. 155, in materia di igiene dei prodotti alimentari;
- la L. 23 dicembre 1994, n. 454, che prevede incentivi e finanziamenti agevolati per le imprese di trasporto che vogliono conseguire la certificazione di qualità;
- il D.M. 20 luglio 1998, che dispone agevolazioni a favore delle imprese turistiche che introducano sistemi di qualità;
- il D.P.R. 18 aprile 1993, n. 573, che, in caso di forniture pubbliche ad alto contenuto tecnologico, obbliga le amministrazioni ad invitare imprese in possesso di una certificazione di sistema qualità.

Dal canto suo, la Comunità Europea ha mirato a rendere effettiva la libera circolazione di merci all'interno del Mercato Unico eliminando le cosiddette barriere tecniche (norme tecniche che, spesso in modo pretestuoso, limitavano il commercio internazionale) e, a partire dal 1985, ha sviluppato il cosiddetto New Approach. In base a tale impostazione: l'armonizzazione legislativa è limitata all'adozione delle norme essenziali cui devono conformarsi i prodotti immessi sul mercato; il rispetto di tali norme tecniche armonizzate (elaborate da appositi organismi quali il CEN, il CENELEC e l'ETSI) permette la libera circolazione del prodotto nel mercato europeo; le norme armonizzate non sono obbligatorie ma volontarie; allo stesso tempo, le autorità nazionali sono obbligate a riconoscere che i prodotti realizzati nel rispetto delle norme tecniche armonizzate sono presunti conformi ai requisiti essenziali stabiliti dalle direttive.

Le linee guida della politica comunitaria possono essere così sintetizzate:

- utilizzo di «moduli» relativi alle differenti fasi delle procedure di valutazione di conformità (approccio modulare) e di criteri per la designazione e la notificazione di organismi chiamati ad intervenire in tali procedure;
- utilizzo generalizzato di norme europee (serie EN ISO 9000) relative all'assicurazione della qualità (si privilegiano, soprattutto, la salute e la sicurezza dei consumatori) e ai requisiti che gli organismi di valutazione di conformità devono possedere (serie EN ISO 45000).

Le norme ISO 9000 sono entrate ufficialmente in vigore nel 1987.

Tali norme sono state in seguito recepite dapprima dal CEN (Comité européen de normalisation) e poi dall'UNI (l'ente italiano di unificazione). Nel luglio 1994 l'ISO ha effettuato una revisione di tali norme, entrando in vigore nello stesso mese, con i seguenti documenti:

- UNI EN 9000-1 - Norme di gestione per la qualità e di assicurazione della qualità. Guida per la scelta e l'utilizzazione;
- UNI EN ISO 9001 - Sistemi qualità: Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza;
- UNI EN ISO 9002 - Sistemi qualità: Modello per l'assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione ed assistenza;
- UNI EN ISO 9003 - Sistemi qualità: Modelli per l'assicurazione della qualità nelle prove, controlli e collaudi finali;
- UNI EN ISO 9004-1 - Gestione per la qualità ed elementi del sistema qualità. Guida generale.

LE NORME UNI EN ISO 14000

Le norme UNI EN ISO 14000 certificano il rispetto delle leggi ambientali nello svolgimento di un'attività aziendale. La serie è divisa in due sottogruppi che identificano altrettante categorie di standard; vale a dire:

Standard organizzativi:

- ISO 14001: Sistemi di Gestione Ambientale - Specifiche con Guida all'uso;
- ISO 14004 Sistemi di Gestione Ambientale - Linee guida Generali sui Principi, Sistemi e Tecniche di Supporto;
- ISO 14010: Linee guida per l'Audit Ambientale - Principi Generali di Audit Ambientale;
- ISO 14011/1: Linee guida per l'Audit Ambientale - Procedure per l'Audit - Audit dei Sistemi di Gestione Ambientale;
- ISO 14012: Linee guida per l'Audit Ambientale - Criteri di Qualificazione per gli Auditori Ambientali;
- ISO 14013: Gestione dei Programmi di Audit Ambientale;
- ISO 14014: Revisioni Iniziali;
- ISO 14015: Valutazioni Ambientali;
- ISO 14031: Valutazione della Prestazione Ambientale.

Standard di processo:

- ISO 14020: Etichettatura Ambientale - Principi Generali;
- ISO 14021: Termini e Definizioni per Rivendicazioni Ambientali Autodichiarate;
- ISO 14022: Etichettatura Ambientale - Simboli;
- ISO 14023: Etichettatura Ambientale - Metodologie di Collaudo e Verifica;
- ISO 14024: Etichettatura Ambientale - Principi Guida, Pratiche e Criteri per Programmi per Praticanti Basati su Criteri Multipli (Tipo I) - Guida alle Procedure per la Certificazione;
- ISO 14040: Gestione Ambientale - Valutazione del Ciclo di Vita - Principi e Linee guida;

- ISO 14041: Gestione Ambientale - Valutazione del Ciclo di Vita - Obiettivo, Definizione/Scopo e Analisi dell'Inventario;
- ISO 14042: Gestione dell' Ambiente - Valutazione del Ciclo di Vita - Valutazione d'Impatto del Ciclo di Vita;
- ISO 14043: Gestione Ambientale - Valutazione del Ciclo di Vita -Interpretazione;
- ISO 14060: Guida per l'Inclusione degli Aspetti Ambientali negli Standard di Prodotto.

LE FASI DELLA CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ AZIENDALE

La certificazione del Sistema Qualità dell' azienda costituisce il risultato finale di un percorso che prevede almeno QUATTRO MOMENTI FONDAMENTALI:

- impostazione del Sistema Qualità e sua documentazione nel Manuale della Qualità;
- scelta dell' organismo di certificazione e richiesta di certificazione;
- verifica ispettiva da parte dell'ente di certificazione;
- rilascio della certificazione o, in caso negativo, suo rinvio.

L'IMPOSTAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ E LA REDAZIONE DEL MANUALE DI QUALITÀ. Si tratta sicuramente della fase più complessa: l'impresa deve, innanzi tutto, SCEGLIERE (SULLA BASE DELLA PROPRIA REALTÀ PRODUTTIVA E DELLE PROPRIE ESIGENZE), LA NORMA UNI EN ISO 9000 di riferimento. Occorre poi riscontrare in modo sistematico (cosiddetto audit iniziale) lo stato del Sistema Qualità rispetto alla norma di riferimento scelta, individuare le AZIONI NECESSARIE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA QUALITÀ E PIANIFICARNE L'ATTUAZIONE, NOMINARE UNA FIGURA INTERNA (o un gruppo di lavoro) cui affidare il compito di seguire il processo di attuazione del Sistema Qualità. Contemporaneamente all'analisi ed alla reimpostazione dei comportamenti aziendali, l'impresa dovrà documentare il Sistema Qualità aziendale mediante:

- il MANUALE DELLA QUALITÀ, in cui è riportata l'interpretazione aziendale dei punti delle norme prese a riferimento. Il Manuale deve contenere la politica della qualità dell'azienda, gli elementi organizzativi dell'impresa, l'indicazione del responsabile per la qualità, le procedure adottate, le modalità di controllo e revisione del sistema;
- le PROCEDURE, documenti che precisano condizioni e modalità con cui devono essere eseguite le attività;
- i DOCUMENTI DI RIFERIMENTO, in cui sono riportate informazioni particolari e specialistiche per l'esecuzione delle procedure.

In questa fase l'impresa potrà valutare l'opportunità di ricorrere ad un consulente esterno oppure di gestire «in economia» questo delicato momento.

LA SCELTA DELL'ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE. Con la stesura del Manuale di Qualità ha inizio il vero e proprio iter di certificazione. Occorre, per prima cosa, scegliere l'organismo di certificazione cui rivolgersi. L'impresa dovrà verificare la credibilità e la validità delle certificazioni rilasciate e, soprattutto, dovrà verificare che l'organismo di certificazione sia ACCREDITATO ai sensi delle norme UNI CEI EN 45000 (sia cioè fornito di una speciale patente rilasciata dal SINCERT, l'ente italiano di accreditamento, o da enti di accreditamento internazionali con cui il SINCERT abbia stipulato un accordo di mutuo riconoscimento). In genere, le organizzazioni di categoria hanno stipulato convenzioni particolari con alcuni di questi organismi di certificazione o addirittura, ne sono soci.

Contattato l'ente di certificazione, l'impresa dovrà richiedere costi e tempi dell'iter: i prezzi possono variare da ente ad ente (le tariffe dipendono dalla grandezza dell'impresa e dalla sua attività operativa). Scelto l'organismo di certificazione, l'impresa fa domanda di certificazione e allega il Manuale Qualità: l'organismo ne valuta la completezza e la coerenza con l'effettivo funzionamento dell'impresa; nel caso ci siano lacune l'organismo di certificazione le segnala e chiede di apportare le dovute modifiche al Manuale.

LA VISITA ISPETTIVA. Spesso la visita ispettiva vera e propria è preceduta da un incontro informale in cui l'organismo di certificazione compie una prima valutazione del Sistema Qualità: questo audit (è un sinonimo di verifica) informale consente di colmare eventuali lacune di tipo documentate. La verifica ispettiva vera e propria, invece, è compiuta da uno o più ispettori dell'ente di certificazione che, nel corso di alcuni giorni, verificano il funzionamento dell'azienda: verranno esaminate le registrazioni ed i documenti, si controlleranno le procedure e, più in generale, accerterà la coerenza fra Manuale della Qualità e operato dell'impresa.

IL RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE. Al termine delle verifica ispettiva, l'ispettore redige un rapporto e lo invia alla Direzione dell'organismo di certificazione: se non sussistono non conformità (incoerenze) l'ente rilascia la certificazione. In caso di non conformità lievi, invece, la certificazione può essere condizionata alla loro risoluzione da parte dell'impresa; per le non conformità più gravi, invece, il rilascio della certificazione è rinviato. Il certificato ha VALIDITÀ TRIENNALE ma, in questo arco di tempo, l'impresa è sottoposta a visite (in genere annuali) «di mantenimento»: se emergono non conformità, l'organismo di certificazione richiederà all'impresa di porvi rimedio entro una certa data, pena il ritiro della certificazione. Per le non conformità di minor rilievo, invece, l'organismo richiede che esse siano corrette entro la successiva verifica di sorveglianza.

Al di là del pericolo del ritiro della certificazione, comunque, l'impresa dovrà mantenere e sviluppare il Sistema Qualità aziendale mediante una periodica opera di audit interno e un costante monitoraggio degli indicatori di qualità aziendale.

LA SERIE VISION 2000

Si diceva di una nuova versione delle norme ISO 9000. Motivando la necessità della revisione, l'ISO afferma che Vision 2000 (questo il nome della nuova serie di norme) tiene conto delle esperienze accumulate con l'adozione dei Sistemi di Gestione per la Qualità rispondenti alle precedenti revisioni (1987 e 1994) delle norme e dell'evolversi dei sistemi gestionali. Rispetto alla attuale versione, le Vision 2000 pongono maggiore enfasi sulla SODDISFAZIONE DEL CLIENTE e sulla componente SERVIZIO. Maggiore attenzione, inoltre, è dedicata anche ai FATTORI FISICI ed UMANI DELL'AMBIENTE DI LAVORO (fra cui le CONDIZIONI DI SALUTE E SICUREZZA).

L'attuale versione prevede che il nucleo centrale delle nuove norme sia costituito da tre documenti:

- ISO 9000, sugli elementi fondamentali della qualità e del vocabolario;
- ISO 9001, SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ requisiti, destinato a rimpiazzare le attuali ISO 9001, 9002 e 9003;
- ISO 9004, una guida per migliorare le performance;
- ISO 19011, una guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale.

LA MARCATURA CE

Di natura giuridica diversa rispetto alla certificazione, ma pur sempre riconducibile al discorso QUALITÀ, è la marcatura CE: vale a dire il procedimento attraverso il quale viene apposta la sigla «CE» sui PRODOTTI CIRCOLANTI SUL TERRITORIO COMUNITARIO. La sigla certifica che tali prodotti sono conformi ai requisiti necessari per la Sicurezza e la tutela della salute dei consumatori. La marcatura CE è stata introdotta dalla direttiva comunitaria n. 392 del giugno 1989 (sostituita dalla direttiva 98/37/CE), attuata dall'ordinamento italiano con D.P.R. 459/1996; obiettivo della disposizione è l'eliminazione delle difformità dei requisiti di sicurezza richiesti dai diversi Stati membri, senza pregiudizio dei livelli nazionali di protezione già esistenti, in modo da assicurare il libero scambio dei prodotti.

Secondo le disposizioni comunitarie, coloro che immettono sul mercato o mettono in servizio (e quindi anche il datore di lavoro) una macchina devono attestare la conformità ai requisiti di sicurezza attraverso la DICHIARAZIONE CE di conformità e l'apposizione sulla macchina, in modo visibile e leggibile, della MARCATURA CE. Per i componenti è richiesta solo la dichiarazione CE di conformità. Quest'ultima deve essere rilasciata da un ORGANISMO AUTORIZZATO, previo esame dei fascicoli tecnici dell'apparecchiatura e, a volte, della stessa macchina o componente.

GESTIONE AZIENDALE, RILEVAZIONE E CONTROLLO

LA GESTIONE COME SISTEMA DI OPERAZIONI

Il secondo, fondamentale, momento dell'economia aziendale è rappresentato dalla **GESTIONE**: dal complesso, cioè, di operazioni economico-finanziarie, tra loro collegate e coordinate, effettuate dagli organi aziendali in vista degli obiettivi immediati e finali da raggiungere. La gestione si svolge attraverso una **SERIE DI FASI SUCCESSIVE** che vanno dalle operazioni di acquisto, ai processi di trasformazione, dalle vendite agli incassi ecc. Nelle aziende di produzione di ogni specie, la gestione si può concepire come un grande processo, idealmente suddiviso in **QUATTRO CLASSI DI OPERAZIONI**:

- finanziamenti;
- investimenti;
- trasformazione fisico-economica (o anche semplicemente economica);
- disinvestimenti o realizzi.

Il sistema delle operazioni di gestione è **UNITARIO NEL TEMPO E NELLO SPAZIO**.

È **UNITARIO NEL TEMPO**, in quanto le operazioni che si svolgono in tempi successivi sono complementari e interdipendenti. Ogni operazione, infatti, è condizionata dalle precedenti e condiziona quelle future: basta pensare alle conseguenze che possono scaturire dalla scelta di un determinato processo produttivo in luogo di un altro o dall'adozione del canale di distribuzione sbagliato.

È **UNITARIO NELLO SPAZIO**, perché anche fra le operazioni che avvengono nello stesso tempo sussistono vincoli di complementarità e di interdipendenza.

I **FINANZIAMENTI** si concretano nel reperimento delle risorse monetarie necessarie alla costituzione dell'impresa ed al successivo svolgimento della sua attività. Secondo la natura dei vincoli economici e giuridici, i finanziamenti acquisiti da un'impresa si dividono nelle tipiche categorie del **CAPITALE PROPRIO**, del **CAPITALE DI DEBITO A MEDIO-LUNGO TERMINE** e del **CAPITALE DI DEBITO A BREVE TERMINE**.

Gli **INVESTIMENTI** si concretano nell'impiego delle risorse finanziarie a disposizione per l'**ACQUISTO DEI FATTORI PRODUTTIVI** a lento e a rapido ciclo di utilizzo necessari per lo svolgimento della gestione. I **FATTORI PRODUTTIVI A LENTO CICLO DI UTILIZZO** sono quelli utilizzabili per più periodi, contribuendo alla produzione del reddito dei numerosi esercizi tra i quali il costo sostenuto dall'impresa per la loro acquisizione (es.: fabbricati, impianti, macchinari, brevetti, diritti di utilizzo di formule industriali, concessioni e licenze). Essi sono destinati a costituire la capacità produttiva dell'azienda. I **FATTORI A RAPIDO CICLO DI UTILIZZO** sono, invece, quelli utilizzabili, esclusivamente, nel processo produttivo in cui sono stati impiegati (es.: materie prime, lavoro, prestazioni di servizi ecc.). Essi sono destinati a consentire lo sfruttamento della capacità produttiva allestita dall'azienda.

La **TRASFORMAZIONE FISICO-TECNICA** (o anche solamente economica) comprende le operazioni volte alla trasformazione dei fattori produttivi a disposizione in beni e servizi da destinare alla vendita.

I **DISINVESTIMENTI O REALIZZI** esprimono il ritorno in forma monetaria, attraverso la vendita delle produzioni ottenute ed il conseguimento dei relativi ricavi, dei mezzi finanziari in precedenza investiti: si concretizzano, quindi, nell'attività di scambio.

OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA E INTERNA

Le operazioni di gestione si distinguono in **FATTI INTERNI** o di produzione economico-tecnica e in **FATTI ESTERNI** o di scambio. I **FATTI DI INTERNA GESTIONE** sono riferiti all'impiego dei fattori produttivi durevoli e non durevoli per ottenere i beni e servizi da collocare sul mercato (esempi di fatti di interna gestione sono: passaggio delle materie

prime e sussidiarie dai magazzini ai reparti di lavorazione, trasferimento dei prodotti dai magazzini alle filiali di vendita, conservazione dei prodotti finiti ecc.). I FATTI DI ESTERNA GESTIONE danno luogo ad atti di scambio con terzi, clienti e fornitori, al fine di reperire i fattori della produzione e di collocare sul mercato i beni ed i servizi ottenuti: sono, in sintesi, tutti quegli avvenimenti che pongono l'azienda a contatto col mondo esterno.

Le operazioni di finanziamento, di investimento e di disinvestimento vengono considerate operazioni di esterna gestione, mentre le operazioni riconducibili ai processi economico-tecnici di trasformazione sono considerate operazioni di gestione interna.

Poiché nessuna attività riguardante la gestione è fine a se stessa, I FATTI DI INTERNA GESTIONE INFLUENZANO, prima o poi, I FATTI DI ESTERNA GESTIONE.

Mentre i fatti di esterna gestione comportano variazioni, in un senso o nell'altro, nel denaro, nei crediti e nei debiti, i fatti di interna gestione non originano né variazioni di cassa né rapporti di debito o di credito nei confronti di terzi. I FATTI DI INTERNA GESTIONE COMPORTANO SOLTANTO MOVIMENTI DI BENI O SERVIZI, CIOÈ FLUSSI FISICI O REALI. NEI FATTI DI ESTERNA GESTIONE, INVECE, SI MANIFESTANO SIA FLUSSI REALI DI BENI E SERVIZI SIA FLUSSI FINANZIARI, vale a dire movimenti di denaro, di crediti e di debiti (entrate e uscite monetarie o creditizie).

IL PATRIMONIO AZIENDALE

PER SVOLGERE LA SUA ATTIVITÀ, L'IMPRESA SI AVVALE DI UN COMPLESSO DI BENI, intesi in senso lato come mezzi economici a disposizione. Tali beni mettono in evidenza il PATRIMONIO con cui, di fatto, l'azienda funziona (cd. patrimonio di funzionamento). Nell'ambito dell'economia aziendale, il patrimonio d'impresa viene studiato sotto DUE ASPETTI:

- ASPETTO QUALITATIVO (Quali investimenti lo compongono? In che modo quegli investimenti sono stati finanziati?)
- ASPETTO QUANTITATIVO (Qual è il suo valore?)

Nell'aspetto qualitativo, il patrimonio è un complesso di beni, servizi e diritti tra loro coordinati, a disposizione dell'azienda in un dato istante, considerati in stretta connessione con le fonti di finanziamento che ne hanno consentito l'acquisizione. L'espressione «in un dato istante» sta a significare che il concetto di patrimonio è STATICO. I componenti del patrimonio inteso in senso qualitativo costituiscono, in definitiva, un COMPLESSO DI INVESTIMENTI IN ESSERE IN UN DETERMINATO ISTANTE. A loro volta, però, gli investimenti presuppongono, per essere attuati, la disponibilità di denaro (risorse finanziarie) da investire. Così, in un dato momento, il patrimonio aziendale inteso in senso qualitativo è espresso dall'uguaglianza:

INVESTIMENTI DA REALIZZARE = FONTI DI FINANZIAMENTO DA RIMBORSARE

ovvero

CAPITALE INVESTITO DALL'IMPRESA = CAPITALE INVESTITO NELL'IMPRESA

Tutto il denaro che affluisce all'impresa trova una sua specifica destinazione o impiego e qualsiasi investimento è possibile solo se esistono i soldi per realizzarlo. Sono valide, in breve, le seguenti conclusioni:

- gli investimenti ed i finanziamenti SI UGUAGLIANO sempre, in ogni istante;
- per effetto dell'attività dell'impresa, gli investimenti ed i finanziamenti sono IN CONTINUO MOVIMENTO.

Il processo di trasformazione degli investimenti in entrate finanziarie deve essere sincronizzato, nei tempi e nelle dimensioni, ai tempi e alle dimensioni dei rimborsi dei capitali dovuti ai finanziatori. Il concetto è intuitivo. Per restituire un debito è necessario disporre in anticipo della somma necessaria ad estinguerlo: gli incassi, quindi, devono precedere i pagamenti e devono essere sufficienti a coprirli.

GLI INVESTIMENTI. Gli investimenti sono originati dalle uscite di mezzi finanziari sostenute per acquistare i beni ed i servizi necessari allo svolgimento delle attività aziendali o per effettuare finanziamenti ad altre imprese. Gli investimenti (ovvero gli impieghi) vengono comunemente divisi in DUE MACRO-CATEGORIE:

- immobilizzazioni (o attivo consolidato);
- attivo circolante (o attivo disponibile).

Le **IMMOBILIZZAZIONI** sono costituite dai fattori produttivi destinati a permanere in modo duraturo nella compagine del patrimonio dando la loro utilità economica per più anni. Esse formano la struttura tecnico-organizzativa e strategica dell'impresa. Secondo l'oggetto dell'investimento, le immobilizzazioni si distinguono in:

- immobilizzazioni immateriali;
- immobilizzazioni materiali;
- immobilizzazioni finanziarie.

Le **IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI** sono condizioni produttive prive di consistenza fisica in grado di generare benefici economici nei futuri esercizi. Comprendono: brevetti, diritti di concessione, diritti di autore, marchi di fabbrica, oneri la cui utilità si manifesta in più esercizi (es.: costi di impianto e di ampliamento, costi di pubblicità, costi di ricerca e sviluppo), avviamento e acconti versati in relazione alle poste sopraindicate.

Le **IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI** sono condizioni produttive dotate di consistenza fisica la cui utilità economica si protrae per periodi medio-lunghi. Si tratta di beni aventi lo scopo di partecipare alla produzione in modo graduale per tutto il tempo del loro utilizzo. Comprendono: terreni, fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali, mobili e arredi, macchine d'ufficio, automezzi ecc.

Le **IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE** sono costituite da crediti con scadenza ultrannuale che l'azienda ha concesso a terzi e da investimenti durevoli in azioni o quote di altre società (partecipazioni). Tra le immobilizzazioni finanziarie vi sono anche i titoli a reddito fisso con scadenza pluriennale che l'azienda intende mantenere in portafoglio.

L'**ATTIVO CIRCOLANTE** è rappresentato dalle scorte liquide in attesa di impiego e da quei beni destinati alla vendita alla produzione che ritorneranno in forma monetaria in tempi brevi e, comunque, non superiori all'anno (investimenti del singolo esercizio). Gli elementi patrimoniali facenti parte dell'attivo circolante vengono solitamente suddivisi in TRE MACRO-CATEGORIE:

- scorte di magazzino;
- liquidità differite;
- liquidità immediate.

Le **SCORTE DI MAGAZZINO** sono gli investimenti di breve periodo rivolti alla trasformazione, al consumo o allo scambio entro un arco di tempo non superiore all'anno (es.: materie prime, materie sussidiarie, materie di consumo, prodotti semilavorati, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti e, per assimilazione, anticipi a fornitori di materie).

Le **LIQUIDITÀ DIFFERITE** comprendono i crediti di qualsiasi natura che si prevede vengano liquidati entro la fine dell'esercizio successivo e gli investimenti finanziari con scadenza non superiore all'anno (es.: crediti e cambiali a breve scadenza, partecipazioni ed altri titoli pubblici e privati destinati ad una rapida trasformazione in denaro).

Le LIQUIDITÀ IMMEDIATE comprendono i valori in cassa, i depositi bancari e postali e tutti gli investimenti assimilabili alla moneta poiché trasformabili immediatamente in mezzi liquidi (es.: titoli negoziabili).

GLI INVESTIMENTI POSSONO ESSERE CLASSIFICATI ANCHE IN BASE ALLE LORO RELAZIONI CON L'ATTIVITÀ CARATTERISTICA (O TIPICA) DELL' AZIENDA. Sotto questo aspetto si hanno:

- beni principali;
- beni accessori.

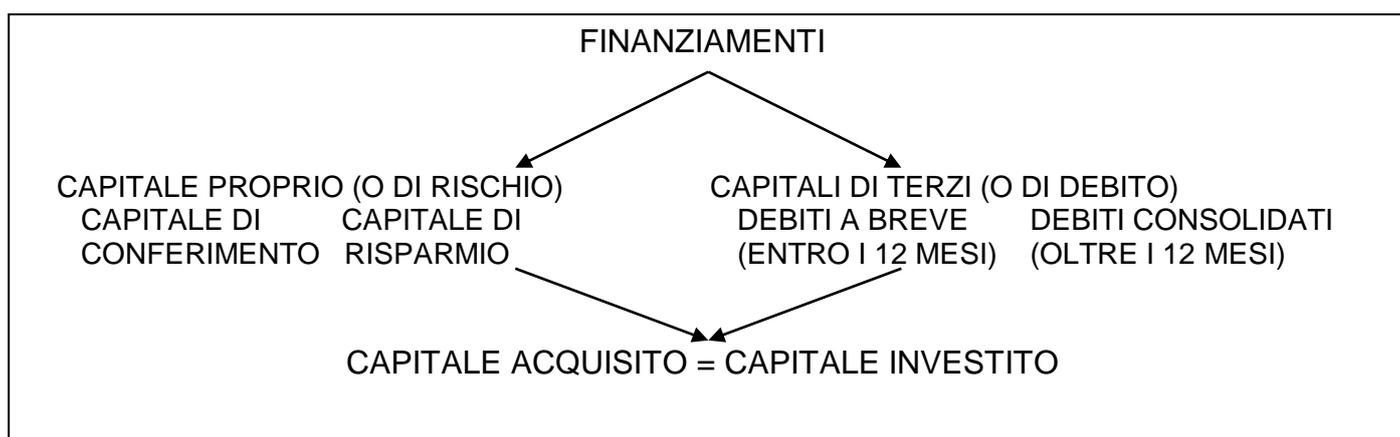
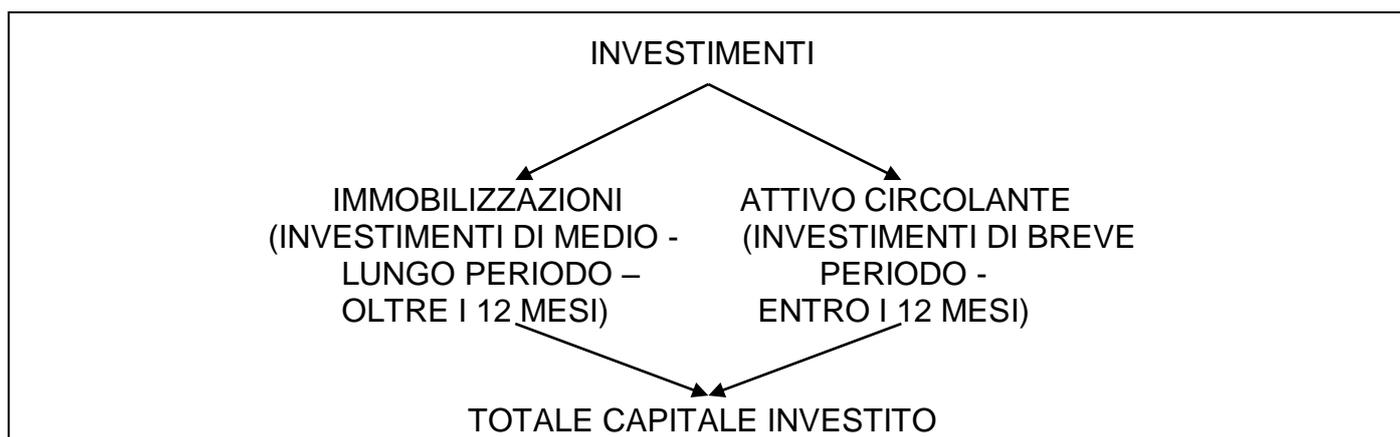
I BENI PRINCIPALI (o patrimonio principale) sono costituiti da tutti quegli elementi del patrimonio aziendale che sono essenziali per lo svolgimento dell'attività caratteristica dell'azienda. Ad esempio, in un'impresa industriale, sono beni principali gli impianti, i macchinari, le materie prime.

I BENI ACCESSORI (o patrimonio accessorio) sono gli investimenti non strettamente necessari per lo svolgimento dell' attività aziendale tipica, per cui potrebbero anche mancare senza che ciò ne pregiudichi lo svolgimento. Ad esempio, in un' azienda mercantile sono beni accessori i titoli di Stato, le obbligazioni di società, le azioni.

INFINE, SECONDO LA TITOLARITÀ DEL DIRITTO DI PROPRIETÀ, GLI INVESTIMENTI SI DISTINGUONO IN BENI PROPRI E BENI DI TERZI.

Sono BENI PROPRI quelli di proprietà del soggetto giuridico dell'azienda, siano essi presso l'azienda oppure presso terzi (in deposito, in garanzia ecc.). Sono BENI DI TERZI quelli di proprietà altrui e che per cause connesse alla gestione si trovano temporaneamente presso l'azienda considerata (ad es.: depositi cauzionali di terzi, beni ricevuti in garanzia o in custodia).

Nella sostanza, mentre gli INVESTIMENTI rappresentano l'aspetto concreto del patrimonio, ossia il complesso dei fattori produttivi durevoli e non durevoli a disposizione dell'imprenditore per lo svolgimento della sua attività economica, i FINANZIAMENTI definiscono le modalità di acquisizione del patrimonio.



La composizione del patrimonio aziendale è illustrata in un prospetto, diviso in due sezioni, che prende il nome di SITUAZIONE PATRIMONIALE e che evidenzia:

- nella SEZIONE DI DESTRA, i finanziamenti acquisiti ed ancora in attesa di rimborso nel momento considerato;
- nella SEZIONE DI SINISTRA, gli investimenti in attesa di realizzo nei quali in quello stesso momento sono state impiegate le fonti di finanziamento.

SITUAZIONE PATRIMONIALE AL	
INVESTIMENTI	FINANZIAMENTI
<ul style="list-style-type: none"> - Fattori a fecondità ripetuta - Fattori a fecondità semplice - Scorte liquide in attesa di impiego 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitale di proprietà - Capitale di debito <ul style="list-style-type: none"> • Debiti di regolamento • Debiti di finanziamento

I FINANZIAMENTI

I finanziamenti sono rappresentati dai mezzi finanziari raccolti dall'impresa nel momento della costituzione e nel corso della sua vita aziendale, al fine di poter svolgere la propria attività. I finanziamenti possono provenire da fonti diverse ed apportate A TITOLO DI PROPRIETÀ (CAPITALE PROPRIO) o A TITOLO DI PRESTITO (CAPITALE DI DEBITO).

IL CAPITALE PROPRIO. Il capitale proprio (o capitale di rischio) è rappresentato dai conferimenti iniziali e successivi del soggetto economico (CAPITALE DI APPORTO) e dalle quote di utili netti reinvestiti nell'attività aziendale (CAPITALE DI RISPARMIO O AUTOFINANZIAMENTO DA REDDITO). I tratti caratteristici dei mezzi raccolti con vincolo di capitale sono i seguenti:

- i mezzi propri sono soggetti in modo pieno al RISCHIO GENERALE DI IMPRESA, al rischio cioè di mancato recupero totale o parziale del capitale investito. Sono chiamati a svolgere una FUNZIONE DI GARANZIA PATRIMONIALE nei confronti dei portatori di capitali di debito;
- i mezzi propri sono soggetti al CD. RISCHIO DI REMUNERAZIONE, nel senso che il loro impiego frutta in misura variabile secondo le capacità dell'impresa di produrre ricchezza superiore a quella necessaria per compensare il costo degli altri fattori produttivi utilizzati;
- i mezzi propri sono conferiti SENZA UNA PARTICOLARE SCADENZA, nel senso che non è di fatto possibile prevedere in anticipo se e quando potrà avvenire la loro restituzione;
- i mezzi propri si vincolano all'economia dell'impresa per una durata illimitata.

Il reperimento di mezzi a titolo di capitale proprio può avvenire attraverso vari canali:

- RISORSE DEL PROPRIETARIO O DEI SOCI, utilizzando il patrimonio personale;
- apertura della compagine sociale a NUOVI SOCI;
- QUOTAZIONE SU UN MERCATO MOBILIARE, PER LE SOCIETÀ AZIONARIE che raccolgono capitale proprio tramite l'emissione di titoli azionari.

CAPITALE PROPRIO

- GRADO DI RISCHIOSITÀ PIENO
- NON C'È OBBLIGO DI REMUNERAZIONE, CHE È DIPENDE DAGLI UTILI
- NON C'È OBBLIGO DI RIMBORSO
- SCADENZA A TEMPO INDETERMINATO

IL CAPITALE DI DEBITO. Il capitale di debito (o capitale di terzi) è costituito dai PRESTITI, che assumono varie forme, concessi all'impresa da terzi (es.: mutui, anticipazioni, scoperti di conto corrente, sovvenzioni ecc.). I TRATTI CARATTERISTICI dei mezzi raccolti a titolo di capitale di debito sono i seguenti:

- i mezzi di credito sono SOGGETTI AL RISCHIO GENERALE DI IMPRESA IN MODO INDIRETTO E LIMITATO, nel senso che l'impresa, PRIMA di procedere al rimborso del capitale proprio, deve restituire con gli interessi i prestiti che ha ottenuto da terzi;
- i mezzi di credito danno diritto ad una remunerazione periodica prestabilita sotto forma di INTERESSI PASSIVI, in base ad un tasso contrattuale che può essere fisso o indicizzato, indipendentemente dai risultati reddituali conseguiti;
- i mezzi di credito comportano l'OBBLIGO DELLA RESTITUZIONE nei tempi prefissati;
- i mezzi di credito si vincolano all'economia dell'impresa per TEMPI BREVI, MEDI, LUNGI.

Le più consuete FORME DI ACQUISIZIONE DI MEZZI FINANZIARI con vincolo di credito da parte delle imprese sono rappresentate da:

- MUTUI a medio e lungo termine di BANCHE ed altri intermediari finanziari;
- PRESTITI OBBLIGAZIONARI (solo per le società per azioni);
- CREDITO BANCARIO A BREVE TERMINE nelle sue forme più svariate;
- CREDITO DA PARTE DEI FORNITORI (credito mercantile o di fornitura).

LA FUNZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO È SECONDARIA, quindi complementare a quella del capitale proprio, in base al principio che una sana struttura finanziaria si fonda necessariamente su un fisiologico rapporto tra mezzi raccolti con vincolo di capitale e mezzi raccolti con vincolo di credito. Questo significa che un'azienda dovrebbe far ricorso al prestito solo quando le esigenze del momento lo esigano.

CAPITALE DI DEBITO

- GRADO DI RISCHIO LIMITATO
- OBBLIGO DI REMUNERAZIONE, PRESCINDENDO DAI REDDITI CONSEGUITI
- OBBLIGO DI RESTITUZIONE NEI TEMPI PREFISSATI
- SCADENZA PREDEFINITA

DEBITI DI FINANZIAMENTO E DEBITI DI REGOLAMENTO

Il fabbisogno finanziario, generato dagli investimenti di capitale in attesa di realizzo, è coperto da mezzi finanziari che possono essere ottenuti attraverso il capitale di proprietà ed il capitale di terzi o di credito. Quest'ultimo origina i debiti, che si distinguono in DEBITI DI FINANZIAMENTO (o debiti di prestito) e DEBITI DI REGOLAMENTO (o debiti commerciali). I debiti di finanziamento sono quelli che traggono origine da PRESTITI OTTENUTI DA TERZI (banche, società finanziarie, compagnie di assicurazione ecc.). Il loro sorgere si accompagna ad un'entrata di denaro. La loro estinzione produrrà un'uscita di denaro. I debiti di regolamento sono quelli che traggono origine dalle DILAZIONI DI PAGAMENTO concesse dai fornitori di beni e servizi (si compra oggi, si paga tra due mesi). Il loro sorgere dà luogo ad una entrata in natura (di beni o servizi). La loro estinzione produrrà una uscita di cassa. Mentre i debiti di finanziamento sono di regola ad INTERESSE ESPLICITO, nel senso che la loro remunerazione è prestabilita, i debiti di regolamento sono generalmente ad INTERESSE IMPLICITO, nel senso che la loro remunerazione è conglobata nel PREZZO (CHE QUINDI RISULTA MAGGIORATO) pattuito con il fornitore. Un'altra importante fonte di finanziamento è l'AUTOFINANZIAMENTO, cioè il processo mediante il quale vengono trattenute nell'economia dell'impresa risorse finanziarie prodotte dalla gestione.

ATTIVITÀ, PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO

Al fine di pervenire ad una **VISIONE QUANTITATIVA DEL PATRIMONIO**, bisogna attribuire un valore monetario ai singoli elementi che lo compongono. In questo senso, si parla di espressione quantitativo-monetaria (valore) del patrimonio. Sotto il profilo quantitativo il patrimonio si presenta come un sistema di valori che si riflettono nella seguente uguaglianza:

$$\begin{aligned} \text{ATTIVITÀ} &= \text{PASSIVITÀ} + \text{PATRIMONIO NETTO} \\ &\text{OVVERO} \\ \text{ATTIVITÀ} - \text{PASSIVITÀ} &= \text{PATRIMONIO NETTO} \end{aligned}$$

Le **ATTIVITÀ** sono i valori attribuiti ai beni, ai servizi e ai diritti a disposizione del soggetto aziendale nel momento della determinazione del patrimonio (scorte liquide in attesa di impiego, impianti e macchinari, automezzi, brevetti, crediti verso clienti, cambiali attive ecc.). Le **PASSIVITÀ**, invece, rappresentano i valori attribuiti ai debiti liquidi, ai debiti in corso di formazione e ai debiti potenziali che gravano sull'azienda. Il **PATRIMONIO NETTO**, infine, esprime la differenza tra il totale delle attività e il totale delle passività, nell'ipotesi che il valore delle prime sia superiore a quello delle seconde.



L'analisi quantitativo-monetaria mette in evidenza la **NATURA ASTRATTA E DERIVATA DEL PATRIMONIO NETTO**. Questo infatti:

- è un valore astratto, perché esprime in sintesi tutti i valori di uno stato patrimoniale;
- è un valore derivato, perché deriva dalla valutazione delle attività e delle passività (ma è di per sé oggetto di valutazione).

Il patrimonio netto è la misura dei capitali apportati in azienda a titolo di capitale di rischio. Se indichiamo con A le attività, con P le passività e con N il patrimonio netto, si ha la seguente relazione fondamentale:

$$A - P = N$$

Tale uguaglianza indica, in un determinato istante, il patrimonio dal punto di vista quantitativo. Il patrimonio netto esprime la ricchezza netta a disposizione dell'azienda nel momento in cui si procede alla sua determinazione. Nella relazione indicata sopra, se A è uguale a P, il patrimonio netto è uguale a zero. Se, invece, P è maggiore di A si ha una situazione di **DEFICIT NETTO** o passivo scoperto. Il deficit deriva da consolidati squilibri economici e finanziari in relazione ai quali l'azienda non solo vede annullato il suo patrimonio netto, ma rileva una eccedenza del valore del passivo rispetto al valore delle

attività. Il totale delle attività prende il nome di PATRIMONIO LORDO. Questo si ottiene, quindi, sommando:

- le attività finanziarie (denaro, crediti di regolamento, crediti di finanziamento);
- le attività economiche (rimanenze attive di fattori produttivi durevoli e non durevoli, rimanenze di prodotti finiti).

.....
 ESEMPIO. Finanziamenti, investimenti e disponibilità liquide in fase di costituzione di una attività aziendale. In fase di costituzione della propria attività una impresa commerciale di piccole dimensioni addetta alla vendita di articoli di cancelleria decide di procedere ai seguenti acquisti: immobile per 100.000 euro, arredamento del locale per 20.000 euro, attrezzature d'ufficio per 10.000 euro, merci per 40.000 euro. Inoltre, deposita in c/c bancario una cifra di 19.000 euro. Per effettuare tali acquisti, l'impresa ricorre per 149.000 euro a finanziamenti di capitale proprio e per i restanti 40.000 euro a finanziamenti di capitale di debito, di cui 15.000 euro debiti di regolamento verso i fornitori e 25.000 euro prestito bancario a media scadenza. Presentiamo il prospetto di situazione patrimoniale.

INVESTIMENTI		FINANZIAMENTI	
<i>Investimenti a media/lunga durata</i>		<i>Capitale proprio</i>	
Immobili	100.000	Capitale proprio iniziale	149.000
Arredamento	20.000		
Attrezzature	10.000	<i>Capitale di debito</i>	
<i>Investimenti a breve durata</i>		Debiti di finanziamento	
Merci	40.000	a breve termine	25.000
		Debiti di regolamento	15.000
<i>Disponibilità liquide</i>			
Banca c/c	19.000		
Totale	189.000	Totale	189.000

Si osservi che il totale degli investimenti è uguale al totale delle fonti di finanziamento, inoltre l'impresa si dice **capitalizzata** in quanto il capitale proprio è superiore al capitale di debito, viceversa l'impresa sarebbe stata **sottocapitalizzata**, ovvero la sua gestione sarebbe stata fortemente influenzata dai rapporti con i creditori.

.....
GLI INDICATORI DI STRUTTURA DEL PATRIMONIO DELL'IMPRESA

La struttura del patrimonio di un'impresa, vale a dire la composizione delle varie categorie di investimento (tenuto conto delle fonti di finanziamento), può essere analizzata ricorrendo ad appositi indicatori. I principali sono il MARGINE DI STRUTTURA, il MARGINE DI TESORERIA ed il CAPITALE CIRCOLANTE NETTO. Supponiamo una situazione patrimoniale come quella che segue:

SCHEMA DEL PATRIMONIO RICLASSIFICATO

<i>Impieghi (Attivo)</i>		<i>Fonti (Passivo)</i>	
Immobilizzazioni	230.000	Mezzi propri	300.000
Disponibilità economiche	170.000	Passività consolidate	115.000
Attività finanziarie	100.000	Passività correnti	85.000
Totale	500.000	Totale	500.000

Confrontando, quindi, le immobilizzazioni con il capitale proprio:
 Capitale proprio - immobilizzazioni = margine di struttura

SE IL CAPITALE PROPRIO È MAGGIORE DELLE IMMOBILIZZAZIONI ESISTE UN MARGINE DI STRUTTURA.

SCHEMA DEL PATRIMONIO RICLASSIFICATO

<i>Impieghi (Attivo)</i>		<i>Fonti (Passivo)</i>	
Immobilizzazioni	230.000	Mezzi propri	300.000
		<i>Margine di struttura</i>	
Disponibilità economiche	170.000	Passività consolidate	115.000
Attività finanziarie	100.000	Passività correnti	85.000
<i>Totale</i>	<i>500.000</i>	<i>Totale</i>	<i>500.000</i>

IL MARGINE DI STRUTTURA. È rappresentato dalla DIFFERENZA TRA IL CAPITALE PROPRIO, evidentemente al netto degli utili dei quali si è deliberata la distribuzione, ED IL VALORE NETTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI. Esso evidenzia la capacità dell' impresa di soddisfare il fabbisogno finanziario generato dagli investimenti durevoli senza far ricorso al capitale di debito. Il margine di struttura può assumere segno POSITIVO o NEGATIVO. Nel primo caso, esprime l'eccedenza del capitale proprio rispetto alle immobilizzazioni. Nel secondo caso, invece, evidenzia la quota di fattori produttivi - lenta riconversione in moneta - finanziata mediante capitale di debito (esigibile a breve o a medio-lungo termine). Il margine di struttura dovrebbe essere positivo: ciò equivale ad affermare che l'impresa deve finanziare le immobilizzazioni con risorse acquisite a titolo di capitale proprio. La presenza di un margine di struttura positivo indica le potenzialità di ulteriore sviluppo dell'impresa.

IL MARGINE DI TESORERIA. È dato dalla DIFFERENZA TRA LE DISPONIBILITÀ FINANZIARIE (LIQUIDITÀ IMMEDIATE + LIQUIDITÀ DIFFERITE) ED I DEBITI A BREVE TERMINE O DEBITI CORRENTI. Esso dovrebbe essere positivo, in quanto l'indebitamento a breve è suscettibile, sia pure in linea teorica, di non essere rinnovato. L'esistenza di un margine di tesoreria negativo è espressione di deficienze di liquidità che potrebbero compromettere l'equilibrio finanziario a breve termine dell' impresa. In tale situazione, diventano importanti le indagini sulla qualità delle scorte, sulla loro pronta realizzabilità, sulla esistenza di margini di fido disponibili a fronte di aperture di credito ottenute, sulla possibilità dell'impresa di poter contare su ulteriori linee di fido ecc. Qualora il margine di tesoreria assumesse valori negativi, l'equilibrio finanziario di breve periodo dipenderebbe in larga misura dalla capacità che ha l'impresa di sostituire i debiti in corso di pagamento con altri debiti, anche mediante semplice rinnovo.

Sottraendo le passività correnti dalle attività finanziarie si ottiene il Margine di tesoreria:
 ATTIVITÀ FINANZIARIE - PASSIVITÀ CORRENTI = MARGINE DI TESORERIA

SCHEMA DEL PATRIMONIO RICLASSIFICATO

<i>Impieghi (Attivo)</i>		<i>Fonti (Passivo)</i>	
Immobilizzazioni	230.000	Mezzi propri	300.000
Disponibilità economiche	170.000	Passività consolidate	115.000
Attività finanziarie	100.000	Passività correnti	85.000
		<i>Margine di tesoreria</i>	<i>(15)</i>
<i>Totale</i>	<i>500.000</i>	<i>Totale</i>	<i>500.000</i>

IL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO, È rappresentato dalla DIFFERENZA TRA L'ATTIVO CIRCOLANTE (DATO DALL'INSIEME DI LIQUIDITÀ IMMEDIATE, LIQUIDITÀ DIFFERITE, SCORTE DI MAGAZZINO) ED I DEBITI A BREVE TERMINE. Una determinazione del capitale circolante netto operata in tal modo, prende il nome di

PROCEDURA ENDOGENA. Poiché il totale degli investimenti dev'essere pari al totale dei finanziamenti (vincolo di bilancio), il capitale circolante netto può essere determinato ANCHE COME DIFFERENZA TRA IL CAPITALE PERMANENTE (CAPITALE PROPRIO E CAPITALE DI DEBITO A MEDIO-LUNGO TERMINE) ED IL TOTALE DELLE IMMOBILIZZAZIONI. Quest'ultimo tipo di calcolo si definisce PROCEDURA ESOGENA. Il capitale circolante netto segnala, da un lato, la capacità (o l'incapacità) dell'impresa di far fronte, con forza propria, agli impegni finanziari di breve periodo, dall' altro, l'esistente situazione di equilibrio (o di squilibrio) tra le differenti tipologie di investimento e le relative fonti di finanziamento. Se POSITIVO, il capitale circolante netto misura la parte degli investimenti a breve finanziata con risorse monetarie stabilmente vincolate al funzionamento aziendale (capitale proprio e capitale di debito a medio-lungo termine).

Sottraendo le passività correnti dall'attivo circolante (disponibilità economiche + attività finanziarie) si ottiene il patrimonio circolante netto.

ATTIVO CIRCOLANTE - PASSIVITÀ CORRENTI = PATRIMONIO CIRCOLANTE NETTO

SCHEMA DEL PATRIMONIO RICLASSIFICATO				
<i>Impieghi (Attivo)</i>		<i>Fonti (Passivo)</i>		
Immobilizzazioni	230.000	Mezzi propri	300.000	
				<i>Patrimonio circolante netto</i>
Disponibilità economiche	170.000	Passività consolidate	115.000	270-85=185
Attività finanziarie	100.000	Passività correnti	85.000	
<i>Totale</i>	<i>500.000</i>	<i>Totale</i>	<i>500.000</i>	

LA SCELTA DELLA STRUTTURA FINANZIARIA

La struttura finanziaria esprime la COMPOSIZIONE DEGLI INVESTIMENTI E QUELLA DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO. LE DIVERSE FORME DI FINANZIAMENTO CUI PUÒ ACCEDERE UN'IMPRESA SI DIFFERENZIANO tra loro rispetto alla durata, alla elasticità, al costo, ai rischi, e concorrono in modo indistinto a soddisfare il complessivo fabbisogno finanziario originato dalla gestione in corso di svolgimento. L'equilibrio ottimale nella combinazione fonti di finanziamento-investimenti si raggiunge quando gli investimenti in immobilizzazioni sono finanziati mediante capitale proprio e capitale di credito a medio-lungo termine, mentre gli investimenti in attività a breve ciclo di realizzo sono finanziati con indebitamento a breve termine. In generale, vale la regola che il fabbisogno finanziario derivante dagli investimenti durevoli deve essere soddisfatto con capitale proprio (di rischio) e con debiti a medio-lungo termine, mentre il fabbisogno legato agli investimenti a breve deve essere coperto con debiti a breve.

IL RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE

GLI ASPETTI DELLA GESTIONE

La GESTIONE di ogni azienda di produzione può essere studiata sotto tre diversi aspetti: tecnico, economico e finanziario.

L'ASPETTO TECNICO concerne i processi interni di trasformazione dei fattori produttivi in beni e servizi destinati alla vendita.

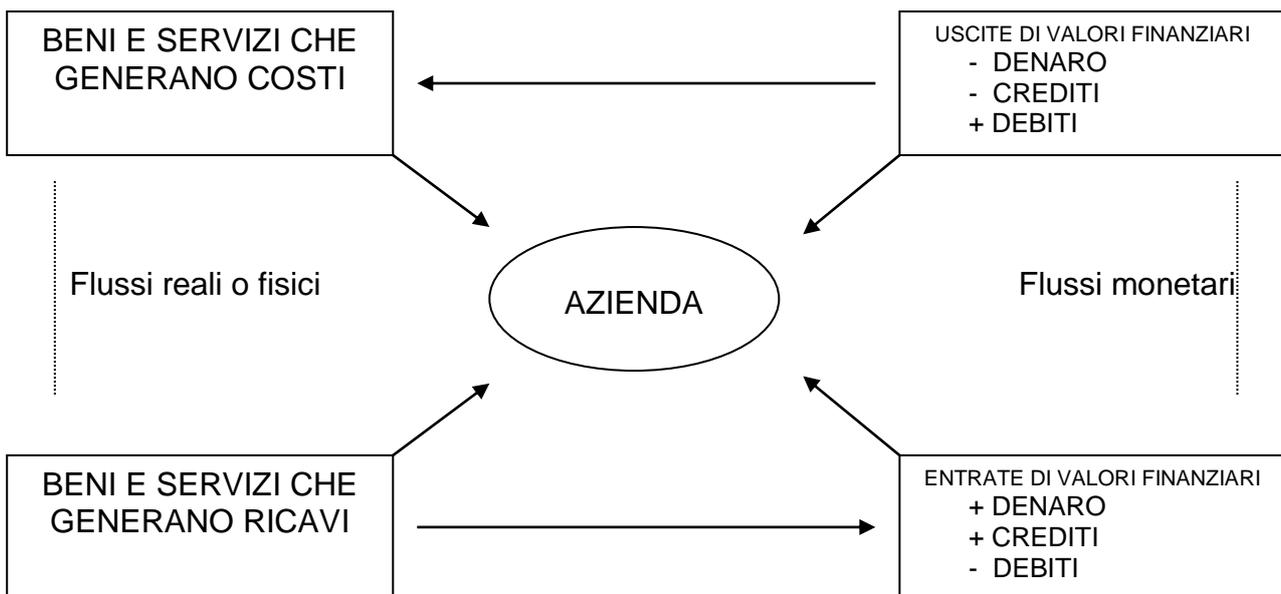
L'ASPETTO ECONOMICO riguarda in via principale:

- i COSTI sostenuti per effettuare investimenti in fattori produttivi (operazioni di investimento). Il concetto generale di costo si identifica con il sacrificio che si deve sostenere per possedere un bene o per il suo godimento; il costo di produzione, invece, è il complesso di beni economici che bisogna consumare per produrre nuova ricchezza;
- i RICAVI conseguiti mediante la vendita dei beni e servizi ottenuti utilizzando quei fattori produttivi (operazioni di disinvestimento).

L'ASPETTO FINANZIARIO è caratterizzato dalle variazioni che le operazioni di gestione provocano nel denaro (aspetto monetario) e nei crediti e debiti di ogni specie (aspetto creditizio).

Nell'attuale economia monetaria e creditizia, la gestione aziendale si manifesta in un coordinato susseguirsi ed intrecciarsi di FLUSSI IN ENTRATA ed IN USCITA: flussi reali o fisici da una parte, flussi finanziari dall' altra. Si hanno così delle entrate di beni e di servizi cui si correlano delle uscite di valori finanziari e delle uscite di beni e di servizi cui si accompagnano delle entrate di valori finanziari.

L'aspetto finanziario, quindi, riguarda le entrate e le uscite di denaro (ASPETTO MONETARIO) e l'andamento del debito di ogni tipo (ASPETTO CREDITIZIO).



ASPETTO FINANZIARIO DELLA GESTIONE

VARIAZIONI FINANZIARIE POSITIVE
O ATTIVE (VF+)

- + Denaro
- + Crediti di regolamento
- + Crediti di finanziamento
- Debiti di regolamento
- Debiti di finanziamento

VARIAZIONI FINANZIARIE NEGATIVE
O PASSIVE (VF-)

- Denaro
- Crediti di regolamento
- Crediti di finanziamento
- + Debiti di regolamento
- + Debiti di finanziamento

Le variazioni finanziarie si dicono ORIGINARIE in quanto trovano la loro misura a valore nella quantità di moneta ceduta o acquisita, da cedere o da acquisire.

ASPETTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

VARIAZIONI ECONOMICHE NEGATIVE
O PASSIVE (VE-)

+ Costi

- Ricavi (rettifiche di ricavi)

- Patrimonio netto

VARIAZIONI ECONOMICHE POSITIVE
O ATTIVE (VE+)

+ Ricavi

- Costi (rettifiche di costi)

+ Patrimonio netto

Le variazioni economiche si dicono DERIVATE poiché trovano la loro misura a valore nelle variazioni finanziarie.

L'aspetto economico della gestione viene distinto in due profili: il PROFILO DEL REDDITO e il PROFILO DEL PATRIMONIO NETTO. L'analisi del primo profilo viene compiuta mediante lo studio dei costi e dei ricavi e la determinazione del reddito, mentre l'analisi del secondo profilo riguarda il patrimonio netto e le cause positive e negative delle sue variazioni. L'aspetto finanziario e l'aspetto economico della gestione non possono considerarsi disgiuntamente, in quanto il primo altro non è che la manifestazione monetaria del secondo. Ciò significa che le variazioni finanziarie ed economiche sono interdipendenti e corrispondenti, perché le une dipendono dalle altre.

I COSTI sono valori misurati da variazioni finanziarie passive o negative (uscite); esprimono acquisizioni di condizioni produttive durevoli e non da impiegare nello svolgimento dell'attività aziendale. I RICAVI sono valori misurati da variazioni finanziarie attive o positive (entrate); esprimono i corrispettivi dei beni e servizi prodotti e ceduti a terze economie. Gli AUMENTI DI PATRIMONIO sono valori misurati da variazioni finanziarie attive o positive; esprimono nuovi conferimenti del proprietario o dei soci ad incremento della dotazione di mezzi propri. Le DIMINUZIONI DI PATRIMONIO NETTO sono valori misurati da variazioni finanziarie passive o negative; esprimono prelievi del proprietario o dei soci a decremento della dotazione di mezzi propri.

I CICLI DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE

La gestione è un fenomeno ciclico. Essa è formata da TANTI CICLI PRODUTTIVI ELEMENTARI che si aprono con il finanziamento e si chiudono con lo scambio. Il termine ciclo indica la durata di una serie di operazioni (finanziamento - investimento - trasformazione - disinvestimento) che si rinnovano continuamente nel tempo. Lo svolgimento dell'attività di gestione è caratterizzato da un continuo susseguirsi ed intrecciarsi di CICLI TECNICI, ECONOMICI E MONETARI.

Il CICLO TECNICO ha inizio con la combinazione dei fattori produttivi acquisiti per attivare il processo di trasformazione tecnico-economica ed ha termine con l'ottenimento dei prodotti o con la prestazione dei servizi. La durata di questo ciclo è uguale al periodo di tempo necessario per eseguire un certo tipo di produzione; in alcune aziende è molto breve, in altre più lungo (basti pensare alle imprese che costruiscono navi).

Il CICLO ECONOMICO inizia con il sostenimento dei costi per l'acquisizione dei fattori della produzione e termina con l'ottenimento dei ricavi per le vendite dei beni e servizi ottenuti. Il ciclo economico è solitamente «a costi e ricavi» in quanto in quasi tutte le imprese la fase di acquisto dei fattori produttivi precede la vendita di prodotti finiti. Ciò non accade per le imprese di assicurazione, in cui il ciclo economico è «a ricavi e costi» in quanto esse prima riscuotono i premi e poi procedono ad eventuali risarcimenti prestabiliti.

Il CICLO MONETARIO ha inizio con il sostenimento delle uscite monetarie connesse al pagamento degli acquisti e si conclude con l'acquisizione delle entrate monetarie derivanti dagli incassi delle vendite.

Naturalmente, i cicli così astrattamente esposti possono anche intrecciarsi in modo diverso: il ciclo monetario ad esempio potrebbe iniziare prima dell' acquisto dei fattori produttivi, se si effettuano pagamenti anticipati, così come potrebbe collocarsi dopo l'inizio della lavorazione se si ottengono dilazioni di pagamento. Anche il momento conclusivo del ciclo monetario potrebbe collocarsi all'interno della durata del ciclo economico qualora si ottenessero anticipi dai clienti.

IL CICLO DI RECUPERO DEI MEZZI MONETARI INVESTITI

La gestione aziendale si articola in una **SERIE CONTINUA E INCESSANTE DI INVESTIMENTI E DISINVESTIMENTI**: si parte dall' investimento dei mezzi finanziari in fattori produttivi durevoli e non durevoli, per giungere al disinvestimento alla fine del ciclo, tramite la vendita dei beni e servizi prodotti, ed entrare, così, in possesso di denaro per nuovi investimenti. Il periodo di tempo che intercorre tra gli investimenti e i disinvestimenti esprime la **VELOCITÀ DI CIRCOLAZIONE DEGLI INVESTIMENTI**. Essa può anche essere intesa come il numero delle volte in cui, con riferimento ad un determinato intervallo di tempo, i mezzi finanziari investiti in fattori produttivi ritornano in forma liquida attraverso i ricavi di vendita dei beni e servizi prodotti. Più elevato è il numero di volte che gli investimenti "girano" attraverso le vendite, più alta sarà l'efficienza della gestione e minore sarà l'entità del fabbisogno finanziario da coprire.

Com' è facile intuire, la velocità di circolazione degli investimenti è strettamente legata al **TIPO DI PRODUZIONE**: un' azienda che fabbrica scarpe, infatti, avrà un rientro monetario più veloce (questo a prescindere dall'entità) di un cantiere navale.

Il ciclo di recupero dei mezzi monetari investiti può essere:

- **DIRETTO**, per quei componenti dell' attivo che sono destinati a tradursi in mezzi monetari a determinate epoche (es.: crediti di varia specie, cedole di titoli);
- **INDIRETTO**, per quei componenti attivi il cui realizzo avviene attraverso il loro contributo al ciclo produttivo e quindi alla produzione dei ricavi dei futuri esercizi (es.: scorte di magazzino, attrezzature).

EQUILIBRIO REDDITUALE, PATRIMONIALE E FINANZIARIO

La gestione dell'azienda deve sempre tendere alla ricerca di un equilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

L'EQUILIBRIO REDDITUALE. Definito anche equilibrio economico, esprime la capacità dei ricavi di esercizio (o ricavi ordinari) di reintegrare i costi di esercizio (o costi ordinari) e di lasciare un margine di utile per remunerare il capitale proprio investito nell'impresa e gli altri fattori gratuiti eventualmente impiegati nella produzione, per i quali l'impresa non ha registrato uscite monetarie e non ha quindi rilevato alcun componente di costo.

Con riferimento ad un certo intervallo di tempo, l'espressione dell' equilibrio reddituale è:

EQUILIBRIO REDDITUALE → RICAVI ORDINARI > COSTI ORDINARI

L'eccedenza dei ricavi ordinari sui costi ordinari, cioè l'utile di periodo, si può ritenere congrua, ossia equa e adeguata, quando consente di remunerare:

- gli interessi figurativi sul capitale proprio investito nell'impresa;
- il compenso di tutti coloro che partecipano alla gestione dell' azienda;
- la quota per assicurare la copertura del rischio generale di impresa.

L'equilibrio reddituale è la condizione fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo di una impresa in sintonia con le tendenze evolutive dell' ambiente in cui vive. Esso va perseguito e raggiunto almeno nel medio-lungo periodo.

L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE DI UN'IMPRESA. L'impresa presenta un equilibrio patrimoniale quando la struttura del capitale è caratterizzata da un armonioso coordinamento tra fonti di finanziamento e impiego delle stesse. L'azienda presenta condizioni di equilibrio patrimoniale, quando esistono:

- relazioni coerenti tra le varie forme di finanziamento ed i fabbisogni di capitale derivanti dai diversi tipi di investimenti; (se l'acquisto di un'attrezzatura richiede un investimento di 1.000 è inutile, oltreché dannoso, finanziarsi per 1.500);
- rapporti equilibrati tra capitale proprio e capitale di credito;
- rapporti convenienti tra immobilizzazioni e attivo circolante.

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO. Esprime la capacità dell'azienda di conseguire in modo puntuale ed economico un ordinato bilanciamento dei flussi monetari in entrata ed in uscita. Si noti che, talvolta, si distingue tra concetto di EQUILIBRIO MONETARIO, che indica la circostanza sopra definita, e quello di EQUILIBRIO FINANZIARIO relativo, invece, all'adeguatezza degli investimenti aziendali ai finanziamenti utilizzati per la loro copertura. L'equilibrio fra le entrate e le uscite è una occorrenza tecnica del funzionamento di un'azienda, una condizione che va realizzata in via continuativa in quanto un'impresa deve essere capace di rispettare i suoi impegni finanziari giorno per giorno. In generale, con riferimento a brevi periodi di tempo, è necessario che le entrate provenienti dalle diverse fonti siano sufficienti ad assicurare la piena copertura delle uscite.

EQUILIBRIO MONETARIO → ENTRATE MONETARIE ≥ USCITE MONETARIE

IL PERIODO AMMINISTRATIVO E L'ESERCIZIO

Necessità di ordine pratico, come l'esigenza di remunerare periodicamente il capitale proprio investito, l'obbligo di dichiarare all'Amministrazione finanziaria il reddito da assoggettare a tassazione, l'obbligo di fornire adeguate informazioni ai soci, ai terzi ecc., impongono di determinare periodicamente i risultati raggiunti, cioè il reddito.

Di qui la necessità di suddividere convenzionalmente la vita operativa di un'impresa in TANTI INTERVALLI DI TEMPO, GENERALMENTE ANNUALI, spesso coincidenti con l'anno solare, detti PERIODI AMMINISTRATIVI, e determinare il reddito con riguardo a ciascuno di essi. A tale fine, sarà fondamentale attribuire ad ognuno di tali periodi una porzione di gestione, individuando così dei complessi più limitati di operazioni ai quali si dà il nome di ESERCIZI.

NON BISOGNA, PERALTRO, CONFONDERE IL CONCETTO DI PERIODO AMMINISTRATIVO CON QUELLO DI ESERCIZIO. Il periodo amministrativo è un intervallo di tempo al termine del quale si procede alla misurazione contabile del reddito di esercizio e del patrimonio di funzionamento. L'esercizio, invece, è il sistema di valori, opportunamente correlati, attribuiti ad un periodo amministrativo.

Di regola, non vi è coincidenza fra il complesso delle operazioni compiute in un dato periodo amministrativo ed il complesso delle operazioni che trovano giustificazione economica nel medesimo. Tale sfasamento non sussiste solo quando si determina il reddito totale, il reddito, cioè, conseguito nell'intera vita - dalla nascita alla cessazione - dell'azienda, in quanto il suo calcolo viene affrontato e risolto senza porsi il problema di fissare la competenza delle operazioni compiute. Il problema di individuare le operazioni economicamente attribuibili ad un periodo amministrativo si pone, invece, quando si procede alla quantificazione del REDDITO DI ESERCIZIO.

IL REDDITO

Il REDDITO può essere definito come l'incremento o il decremento che il patrimonio netto iniziale subisce, in un certo intervallo di tempo, per effetto della gestione.

Questa definizione induce alle seguenti considerazioni:

- IL REDDITO È UN VALORE: mentre il patrimonio può essere considerato sia sotto l'aspetto qualitativo (quali elementi lo compongono?) sia sotto l'aspetto quantitativo (qual è il suo valore?), il reddito si può concepire solo come valore e, di conseguenza, può essere considerato solo sotto l'aspetto quantitativo;
- IL REDDITO SCATURISCE DALLA GESTIONE: tra la gestione ed il reddito c'è una relazione di causa-effetto;
- IL REDDITO PUÒ ESSERE POSITIVO (incremento subito dal patrimonio netto) o NEGATIVO (decremento subito dal patrimonio netto);
- IL REDDITO È SEMPRE RELATIVO AD UN DETERMINATO PERIODO DI TEMPO (è un fenomeno di natura dinamica).

Con riferimento al tempo in cui avviene la sua determinazione, possiamo distinguere un reddito totale o globale ed un reddito di esercizio.

IL REDDITO GLOBALE (O TOTALE). È il risultato economico riferito a tutta la vita dell'impresa dalla sua costituzione alla sua liquidazione. La sua determinazione può essere effettuata con procedimento sintetico o con procedimento analitico.

- Con il PROCEDIMENTO SINTETICO, il reddito totale di azienda si ottiene dal confronto tra il patrimonio netto finale (o di cessazione), ed il patrimonio netto iniziale (o di costituzione), fatta esclusione di nuovi conferimenti, prelevamenti e remunerazioni dello stesso. Si può scrivere allora la seguente uguaglianza:

$$\text{REDDITO GLOBALE} = \text{PATRIMONIO NETTO FINALE} - \text{PATRIMONIO NETTO INIZIALE}$$

Se, invece, nel periodo considerato si sono verificati nuovi conferimenti o prelevamenti, il reddito globale deve essere così calcolato:

$$\text{REDDITO GLOBALE} = \text{PATRIMONIO NETTO FINALE} - (\text{PATRIMONIO NETTO INIZIALE} + \text{VERSAMENTI} - \text{PRELEVAMENTI})$$

- Con il PROCEDIMENTO ANALITICO, il reddito globale di azienda si ottiene dalla differenza tra la somma di tutti i ricavi e la somma di tutti i costi quantificati nel complessivo periodo di vita dell'impresa. Si può scrivere, allora, la seguente uguaglianza:

$$\text{REDDITO GLOBALE} = \text{RICAVI DELLA GESTIONE TOTALE} - \text{COSTI DELLA GESTIONE TOTALE}$$

L'indicata uguaglianza viene riportata in un prospetto denominato CONTO ECONOMICO dell'intera vita aziendale:

CONTO ECONOMICO DELL'INTERA VITA AZIENDALE

Costi della gestione totale
Saldo = Utile totale

Ricavi della gestione totale
(Saldo = Perdita totale)

Ai fini del calcolo del reddito globale tutti i costi e tutti i ricavi che sorgono nel corso dell'intera esistenza dell'impresa hanno, per definizione, competenza economica in tale periodo. Mentre con il procedimento sintetico si ottiene soltanto l'entità del reddito, con quello analitico si comprendono anche le cause che lo hanno prodotto.

Il reddito globale, quindi, assume una certa rilevanza solo dal punto di vista teorico e non pratico, in quanto sorge l'esigenza per l'imprenditore di DETERMINARE IL REDDITO AD INTERVALLI PERIODICI, sia per adempiere agli obblighi civilistici e fiscali che per verificare i risultati della gestione aziendale in un dato periodo amministrativo.

IL REDDITO DI ESERCIZIO. È l'incremento o il decremento che il patrimonio netto subisce per effetto della gestione svolta in un dato periodo amministrativo. Esso viene determinato come DIFFERENZA TRA I RICAVI ED I COSTI relativi ai processi produttivi che hanno avuto compimento nel periodo considerato, secondo i principi della realizzazione dei ricavi e della correlazione (o inerenza) dei costi. Il principio di realizzazione dei ricavi costituisce il momento fondamentale ai fini della correlazione costi-ricavi di esercizio. Con riferimento ad imprese caratterizzate da cicli produttivi di breve periodo, i ricavi si considerano realizzati quando il processo produttivo dei beni e servizi è stato completato e lo scambio è già avvenuto: SI È VERIFICATO CIOÈ, ATTRAVERSO LA VENDITA, IL PASSAGGIO DI PROPRIETÀ. Tale momento è convenzionalmente rappresentato dalla SPEDIZIONE della merce o dalla EROGAZIONE del servizio. Ciò indipendentemente dal momento di fatturazione, che può essere anche successivo. Ai ricavi realizzati si correlano i relativi costi.

La correlazione dei costi con i ricavi realizzati può avvenire in base:

- ad una RELAZIONE DI CAUSA-EFFETTO TRA COSTI E RICAVI, nel senso che vengono imputati all'esercizio tutti i costi, certi o presunti, che hanno «causato» i ricavi di competenza;
- ad una RIPARTIZIONE RAZIONALE E SISTEMATICA DELL'UTILITÀ PLURIENNALE DI UN BENE (es.: l'AMMORTAMENTO di un'immobilizzazione materiale in relazione alla residua possibilità di utilizzo);
- ad una IMPUTAZIONE DIRETTA AL CONTO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO (es.: la svalutazione di titoli che costituiscono immobilizzazione finanziaria).

I costi non correlabili ai ricavi (es.: svalutazione di una attività patrimoniale) sono di competenza dell'esercizio in cui avviene la loro contabilizzazione. Ad un esercizio vanno pertanto imputati tutti e solo quei costi che hanno contribuito ad ottenere i ricavi realizzati nell'esercizio medesimo; ed altrettanto, ad un esercizio vanno imputati tutti e solo quei ricavi ottenuti con i costi effettivamente sostenuti nell'esercizio.

Possiamo considerare di competenza del periodo:

- i ricavi che si riferiscono a processi produttivi conclusi nel medesimo;
- i costi che sono a fronte di tali ricavi.

Sul piano applicativo, la competenza economica si realizza cogliendo i collegamenti tra i costi e i ricavi.

Il principio della competenza dei costi e dei ricavi in ragione di esercizio è il fondamento della distinzione tra reddito di esercizio e patrimonio di funzionamento. Il calcolo analitico del reddito di esercizio consiste, in definitiva, nella SOMMA ALGEBRICA DEI COSTI E DEI RICAVI RILEVATI NEL CORRISPONDENTE PERIODO AMMINISTRATIVO, integrati e rettificati dai valori stimati e presunti derivanti dalla valutazione della gestione in corso alla fine del periodo precedente (VALUTAZIONI INIZIALI) e dalla valutazione della gestione in corso alla fine del periodo di riferimento (VALUTAZIONI FINALI).

$$\text{REDDITO DI ESERCIZIO} = \text{RICAVI DEL PERIODO} - \text{COSTI DEL PERIODO} +/- \text{VALUTAZIONI INIZIALI} +/- \text{VALUTAZIONI FINALI}$$

La valutazione del patrimonio di funzionamento è lo strumento necessario per trasferire i costi ed i ricavi dall'esercizio in cui hanno manifestazione finanziaria all'esercizio cui economicamente competono.

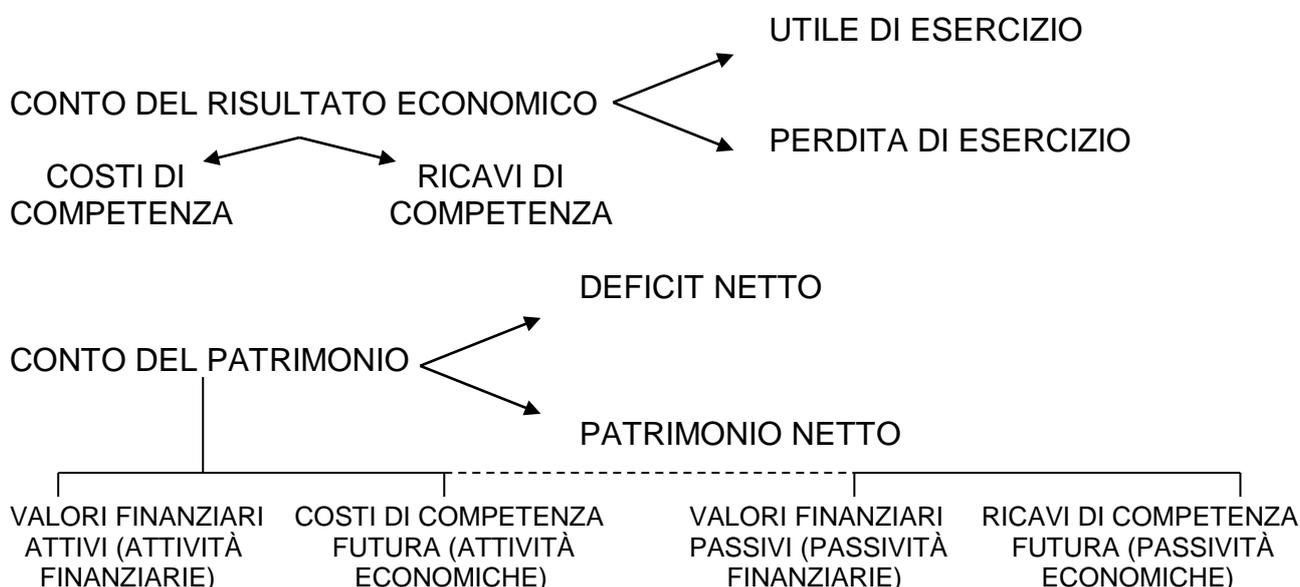
NATURA DEL REDDITO DI ESERCIZIO

- Non oggettiva: alla sua formazione partecipano valori che sono il frutto di stime e congetture.
- Astratta: la gestione, che è unitaria e inframmentabile, viene suddivisa in esercizi.
- Ipotetica: dipende dalle ipotesi sulle quali si fondano le valutazioni di bilancio.
- Convenzionale: si basa su convenzioni (costanza del potere di acquisto della moneta, durata dell'esercizio).
- Nominale: non è un dato reale.

La valutazione della gestione in corso a fine esercizio e, quindi, del patrimonio di funzionamento, è la via attraverso la quale vengono separati i valori che concorrono alla formazione del reddito di un dato esercizio da quelli che concorreranno alla formazione del reddito di uno o più esercizi successivi.

Al termine di ogni periodo amministrativo, i dati grezzi della contabilità generale, integrati e rettificati dai valori stimati e ipotizzati di fine esercizio, consentono di compilare i due prospetti contabili che accolgono i due sotto sistemi in cui si articola il sistema dei valori di bilancio:

- il CONTO DEL RISULTATO ECONOMICO, che accoglie l'insieme dei valori che configurano il reddito di esercizio;
- il CONTO DEL PATRIMONIO, che accoglie l'insieme dei valori che concorreranno alla formazione del reddito di uno o più esercizi successivi.



La valutazione del patrimonio di funzionamento alla data convenzionale del bilancio è, in definitiva, la via che consente di trasferire i costi ed i ricavi dall'esercizio in cui hanno manifestazione finanziaria all'esercizio cui economicamente competono.

LE DIVERSE AREE DELLA GESTIONE

Ai fini dell'analisi del processo di formazione del reddito di esercizio, la gestione globale di un'impresa viene suddivisa, ai fini contabili, nelle seguenti AREE OPERATIVE (o settori di scelte o nuclei di operazioni o comparti): gestione caratteristica o tipica o operativa; gestioni accessorie o complementari; gestione finanziaria; gestione straordinaria; gestione fiscale.

La GESTIONE CARATTERISTICA o TIPICA o OPERATIVA comprende le operazioni che riguardano l'attività istituzionale dell'impresa come si articola nel ciclo «acquisti -

produzione - vendite». Il contributo fornito dalla gestione operativa alla formazione del reddito netto di esercizio è espresso dal reddito operativo.

SITUAZIONE PATRIMONIALE AL 9 GIUGNO

DARE (INVESTIMENTI)	AVERE (DISINVESTIMENTI)
FATTORI A LUNGO CICLO DI UTILIZZO	CAPITALE PROPRIO
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	CAPITALE DI TERZI

La GESTIONE ACCESSORIA o COMPLEMENTARE comprende tutte le operazioni riguardanti l'acquisizione, amministrazione e smobilizzo di investimenti capaci di produrre redditi relativamente autonomi rispetto a quelli generati dalla gestione caratteristica, mediante l'impiego di più o meno durature eccedenze di liquidità rispetto a quanto richiesto dallo svolgimento dell'attività tipica (es.: per un'azienda che produce computer, la gestione accessoria può riguardare investimenti in immobili civili, investimenti in titoli di Stato, gestione di partecipazioni estranee all'attività caratteristica). Il contributo della gestione accessoria è rappresentato dai proventi prodotti dagli investimenti atipici al netto degli oneri specifici ad essi relativi.

La GESTIONE FINANZIARIA comprende tutte le operazioni di acquisizione delle risorse finanziarie (fonti) necessarie per sostenere la gestione caratteristica ed eventuali gestioni accessorie. Le scelte di gestione finanziaria si riflettono sul Conto economico tramite le voci rappresentate dagli oneri finanziari e dagli eventuali proventi finanziari.

La GESTIONE STRAORDINARIA comprende tutte quelle operazioni che determinano componenti di reddito che non competono all'esercizio di riferimento, ma che sono correlati anche a più esercizi trascorsi, nonché quelle operazioni che per la loro eccezionalità non possono essere considerate correlabili alla gestione operativa dell'impresa (es.: sopravvenienze attive e passive).

La GESTIONE FISCALE è caratterizzata dalle imposte sul reddito.

Di ciascuna gestione contabile si identificano i componenti positivi e negativi di reddito, così da individuare in quale misura il reddito netto di esercizio dipende: dal reddito operativo, e cioè dalla gestione caratteristica; dal risultato delle gestioni accessorie; dal risultato della gestione finanziaria; dal risultato della gestione straordinaria; dalle imposte.

Le IMPOSTE che colpiscono il reddito conseguito dalle persone fisiche, giuridiche e dagli enti di qualsiasi natura sono l'IRPEF e l'IRES. Le imprese sono inoltre assoggettate ad una imposta a carattere regionale denominata IRAP.

L'IRPEF è un'imposta progressiva per scaglioni che colpisce i redditi conseguiti nell'anno solare dalle persone fisiche. L'IRES è, invece, un'imposta che colpisce con un'aliquota proporzionale il reddito complessivo dei soggetti dotati di personalità giuridica. Infine, l'IRAP colpisce, con un'aliquota proporzionale, i redditi proootti nell'esercizio di imprese, arti e professioni al lordo di alcuni costi espressamente indicati dalla legge.

I RISULTATI LORDI DELLE VARIE AREE OPERATIVE costituiscono importanti indicatori ai fini interpretativi del significato quali-quantitativo del reddito di esercizio.

+	RISULTATO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (Reddito operativo)
-	Risultato della gestione finanziaria (Oneri finanziari netti)
+/-	Risultato delle gestioni accessorie (Saldo proventi e oneri atipici)
=	RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA
+/-	Risultato della gestione straordinaria (Saldo proventi e oneri straordinari)
=	RISULTATO ANTE IMPOSTE
-	Imposte sul reddito
=	RISULTATO DI ESERCIZIO (utile o perdita)

L' ECONOMICITÀ DELLA GESTIONE E L'ANALISI DEI COSTI

L' ECONOMICITÀ DELLA GESTIONE

Affinché il sistema aziendale sia in posizione di equilibrio economico è necessario che l'impresa consegua un flusso di ricavi in misura tale da coprire il flusso dei correlativi costi e da lasciare un margine per una remunerazione adeguata al capitale proprio vincolato al funzionamento aziendale (c.d. REDDITO MINIMO O NORMALE). Il reddito minimo o normale deve comprendere i seguenti tre elementi:

- l'interesse a titolo di compenso per la messa a disposizione del capitale (cd. INTERESSE DI COMPUTO);
- la QUOTA DI RISCHIO che grava sul capitale per l'eventuale andamento sfavorevole della gestione;
- il compenso dell'imprenditore per l'attività svolta nella direzione della gestione (c.d. STIPENDIO DIREZIONALE).

I tre elementi anzi detti sono anche denominati COSTI FIGURATIVI. Ne deriva che L'OBIETTIVO DI ECONOMICITÀ È RAGGIUNTO QUANDO IL REDDITO CONSEGUITO È ALMENO PARI ALLA SOMMA DEI COSTI FIGURATIVI.

ECONOMICITÀ → FLUSSO - FLUSSO ≥ TOTALE COSTI
DELLA GESTIONE DEI RICAVI DEI COSTI FIGURATIVI

I COSTI rappresentano il valore dei fattori produttivi acquisiti. Sono misurati da USCITE IMMEDIATE O DIFFERITE (es. acquisti a debito)), ma non si identificano con esse. I RICAVI sono i corrispettivi delle vendite di beni e servizi. Sono misurati da ENTRATE IMMEDIATE O DIFFERITE (es. vendite a credito), ma non si identificano con esse.

L'analisi della economicità della gestione, intesa come capacità di generare ricchezza, deve essere effettuata nel rispetto di altre condizioni: l'efficienza, l'efficacia e la flessibilità. L'EFFICIENZA esprime la capacità di svolgere qualsiasi attività economica con il minor dispendio di energia e ottenendo il miglior risultato possibile. Strettamente connesso al concetto di efficienza è quello di PRODUTTIVITÀ, intesa come il rapporto fra prodotto ottenuto dal processo produttivo ed i fattori impiegati. La nozione di efficienza economica abbraccia sia i processi produttivi (EFFICIENZA PRODUTTIVA) sia la ripartizione delle risorse tra i vari usi (EFFICIENZA ALLOCATIVA). Per quanto attiene all'efficienza produttiva in particolare, essa consiste nella capacità dell'impresa (o di una tecnica produttiva) di minimizzare la quantità di risorse utilizzate o minimizzare i costi di produzione. Nel primo caso si parla, più propriamente, di EFFICIENZA TECNOLOGICA; nel secondo caso, invece, si parla di EFFICIENZA PRODUTTIVA IN SENSO ECONOMICO. Per valutare l'efficienza tecnologica di una tecnica produttiva, si fa ricorso al principio secondo il quale un processo produttivo è preferibile ad un altro quando produce una stessa quantità di output impiegando, però, almeno un input in misura minore.

$$\text{EFFICIENZA} = \text{OUTPUT} / \text{INPUT} > 1$$

Dal punto di vista economico è efficiente una tecnica che utilizza risorse il cui prezzo è inferiore a quello delle risorse impiegate da un' altra tecnica produttiva.

$$\text{EFFICIENZA} = \text{COSTO TECNICA A} < \text{COSTO TECNICA B}$$

Da quanto detto risulta chiaro che può accadere che un processo produttivo sia efficiente, rispetto ad un altro, tecnologicamente ma non lo sia economicamente. Tipico esempio è rappresentato dal confronto fra impianti automatizzati e impianti che usano tecniche tradizionali: i primi sono tecnologicamente superiori ai secondi ma comportano più alti costi (lavoratori specializzati, manutenzione particolare ecc.).

L'EFFICACIA esprime la capacità dell'impresa di conseguire nella massima misura possibile gli obiettivi programmati dalla direzione. Può essere misurata mediante il seguente rapporto:

$$\text{EFFICACIA} = \text{OBIETTIVI PROGRAMMATI} / \text{OBIETTIVI REALIZZATI}$$

La CONDIZIONE DI MASSIMA EFFICACIA si realizza quando il rapporto è minore di 1. Ciò significa, infatti, che si sono realizzati obiettivi in misura superiore a quelli programmati. Nel caso di pieno raggiungimento degli obiettivi programmati il rapporto sarà invece uguale a 1, mentre un rapporto maggiore di 1 è l'espressione di errori commessi in sede di programmazione.

La FLESSIBILITÀ è la capacità dell'intera struttura aziendale di adattarsi in maniera efficace ed in tempi rapidi alle diverse realtà economiche e sociali. E' possibile parlare di:

- flessibilità di volume;
- flessibilità di mix;
- flessibilità di prodotto.

La FLESSIBILITÀ DI VOLUME indica la capacità dell'azienda di variare, in termini di tempestività e di convenienza economica, il volume delle proprie produzioni alle variazioni della domanda di mercato. La FLESSIBILITÀ DI MIX indica la possibilità per una azienda multiprodotto di passare da una produzione all'altra in tempi rapidi ed in modo economico a seguito di variazioni della domanda di mercato. La FLESSIBILITÀ DI PRODOTTO indica la capacità dell'azienda di introdurre nuovi prodotti in tempi e a costi funzionali.

UN ELEVATO LIVELLO DI FLESSIBILITÀ È UN REQUISITO INDISPENSABILE per quelle aziende che intendono adeguarsi velocemente alla realtà esterna ed alle esigenze del mercato. Solo spostando risorse e mezzi in tempi relativamente brevi l'azienda può ridurre al minimo il dispendio di risorse e rispondere con facilità alle mutate esigenze dei consumatori e non essere così spulsa dal mercato. In genere nelle aziende di piccole e medie dimensioni il grado di flessibilità è molto più elevato rispetto a quelle di grandi dimensioni.

L'ECONOMICITA' DELL'AZIENDA E L'EQUILIBRIO REDDITUALE.

Flusso dei ricavi	REDDITO NORMALE O MINIMO
- Flusso dei	Compenso per l'attività direzionale
= REDDITO	Compenso per gli investimenti senza rischio
	Compenso per il rischio di impresa

Il reddito è uguale al valore considerato normale o minimo. Il compenso del capitale proprio è adeguato.

	EXTRAREDDITO
Flusso dei ricavi	Compenso per l'attività direzionale
- Flusso dei costi	Compenso per gli investimenti senza rischio
= REDDITO	(interesse di computo)
	Compenso per il rischio di impresa

Il reddito, quale espressione della remunerazione del capitale proprio, supera il valore considerato normale o minimo; l'eccedenza rappresenta un extrareddito. Il compenso del capitale proprio è più che soddisfacente

LE DIFFERENTI NOZIONI DI COSTO

Il termine costo può assumere i significati di COSTO DI ACQUISTO, di COSTO DI IMPIEGO e di COSTO DI PRODOTTO. Il COSTO DI ACQUISTO si riferisce all'onere che l'azienda sostiene ogni volta che si procura un fattore produttivo (bene o servizio). Esso si configura come un componente negativo di reddito misurato da uscite finanziarie (ad es.: l'acquisto di materie prime con pagamento immediato o differito). Il COSTO DI IMPIEGO fa riferimento ad un processo produttivo, ad un prodotto, ad una commessa, ed esprime il valore monetario attribuito al consumo di un fattore produttivo utilizzato per completare il processo produttivo, ottenere il prodotto o la commessa. Il COSTO DI PRODOTTO è il complesso dei valori attribuiti ai fattori produttivi consumati per ottenere il prodotto.

La nozione di costo di acquisto è propria della contabilità generale, che ha come scopo principale la determinazione del reddito di esercizio (ricavi di competenza al netto dei costi ad essi correlati) e del connesso patrimonio di funzionamento (formato da attività, passività e patrimonio netto). Le nozioni di costo di impiego e costo di prodotto sono proprie della contabilità analitico-gestionale, che ha molti scopi ma non quello di determinare il reddito di esercizio. Nella contabilità analitico-gestionale i costi vengono ripresi e riclassificati per grandi destinazioni e, successivamente, attribuiti ai diversi oggetti che li hanno generati (commesse, centri di costo, prodotti ecc.).

LA CLASSIFICAZIONE MULTIDIMENSIONALE DEI COSTI

In relazione al tempo di riferimento del calcolo, i costi elementari si distinguono in preventivi e consuntivi. I COSTI PREVENTIVI sono i costi che si riferiscono ad una produzione non ancora iniziata. Il loro calcolo è frutto di ipotesi ed è utile con riferimento ad un ordine ricevuto da un cliente al fine di orientare il prezzo di vendita. I COSTI CONSUNTIVI sono i costi calcolati con riferimento ad una produzione già svolta; vengono rilevati a posteriori in contrapposizione ai costi preventivi (che sono calcolati a priori).

Particolare tipo di costi preventivi sono i COSTI STANDARD. Questi esprimono i costi che si dovrebbero sostenere in base a prefissati livelli di efficienza operativa, non si limitano, quindi, ad una semplice previsione. I costi standard sono costi:

- IPOTETICI, in quanto calcolati con riferimento a determinate ipotesi di svolgimento dell'attività produttiva;
- OBIETTIVO, in quanto rappresentano un traguardo da raggiungere nello svolgimento delle attività future;
- PARAMETRICI, in quanto rappresentano i parametri di confronto per valutare i costi sostenuti a consuntivo.

I costi standard sono utilizzati essenzialmente nella costruzione del budget di esercizio, nella valutazione delle rimanenze di magazzino, nella formulazione dei prezzi di vendita, nella misurazione dell'efficienza della gestione.

Con riferimento alle ipotesi formulate per la loro determinazione, i costi standard si possono classificare in:

- COSTI STANDARD IDEALI, se sono determinati sulla base di ipotesi di rendimento ottimale dei fattori produttivi;
- COSTI STANDARD OTTIMALI, se sono determinati sulla base di ipotesi di rendimento dei fattori produttivi che si possono raggiungere con un forte impegno;
- COSTI STANDARD MEDIO-NORMALI, se riflettono condizioni di efficienza che l'impresa può raggiungere senza particolari sforzi.

I COSTI STANDARD DEVONO ESSERE CONTINUAMENTE CONFRONTATI CON I COSTI EFFETTIVI; se si riscontrano differenze tra i dati standard ed i dati effettivi bisognerà ricercarne le cause e, se queste sono negative per l'azienda, adottare azioni correttive e, quindi, i provvedimenti necessari per eliminarle.

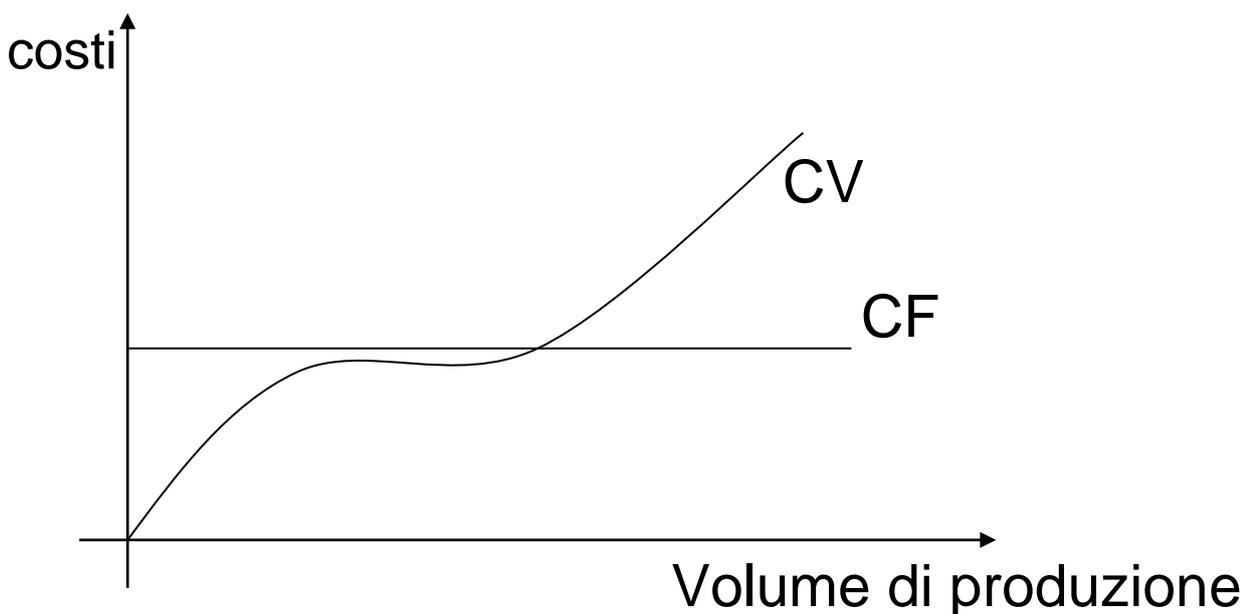
Una seconda classificazione si basa sul **COMPORTAMENTO DEI COSTI AL VARIARE DEL VOLUME DI PRODUZIONE**. In proposito, si opera la distinzione tra:

- **COSTI FISSI**;
- **COSTI VARIABILI**.

I **COSTI FISSI** sono quei costi elementari che, limitatamente ad un certo arco temporale e nell'ambito di una certa capacità produttiva prefissata, non variano al variare del volume di produzione. Ad esempio, sono costi fissi gli affitti dei locali, gli stipendi del personale amministrativo, la pubblicità, i costi di riscaldamento, i costi di pulizia e vigilanza.

I **COSTI VARIABILI** sono quei costi elementari che variano al variare del volume di produzione. Tipici costi variabili possono essere rappresentati dalle materie prime, dai materiali per il confezionamento, dai costi di mano d'opera diretta.

La figura che segue riproduce il comportamento dei costi fissi e dei costi variabili.

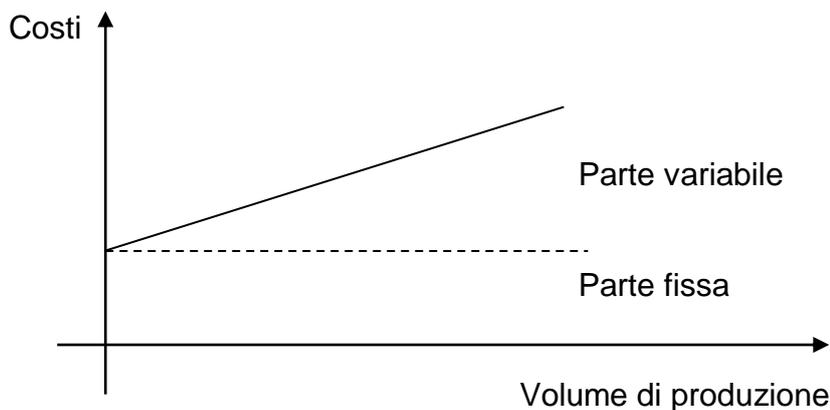


I costi fissi sono definiti **COSTI DI PERIODO** in quanto vanno sostenuti comunque nel periodo di riferimento, a prescindere dall'andamento del volume di produzione (ad esempio i costi che la struttura organizzativa deve sostenere indipendentemente dal grado di utilizzo degli impianti e dall'impiego degli uomini). I costi variabili sono, invece, definiti **COSTI DI PRODOTTO** in quanto vanno sostenuti per la fabbricazione del prodotto.

Non sempre a un costo si può attribuire nettamente un carattere costante o variabile. Esistono, infatti, anche dei costi che presentano una natura composita, nel senso che possiedono una componente fissa (indipendente dal volume di produzione) ed una componente variabile (correlata direttamente al volume di produzione). I componenti di costo che presentano questa natura sono detti anche **SEMIFISSI** o **SEMIVARIABILI**.

Gli esempi più comuni di costi semifissi sono rappresentati dai costi di manutenzione, dai canoni per energia elettrica, acqua e gas, dalla mano d'opera indiretta.

Il grafico che segue riproduce l'andamento dei costi semifissi.



Un'altra distinzione, basata sulla possibilità di misurare in modo oggettivo i fattori produttivi consumati per un determinato oggetto, è quella fra **COSTI SPECIALI** e **COSTI COMUNI**.

Si dicono **SPECIALI**, i costi elementari sostenuti per un oggetto ben determinato e misurabili oggettivamente (quantità di fattore impiegato per valore unitario). Se, ad esempio, per la fabbricazione di un prodotto sono necessari 10 Kg di materie prime e 3 ore di lavoro, i costi delle materie prime e delle ore di lavoro impiegate sono misurabili oggettivamente. Rispetto al prodotto sono, quindi, costi speciali.

Si dicono, invece, **COMUNI**, quei costi riferiti a più oggetti contemporaneamente o all'azienda nel suo complesso o ad una parte di essa (un reparto di lavorazione, una commessa, una serie di prodotti); quindi possono essere attribuiti ad un determinato oggetto solo mediante una **RIPARTIZIONE** soggettiva.

Tale distinzione ha carattere relativo e convenzionale e, pertanto, può differenziarsi secondo l'organizzazione tecnica della produzione e secondo l'oggetto di costo. Ad esempio, l'ammortamento di un impianto è, relativamente a due prodotti, un costo comune se l'impianto serve per fabbricare entrambi i prodotti (una sega circolare può essere utilizzata sia per fabbricare un tavolo, sia per fabbricare una sedia); diventa, al contrario, costo speciale se l'impianto serve per fabbricare solo un certo prodotto.

Diversa da quella appena analizzata è la classificazione tra **COSTI DIRETTI** e **COSTI INDIRETTI**. Tale classificazione attiene alle modalità con le quali i costi elementari si attribuiscono all'oggetto di costo: se per via diretta o per misurazione, o per via indiretta o per ripartizione. " Sono costi diretti i costi speciali che è possibile, conveniente ed opportuno attribuire in modo oggettivo al fattore produttivo. Sono costi indiretti tutti i costi comuni e quei costi speciali che non si è ritenuto conveniente misurare in modo oggettivo.

I costi speciali possono essere imputati direttamente (cioè in modo oggettivo) o indirettamente (cioè per ripartizione); i costi comuni, proprio perché per definizione comuni a più oggetti di costo, sono sempre imputati indirettamente (cioè per ripartizione).

Nell'ambito del processo di programmazione e di controllo della gestione, i costi possono essere utilmente classificati secondo le **MODALITÀ DELLA LORO PROGRAMMAZIONE** e con riferimento al grado di autonomia del soggetto che prende decisioni di costo. Rispetto alle modalità della loro programmazione si evidenziano:

- **COSTI TECNICI O PARAMETRICI;**
- **COSTI DISCREZIONALI;**
- **COSTI VINCOLATI.**

I **COSTI TECNICI** sono quelli che si riferiscono a fattori produttivi dei quali è possibile determinare in via preventiva, in base a calcoli tecnici, la quantità fisica da utilizzare per ogni prodotto. Riguardano principalmente le materie prime e la mano d'opera diretta.

I **COSTI DISCREZIONALI** sono programmati soggettivamente dalla direzione dell'impresa per i vari livelli organizzativi. Sono basati su scelte discrezionali del management in

funzione di determinati obiettivi. Ne sono esempi: i costi di pubblicità, di ricerca e sviluppo, di formazione del personale.

I **COSTI VINCOLATI** derivano da decisioni prese nel passato e non possono essere modificati nel breve termine. Sono legati alla struttura tecnico-organizzativa dell'azienda. Ne sono esempi: gli ammortamenti, gli affitti, i canoni di leasing.

Rispetto al grado di **AUTONOMIA** del soggetto che prende decisioni si individuano:

- **COSTI CONTROLLABILI**;
- **COSTI NON CONTROLLABILI**.

I **COSTI CONTROLLABILI** sono quei costi il cui ammontare è riferito ad un particolare centro di responsabilità ed il responsabile di tale unità ha autonomia decisionale in riferimento ad essi. Ad esempio, il costo della mano d'opera di un reparto è un costo controllabile in quanto è influenzabile da decisioni prese dal capo reparto. I **COSTI NON CONTROLLABILI** sono tutti quei costi sui quali il responsabile non ha l'opportunità di decidere (costi fissi relativi alla ricerca e sviluppo e alla pubblicità).

Questo tipo di classificazione, rispetto alle precedenti, ha un significato relativo perché, in definitiva, considerando l'intera impresa, tutti i costi sono controllabili.

Una figura di costo piuttosto importante è rappresentata dal **COSTO SUPPLETTIVO**, che indica l'aumento di costo cui l'azienda va incontro per effetto di una certa decisione. Il costo suppletivo è un costo differenziale che corrisponde al divario tra i costi prima della decisione e dopo la decisione.

LE CONFIGURAZIONI DI COSTO

I diversi componenti elementari di costo possono essere variamente raggruppati, ottenendo così differenti **CONFIGURAZIONI DI COSTO**. Nelle **AZIENDE INDUSTRIALI** le più usuali configurazioni di costo di prodotto sono le seguenti:

- **COSTO PRIMO O SPECIALE**: è dato dalla somma dei costi speciali direttamente imputabili al prodotto. E' rappresentato dal costo delle materie prime utilizzate, dal costo della mano d'opera diretta e dal costo delle lavorazioni eseguite da terzi. Il costo primo presenta il vantaggio di essere oggettivo, in quanto non genera problemi di ripartizione di costi indiretti. Esso viene utilizzato per valutare i prodotti in corso di lavorazione al termine dell' esercizio e per ottenere informazioni sull'incidenza dei costi delle materie prime e della mano d'opera diretta;
- **COSTO INDUSTRIALE** (o di produzione): si ottiene aggiungendo al costo primo una quota di costi comuni di produzione, imputabile indirettamente secondo vari criteri. Esso viene impiegato nella valutazione dei prodotti finiti alla chiusura dell'esercizio e per ottenere informazioni sui risultati lordi di certe produzioni;
- **COSTO COMPLESSIVO**: si ottiene aggiungendo al costo industriale quote di costi generali amministrativi, commerciali e aziendali. Esso comprende tutti i costi effettivi dell' impresa. È utilizzato nella valutazione delle rimanenze di prodotti finiti e nel calcolo della redditività di singole commesse o di singoli settori di attività;
- **COSTO ECONOMICO-TECNICO**: si ottiene aggiungendo al costo complessivo i **COSTI FIGURATIVI** (o costi di computo), vale a dire gli interessi sul capitale proprio investito nell'azienda e il compenso per l'opera prestata dal proprietario, oppure dai soci, nella conduzione dell'azienda, i fitti figurativi per l'uso gratuito di edifici o altre strutture simili, la remunerazione per il rischio imprenditoriale. I costi figurativi hanno le seguenti tre caratteristiche: 1) non danno luogo a effettive uscite finanziarie; 2) non sono rilevati nella contabilità generale; 3) sono quantificati in base a stime, perché non sono il risultato di negoziazioni.

Il complesso dei costi figurativi viene considerato **REDDITO NORMALE O MINIMO**. Così, ogni eccedenza del prezzo di vendita sul costo economico-tecnico rappresenta un extra-profitto o sovra-reddito.

LE CONFIGURAZIONI DI COSTO NELLE AZIENDE INDUSTRIALI

MATERIE PRIME

+ Manodopera diretta

+ Altri costi speciali

COSTO PRIMO

+ Quote dei costi comuni di produzione

COSTO DI PRODUZIONE O COSTO INDUSTRIALE

+ Costi della funzione amministrativa

+ Costi della funzione commerciale

+ Costi della funzione finanziaria

+ Oneri tributari

COSTO COMPLESSIVO

+ Oneri figurativi

COSTO ECONOMICO-TECNICO

Con riferimento alle **IMPRESE MERCANTILI**, le più usuali configurazioni di costo sono invece le seguenti: costo primo, costo complessivo, costo economico-tecnico.

COSTO MEDIO, COSTO DIFFERENZIALE, COSTO MARGINALE

Il **COSTO MEDIO** della produzione è dato dal rapporto tra il totale dei costi sostenuti in un arco di tempo relativo allo svolgimento del processo produttivo ed il numero di prodotti ottenuti nello stesso periodo.

Il **COSTO DIFFERENZIALE** rappresenta l'incremento di costo che bisogna sostenere all'aumentare della quantità prodotta.

Il **COSTO MARGINALE** indica l'aumento del costo totale per variazioni minime della quantità prodotta.

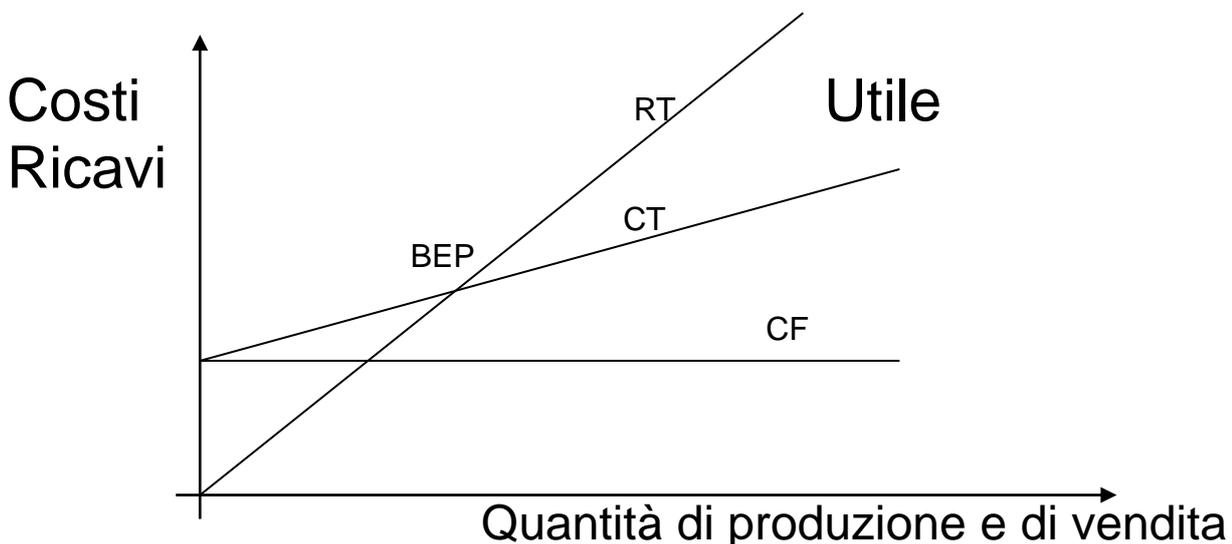
L'ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

Le relazioni che intercorrono tra l'andamento dei costi fissi, dei costi variabili e volume di produzione sono messe in evidenza da un grafico, detto **DIAGRAMMA DI REDDITIVITÀ**. Esso consente di determinare - noti i costi ed i ricavi - il volume di produzione al di sotto del quale l'azienda andrebbe incontro a perdite di gestione.

Nel diagramma di redditività sono indicate sull'asse delle ascisse le quantità prodotte e vendute, sull'asse delle ordinate l'ammontare dei costi e dei ricavi.

La retta dei ricavi totali parte dall'origine degli assi (volume zero corrispondente a ricavo zero) e si alza secondo una inclinazione che dipende dai prezzi unitari. La retta dei costi totali parte da un punto delle ordinate maggiore di zero, poiché esistono dei costi fissi che si sostengono anche quando non si produce.

Il punto di intersezione tra la retta che indica i ricavi e quella che indica i costi totali rappresenta il **VOLUME MINIMO DI PRODUZIONE-VENDITA** al di sotto del quale si entra nell'area di perdita e al di sopra del quale, invece, si hanno margini crescenti di utile fino all'utile massimo in corrispondenza del più alto livello di produzione ottenibile.



Tale punto è denominato BREAK EVEN POINT (BEP), punto di rottura o punto di pareggio e in relazione alla sua posizione si può valutare il grado di potenzialità economico-strutturale dell'azienda. Il break-even point, infatti, delimita la cosiddetta area delle perdite da quella dei profitti: nel caso di un aumento dei costi o di una riduzione dei ricavi, esso si sposterà verso destra con una conseguente riduzione dell' area dei profitti e un ampliamento dell' area delle perdite; nel caso contrario si sposterà verso sinistra con un ampliamento dell' area dei profitti e una riduzione dell'area delle perdite. Quindi, più il break-even point si sposta verso destra, cioè si avvicina al punto in cui la capacità produttiva è sfruttata al massimo, peggiore è la potenzialità economico-strutturale dell'azienda. Questa, nel caso di una piccola riduzione delle vendite, si troverà nell' area delle perdite; se, invece, il break-even point si sposta verso sinistra, la potenzialità economico-strutturale migliora.

La determinazione del break-even point è basata su alcune IPOTESI SEMPLIFICATRICI, trascurando le quali si corre il rischio di prendere delle decisioni sbagliate. Tra le ipotesi semplificatrici ricordiamo le seguenti:

- la coincidenza tra volumi di produzione e volumi di vendita, fondata, come tale, sulla supposizione che tutte le unità prodotte vengano vendute;
- la stabilità dei costi dei fattori della produzione e dei prezzi di vendita;
- l'espressione lineare delle funzioni del ricavo totale e del costo totale, funzioni che in concreto manifestano andamenti curvilinei.

L'ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO (break-even analysis) è impiegabile con efficacia in diverse circostanze aziendali tra cui si ricordano le seguenti:

- fissazione del volume di produzione-vendita;
- individuazione della necessaria riduzione di costi variabili;
- fissazione del prezzo di vendita;
- determinazione della riduzione necessaria di costi fissi.

L'analisi del punto di pareggio può essere completata attraverso lo studio del margine di sicurezza e del grado di rigidità del processo produttivo. Il MARGINE DI SICUREZZA si calcola mediante un rapporto che ha al numeratore la differenza tra le vendite effettive e quelle corrispondenti al punto di pareggio e al denominatore le vendite effettive:

$$MS = \frac{\text{VENDITE EFFETTIVE} - \text{VENDITE DI PAREGGIO}}{\text{VENDITE EFFETTIVE}}$$

Le vendite eccedenti il punto di pareggio costituiscono un margine che consente agli organi direzionali di avere la sicurezza che la gestione stia producendo utili. Il margine di sicurezza è un indicatore molto valido per evidenziare la capacità che l'impresa ha di fronteggiare una caduta delle vendite dei prodotti senza incorrere in perdite.

Il GRADO DI RIGIDITÀ DEL PROCESSO PRODUTTIVO è, invece, definito dal rapporto tra i costi fissi e i costi variabili:

$$GRPP = \frac{\text{COSTI FISSI}}{\text{COSTI VARIABILI}}$$

Se l'indice tende a salire vuol dire che aumenta l'incidenza relativa dei costi fissi rispetto a quelli variabili nell' ambito del costo totale.

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Il MARGINE DI CONTRIBUZIONE (detto anche margine di copertura) è la differenza tra i ricavi riferiti ad una produzione (o ad un determinato aggregato di produzioni) e i relativi costi variabili ed esprime il «contributo», alla copertura dei costi fissi, delle imposte sul reddito e del risultato netto di periodo. In altri termini, il valore del margine di contribuzione

risponde alla domanda: quante risorse restano, una volta coperti i costi variabili, per coprire i costi fissi, le imposte sul reddito e l'utile?

E' opportuno distinguere il margine lordo di contribuzione dal margine di contribuzione semilordo. Il margine di contribuzione lordo è espresso dalla seguente relazione:

$$\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO O DI PRIMO LIVELLO} = \\ \text{RICAVI NETTI DI VENDITA} - \text{COSTI VARIABILI}$$

I costi fissi sono stati considerati tutti come costi di struttura e quindi come non partecipanti alla formazione del costo di prodotto. In molte realtà, invece, i costi fissi possono essere divisi in due parti e cioè:

- costi fissi specifici riconducibili in modo univoco a specifiche linee di prodotto (es.: costi connessi ad impianti specializzati di produzione, costi promozionali; a supporto di specifici prodotti);
- costi fissi comuni non riferibili a specifiche linee di prodotto.

Una seconda configurazione del margine di contribuzione che si definisce semilordo o di secondo livello è quella qui di seguito esposta:

$$\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE SEMILORDO O DI SECONDO LIVELLO} = \\ \text{RICAVI NETTI DI VENDITA} - \text{COSTI VARIABILI} - \text{COSTI FISSI SPECIALI}$$

In questo caso, la contribuzione concerne la copertura dei costi fissi comuni, che risultano riferibili in modo diretto solamente all'intera azienda.

La conoscenza del margine di contribuzione può risultare particolarmente utile nella formulazione di giudizi di convenienza economica comparata, in quanto consente di valutare la capacità delle varie produzioni di «contribuire» alla copertura dei costi fissi ed alla formazione dell'utile di periodo.

LE RILEVAZIONI AZIENDALI E IL BILANCIO DI ESERCIZIO

La RILEVAZIONE consiste nel procedimento di interpretazione e di traduzione dei fatti economico-tecnici, che danno vita all'azienda, in fatti contabili, cioè in espressioni di valore. La rilevazione è tradizionalmente suddivisa nelle seguenti fasi: DETERMINAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA, CLASSIFICAZIONE, ELABORAZIONE, RAPPRESENTAZIONE ED INTERPRETAZIONE dei dati riflettenti l'attività dell'azienda ed i suoi rapporti con l'ambiente ed il mercato. La rilevazione si concretizza nelle SCRITTURE in cui trova espressione la contabilità aziendale. La rilevazione si propone di raggiungere i seguenti SCOPI:

- determinare in via anticipata le alternative più convenienti per eseguire le operazioni aziendali (tale scopo è raggiunto dalle previsioni);
- seguire lo svolgimento delle operazioni aziendali;
- determinare periodicamente i risultati economici delle operazioni di gestione;
- determinare il patrimonio dell'azienda a fini conoscitivi e di controllo;
- elaborare e rappresentare dati e indici vari relativi allo svolgimento della gestione (o di suoi particolari settori) e all'ambiente nel quale l'azienda opera.

I dati ed i valori necessari per la rilevazione delle operazioni di gestione vengono desunti dai documenti originari, cioè da fatture, contabili bancarie, ordini di pagamento, ordini di riscossione (reversali), ricevute bancarie, estratti conto bancari, bollette del telefono ecc. Tutti questi documenti si definiscono ORIGINARI perché costituiscono la base di partenza per tutte le altre rilevazioni. I documenti originari si possono raggruppare in tre classi: documenti di prova, documenti di autorizzazione, documenti di memoria o di controllo.

I DOCUMENTI DI PROVA sono documenti che hanno la funzione di dimostrare operazioni compiute con i terzi: vi rientrano i contratti di vendita, le fatture ricevute, le fatture spedite, le distinte di sconto, gli assegni, le cambiali, gli attestati di versamento dell'IVA ecc.

I DOCUMENTI DI AUTORIZZAZIONE sono documenti rilasciati da alcuni organi dell'azienda ad altri organi della stessa mediante i quali i primi autorizzano i secondi al compimento di determinate operazioni (ordini di incasso o reversali, ordini di pagamento o mandati, bollette di carico e scarico delle merci ecc.).

I DOCUMENTI DI MEMORIA O DI CONTROLLO sono quei documenti che vengono conservati per aver traccia di operazioni compiute (es. matrici degli assegni) o che vengono compilati come verifica di precedenti scritture (es. moduli aziendali).

LE DIVERSE CONTABILITÀ AZIENDALI

Nell'ambito delle rilevazioni aziendali, possiamo distinguere fra:

- CONTABILITÀ SEZIONALI (o speciali o operative);
- CONTABILITÀ GENERALE;
- CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE.

LE CONTABILITÀ SEZIONALI. Sono nuclei specializzati di scritture che rilevano i dati relativi ad una parte o ad una sezione della gestione aziendale. Secondo lo scopo, esse hanno carattere preparatorio, di controllo, di documentazione e di completamento delle scritture complesse. Rientrano nella categoria delle contabilità sezionali:

- la CONTABILITÀ DI CASSA, che accoglie le annotazioni dei fatti di gestione che comportano movimenti in entrata e in uscita di denaro, valori bollati, valute estere (convertite in euro in base ad un cambio provvisorio), assegni bancari e circolari;
- la CONTABILITÀ CON LE BANCHE, che riguarda le operazioni effettuate dall'azienda tramite le banche con le quali intrattiene rapporti di conto corrente di corrispondenza (emissione di assegni bancari, contabili bancarie di accredito e di addebito, situazione dei conti bancari ecc.);

- la CONTABILITÀ DI MAGAZZINO, che attiene, distinguendole per categorie omogenee, alle quantità entrate ed uscite dei beni costituenti il magazzino dell'impresa (es. materie prime, prodotti finiti, prodotti in corso di lavorazione);
- la CONTABILITÀ CLIENTI, relativa ai rapporti di credito con la clientela. Rileva tutte le operazioni che comportano il sorgere dei crediti verso i clienti (emissione fatture di vendita, note di addebito) e la successiva riduzione (pagamenti, note di accredito per resi, abbuoni e premi);
- la CONTABILITÀ FORNITORI, che concerne i rapporti di debito con i fornitori. Rileva tutte le operazioni che comportano il sorgere dei debiti verso i fornitori (ricevimento fatture di acquisto, note di accredito) e la successiva riduzione (pagamenti, note di addebito per resi, abbuoni e premi);
- la CONTABILITÀ DEL PERSONALE, riguardante le scritture relative al personale dipendente imposte da leggi in materia assicurativo-previdenziale e fiscale, nonché dai contratti collettivi di lavoro, dai contratti aziendali e dai contratti individuali;
- la CONTABILITÀ IVA, che abbraccia tutti gli adempimenti connessi alla effettuazione di operazioni rilevanti ai fini dell'Imposta sul Valore Aggiunto (fatturazione, tenuta dei registri acquisti e vendite ecc.).

La CONTABILITÀ GENERALE. È quell'insieme di rilevazioni cronologiche (libro giornale) e sistematiche (libro mastro) attraverso le quali si raccolgono i costi ed i ricavi collegati alle operazioni di scambio con terze economie e si seguono i movimenti finanziari e patrimoniali della gestione. I dati grezzi della contabilità generale, opportunamente integrati e rettificati in funzione della gestione in corso all'inizio e alla fine del periodo amministrativo, portano alla determinazione del reddito di esercizio e del connesso patrimonio di funzionamento attraverso la redazione del CONTO ECONOMICO e dello STATO PATRIMONIALE. Le rilevazioni di azienda che costituiscono la contabilità generale, a differenza di quelle sezionali, si riferiscono ad un oggetto complesso (es. reddito, patrimonio) e sono fra loro strettamente collegate, rappresentando un vero e proprio SISTEMA DI SCRITTURE. I risultati della contabilità generale trovano rappresentazione formale in un documento di sintesi denominato BILANCIO DI ESERCIZIO. Le rilevazioni di azienda riguardanti un dato sistema possono essere attuate in vario modo, cioè secondo DIVERSI METODI. Il metodo riguarda la forma, l'ordine ed il collegamento delle scritture. La FORMA concerne le modalità secondo le quali le scritture vanno tenute; l'ORDINE è attinente, invece, al criterio secondo il quale i valori sono iscritti nei rispettivi conti (di regola tale criterio è quello temporale); il COLLEGAMENTO, infine, ha riguardo ai modi con cui i valori accolti nei differenti conti sono collegati tra loro in quanto parti del sistema delle scritture contabili.

Il metodo di rilevazione più comune è quello della PARTITA DOPPIA (P.D.) per il quale:

- ogni fatto aziendale è studiato sotto due aspetti nei quali è rilevato;
- gli aspetti sono rilevati, per lo stesso valore monetario, in appositi conti, distinti in due serie e funzionanti in maniera opposta.

La contabilità generale nella maggior parte delle aziende italiane è ordinata secondo il sistema del capitale e del risultato economico (elaborato da Aldo Amaduzzi) e fornisce informazioni relative agli scambi monetari e creditizi fra l'impresa ed i terzi.

La CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE. E' un sistema di rilevazioni rivolto alla determinazione analitica dei costi, dei ricavi e dei risultati economici riguardanti singole attività, operazioni, processi produttivi e centri di responsabilità al fine di costituire un supporto all'attività decisionale e di controllo. A differenza delle rilevazioni di contabilità generale, tipicamente sintetiche e consuntive, le rilevazioni di contabilità analitico-gestionale forniscono informazioni di dettaglio per il calcolo dei costi di prodotto, per

l'analisi dell'efficienza della gestione, per il controllo economico del processo produttivo e di quello distributivo. La contabilità analitico-gestionale è sorta e si è sviluppata per ovviare ai limiti informativi della contabilità generale. Quest'ultima, infatti, rileva solo le informazioni monetarie desumibili dagli scambi posti in essere dall'impresa con terze economie, senza preoccuparsi delle operazioni interne di produzione ed impiego delle condizioni produttive. Ad esempio, tramite la contabilità generale si può conoscere l'ammontare dei costi sostenuti per l'acquisto di materie prime, ma non come tali costi siano stati ripartiti tra le varie lavorazioni o tra i vari prodotti ottenuti. Le rilevazioni di contabilità analitico-gestionale, invece, consentono di rilevare i processi di trasformazione interna e di calcolare costi e risultati economici particolari.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE SCRITTURE

Le scritture aziendali possono essere classificate secondo i seguenti criteri:

- l'estensione del loro oggetto;
- lo strumento utilizzato per la rappresentazione dei fenomeni aziendali;
- l'ordine seguito nella registrazione dei dati;
- il momento in cui sono effettuate le registrazioni;
- l'obbligatorietà della loro tenuta.

Secondo l'estensione del loro oggetto, le scritture si distinguono in:

- scritture elementari;
- scritture complesse.

Le **SCRITTURE ELEMENTARI** sono quelle che si riferiscono ad oggetti semplici, ravvisabili nei singoli componenti del patrimonio o del reddito, di cui seguono le variazioni senza preoccuparsi delle loro relazioni con altri fatti e operazioni (rilevazioni riguardanti i movimenti di moneta, i rapporti con le banche, i rapporti con i fornitori per gli acquisti, i rapporti con la clientela per le vendite, i rapporti con il personale dipendente ecc.).

Le **SCRITTURE COMPLESSE** sono quelle che hanno lo scopo di collegare e sintetizzare i valori riguardanti un oggetto complesso quale può essere, ad esempio, la determinazione del reddito di esercizio.

Secondo lo **STRUMENTO** utilizzato per la rappresentazione dei fenomeni aziendali, le scritture si distinguono in contabili ed extracontabili. Le **SCRITTURE CONTABILI** sono quelle che fanno uso del **CONTO** quale strumento base di rilevazione. Un conto è un complesso ordinato di scritture riguardanti un dato oggetto semplice del quale si vogliono conoscere sia la grandezza iniziale sia le successive variazioni. Le **SCRITTURE EXTRACONTABILI** sono quelle che si avvalgono di strumenti, diversi dal conto prevalentemente di natura matematica e statistica (ad es.: numeri indici, grafici, diagrammi, istogrammi, ecc.).

Secondo l'**ORDINE** seguito nella registrazione dei dati si possono distinguere le scritture cronologiche e le scritture sistematiche. Le **SCRITTURE CRONOLOGICHE** sono effettuate in ordine di data (ad esempio il registro di magazzino, la prima nota, il giornale della contabilità generale). Le **SCRITTURE SISTEMATICHE** classificano le informazioni relative ai fatti aziendali raggruppandole in relazione all'oggetto cui si riferiscono: all'interno di ciascun raggruppamento i fatti aziendali sono indicati rispettando l'ordine cronologico (ad esempio scritture che raggruppano i movimenti dei valori in cassa).

Secondo il **MOMENTO** in cui sono effettuate le registrazioni, si hanno: scritture antecedenti; scritture concomitanti; scritture susseguenti. Le **SCRITTURE ANTECEDENTI** sono quelle che vengono effettuate prima dell'attuazione dei fatti di gestione cui si riferiscono (es. preventivi, budget). Le **SCRITTURE CONCOMITANTI** sono quelle redatte contemporaneamente allo svolgimento delle singole operazioni, allo scopo di determinarne gli effetti economico-patrimoniali man mano che questi si manifestano (es.: emissione di fatture immediate). Le **SCRITTURE SUSSEGUENTI** sono quelle che si

redigono dopo il compimento delle operazioni in base ai documenti originari; svolgono prevalentemente una funzione di controllo (es.: rendiconti).

Infine, secondo l'OBBLIGATORIETÀ della loro tenuta, si possono distinguere: scritture obbligatorie e scritture facoltative. Le scritture obbligatorie sono quelle imposte dal codice civile, dalla normativa fiscale o da altre leggi speciali (es.: il libro giornale, il libro degli inventari, i registri IVA, i libri paga e matricola). Le scritture facoltative non sono richieste dalla legge, ma sono tenute liberamente per il soddisfacimento dei bisogni informativi connessi all'amministrazione aziendale (es.: registro delle cambiali attive, registro delle cambiali passive, registro degli ordini in sospeso).

IL CONTO. La più elementare forma di rilevazione è il conto, che può essere definito come una serie di scritture riflettenti un dato oggetto semplice ed aventi per scopo di porre in evidenza la grandezza iniziale e le successive variazioni. Di solito, la grandezza dell'oggetto del conto e le variazioni che essa subisce sono rappresentate da valori; tuttavia, può capitare che l'oggetto del conto e le sue variazioni abbiano natura non monetaria, come le entrate e le uscite delle merci in magazzino. Sotto il profilo formale, il conto è un prospetto a due sezioni che accoglie valori di segno opposto:

- una sezione sinistra, convenzionalmente definita DARE;
- una sezione destra, convenzionalmente definita AVERE.

Una delle due sezioni rileva le **VARIAZIONI POSITIVE**, l'altra le **VARIAZIONI NEGATIVE**. Così, ad esempio, nel conto cassa si registrano le operazioni riguardanti il denaro, cioè le entrate e le uscite. Nella sezione di sinistra si registrano gli incassi (variazioni positive), nella sezione di destra i pagamenti (variazioni negative). Dalla differenza tra i valori delle due sezioni si ottiene il saldo.

Il prospetto che costituisce il conto può assumere **FORME GRAFICHE DIVERSE**. Qui di seguito sono riportate quelle più diffuse.

1) Conto a sezioni divise e contrapposte

OGGETTO DEL CONTO					
DARE			AVERE		
DATA	DESCRIZIONE	VALORI	DATA	DESCRIZIONE	VALORI

2) Conto a sezioni divise e accostate

OGGETTO DEL CONTO			
DATA	DESCRIZIONE	VALORI	
		DARE	AVERE

3) Conto a sezioni divise accostate e a saldi

OGGETTO DEL CONTO				
DATA	DESCRIZIONE	VALORI		SALDO
		DARE	AVERE	

4) Conto a forma scalare

OGGETTO DEL CONTO			
DATA	DESCRIZIONE	SEGNO	VALORI
		D	1.000,00
		A	800,00
		D	200,00

patrimonio netto. Per quanto riguarda il funzionamento delle due serie di conti, esso si fonda sulle seguenti convenzioni:

- a) **CONVENZIONE ORIGINARIA:** riguarda il funzionamento della serie dei conti finanziari;
- b) **CONVENZIONE DERIVATA:** concerne il funzionamento della serie dei conti economici.

In dettaglio, il funzionamento dei conti finanziari, dei conti di reddito e dei conti di patrimonio netto può essere così schematizzato:

Conti finanziari	
Dare	Avere
Valori e variazioni finanziarie positive	Valori e variazioni finanziarie negative
a) disponibilità e aumenti di cassa	a) consistenza e aumenti di debiti
b) disponibilità e aumenti di crediti	b) diminuzioni di cassa
c) diminuzioni di debiti	c) diminuzioni di crediti
(VF+)	(VF-)

Conti di reddito	
Dare	Avere
Componenti negativi di reddito	Componenti positivi di reddito
a) Costi	a) Ricavi
b) Storni di ricavi	b) Storni di costi
(VE-)	(VE+)

Conti di patrimonio netto	
Dare	Avere
Valori e variazioni negative di patrimonio netto	Valori e variazioni positive di patrimonio netto
a) Deficit patrimoniale e diminuzioni di capitale proprio	a) Consistenza e aumenti di capitale proprio
(VE-)	(VE+)

I conti finanziari ed i conti di patrimonio netto sono tenuti per periodo amministrativo. I conti di reddito, invece, sono tenuti per esercizio.

IL BILANCIO DI ESERCIZIO

Il BILANCIO DI ESERCIZIO è un documento di sintesi delle operazioni di gestione relative ad un determinato periodo amministrativo, che ha normalmente durata annuale. Il bilancio può essere definito:

- da un punto di vista sostanziale, come un procedimento tecnico-contabile di determinazione dei risultati dipendenti dalla gestione riferibili ad un periodo amministrativo;
- da un punto di vista formale, come il documento redatto al termine di ogni periodo amministrativo per evidenziare il reddito prodotto dall'azienda nel periodo medesimo ed il connesso patrimonio di funzionamento (attività, passività e patrimonio netto) esistenti al termine del periodo.

Il bilancio di esercizio è, per sua natura, uno **STRUMENTO DI INFORMAZIONE PERIODICA** sull'assetto economico, finanziario e patrimoniale di un' impresa. In quanto tale, esso rappresenta il principale veicolo di informazione e di collegamento tra il sistema-impresa ed i terzi a vario titolo interessati (es.: azionisti, creditori, lavoratori dipendenti, amministrazione finanziaria dello Stato).

Secondo la normativa civile (art. 2423, commi 2,3 e 4 del codice civile) il bilancio di esercizio delle società di capitali deve essere redatto con CHIAREZZA e deve rappresentare in MODO VERITIERO E CORRETTO la situazione patrimoniale-finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio. Ai sensi dell'art. 2423, il bilancio di esercizio delle società di capitali si compone di DUE DOCUMENTI QUANTITATIVI E CONTABILI - LO STATO PATRIMONIALE ED IL CONTO ECONOMICO - E DI UN DOCUMENTO QUALITATIVO E DESCRITTIVO - LA NOTA INTEGRATIVA. I tre documenti sopraindicati costituiscono un insieme unitario e inscindibile.

Lo stato patrimoniale è il documento contabile che fornisce la rappresentazione e la quantificazione del patrimonio lordo e netto nonché la rappresentazione della situazione finanziaria dell'impresa. Il conto economico è il documento contabile cui è attribuito il compito di illustrare il processo di formazione e la quantificazione del risultato economico di periodo, attraverso l'esposizione dei componenti positivi e negativi di reddito imputati all'esercizio secondo il principio di competenza economica. La nota integrativa è un documento che espone informazioni di natura patrimoniale, finanziaria ed economica destinato ad integrare i dati esposti negli schemi di stato patrimoniale e di conto economico al fine di rendere più chiara e significativa la lettura del bilancio.

Il bilancio di esercizio contiene grandezze-flusso e grandezze-fondo. Le GRANDEZZE-FLUSSO (costi e ricavi di competenza dell'esercizio) confluiscono nel conto economico; le GRANDEZZE-FONDO, ovvero la dimensione statica della situazione patrimoniale-finanziaria dell'azienda, vengono, invece, esposte nello stato patrimoniale:

- il conto economico accoglie i valori relativi ai costi, oneri, ricavi e proventi di un determinato esercizio (1/1 – 31/12);
- lo stato patrimoniale mette in evidenza i valori relativi alle attività, passività e patrimonio netto riferiti alla chiusura dell'esercizio (31/12).

Gli schemi di bilancio sono caratterizzati da una struttura tendenzialmente rigida. L'art. 2423ter del codice civile dispone, infatti, che nello stato patrimoniale e nel conto economico «devono essere iscritte separatamente, e nell'ordine indicato, le voci previste negli articoli 2424 e 2425».

LO STATO PATRIMONIALE

Lo STATO PATRIMONIALE fornisce la rappresentazione e la quantificazione del PATRIMONIO LORDO E NETTO dell'azienda, nonché la rappresentazione della situazione della STRUTTURA FINANZIARIA dell'azienda stessa. Esso si presenta nella forma grafica a sezioni divise, contrapposte o sovrapposte e le sezioni di conto sono strutturate in voci secondo un criterio di classificazione misto, prima di tutto in base al principio della destinazione economica (vale a dire con riferimento alla loro capacità di partecipare ad uno o più processi produttivi) poi, all'interno di questo, nel rispetto di un criterio finanziario che ordina le poste in relazione ai tempi di ritorno in forma monetaria degli investimenti ed alla esigibilità dei finanziamenti.

Struttura dello stato patrimoniale secondo la norma civile (art. 2424 codice civile)

ATTIVO:

A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata.

B) Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:

I - Immobilizzazioni immateriali:

- 1) costi di impianto e di ampliamento;
- 2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità;
- 3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno;
- 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili;
- 5) avviamento;
- 6) immobilizzazioni in corso e acconti;
- 7) altre.

Totale.

II - Immobilizzazioni materiali:

- 1) terreni e fabbricati;
- 2) impianti e macchinario;
- 3) attrezzature industriali e commerciali;
- 4) altri beni;
- 5) immobilizzazioni in corso e acconti.

Totale.

III - Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:

1) partecipazioni in:

- a) imprese controllate;
- b) imprese collegate;
- c) imprese controllanti;
- d) altre imprese;

2) crediti:

- a) verso imprese controllate;
- b) verso imprese collegate;
- c) verso controllanti;
- d) verso altri;

3) altri titoli;

4) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo.

Totale.

Totale immobilizzazioni (B);

C) Attivo circolante:

I - Rimanenze:

- 1) materie prime, sussidiarie e di consumo;
- 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati;
- 3) lavori in corso su ordinazione;
- 4) prodotti finiti e merci;
- 5) acconti.

Totale

II - Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:

- 1) verso clienti;
- 2) verso imprese controllate;
- 3) verso imprese collegate;
- 4) verso controllanti;
- 4bis) crediti tributari;
- 4ter) imposte anticipate;
- 5) verso altri.

Totale.

III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:

- 1) partecipazioni in imprese controllate;
- 2) partecipazioni in imprese collegate;
- 3) partecipazioni in imprese controllanti;
- 4) altre partecipazioni;
- 5) azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo;
- 6) altri titoli.

Totale.

IV - Disponibilità liquide:

- 1) depositi bancari e postali;
- 2) assegni;
- 3) danaro e valori in cassa.

Totale.

Totale attivo circolante (C).

D] Ratei e risconti, con separata indicazione del disaggio su prestiti.

PASSIVO:

A) Patrimonio netto:

- I - Capitale.
- II - Riserva da soprapprezzo delle azioni.
- III - Riserve di rivalutazione. . .
- IV - Riserva legale.
- V - Riserve statutarie.
- VI - Riserva per azioni proprie in portafoglio.
- VII - Altre riserve, distintamente indicate.
- VIII - Utili (perdite) portati a nuovo.
- IX - Utile (perdita] dell'esercizio.

Totale.

- B) Fondi per rischi e oneri: .
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili;
2) per imposte, anche differite;
3) altri.

Totale.

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato.

D) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:

- 1) obbligazioni;
- 2) obbligazioni convertibili;
- 3) debiti verso soci per finanziamenti;
- 4) debiti verso banche;
- 5) debiti verso altri finanziatori;
- 6) acconti;
- 7) debiti verso fornitori;
- 8) debiti rappresentati da titoli di credito;
- 9) debiti verso imprese controllate;
- 10) debiti verso imprese collegate;
- 11) debiti verso controllanti;
- 12) debiti tributari;
- 13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale;
- 14) altri debiti.

Totale.

E) Ratei e risconti, con separata indicazione dell'aggio su prestiti.

L'UTILE o la PERDITA DI ESERCIZIO costituiscono, rispettivamente, l'incremento o il decremento del patrimonio netto di funzionamento e rappresentano l'elemento di raccordo tra conto economico e stato patrimoniale,

L'ATTIVO, pur diviso in quattro raggruppamenti, si fonda soprattutto sulla ripartizione fra immobilizzazioni e circolante. La riforma del diritto societario del 2003 ha introdotto al riguardo alcune novità interessanti. All'interno delle immobilizzazioni devono essere indicate separatamente quelle concesse in locazioni finanziarie (ad esempio i beni oggetto di un contratto di leasing); nell'attivo circolante, tra i crediti sono inclusi i crediti tributari e le imposte anticipate, allo scopo di evidenziare la c.d. fiscalità differita, cioè quegli aspetti fiscali produrranno i loro effetti in un esercizio successivo.

Il PASSIVO, a sua volta, è dominato dalla contrapposizione fra il patrimonio netto da un lato e fondi e debiti dall'altro. Sempre a seguito della riforma nella voce relativa ai fondi per rischi ed oneri, in particolare, devono essere riportate anche le imposte differite, ed in quella relativa ai debiti devono essere indicati i debiti verso soci per finanziamenti. In ambedue le sezioni sono poi collocati i ratei e i risconti, mentre i conti d'ordine (cioè le annotazioni di memoria) trovano sistemazione in calce allo stato patrimoniale. Una disciplina specifica è poi dettata con riferimento ai beni ed ai rapporti giuridici ricompresi nel patrimonio destinati ad uno specifico affare.

I RATEI sono quote di entrate o di uscite future, relative a ricavi e costi economicamente già maturati, ma finanziariamente non ancora liquidati e determinabili in proporzione al tempo. Discendono da operazioni (prestiti, locazioni) comuni a due esercizi, quando il loro prezzo (interesse, fitto), in corso di maturazione alla data di compilazione del bilancio, sia liquidato in via posticipata.

I RISCONTI sono quote di costi o di ricavi che hanno già avuto manifestazione monetaria, ma che dal punto di vista economico sono di competenza dell'esercizio successivo, al quale si rinviano proporzionalmente al tempo (da decorrere). Sono valori economici di rettifica (interessi, fitti, premi assicurativi ecc.).

Le attività e le passività si susseguono secondo un criterio rispettivamente di liquidità crescente e di esigibilità crescente. Lo stato patrimoniale mette in evidenza il totale delle risorse finanziarie a fluire all'impresa (FONTI) ed il totale degli investimenti (IMPIEGHI) alla data convenzionale di riferimento del bilancio. Nello stato patrimoniale per ciascuna voce dei debiti e dei crediti, durevoli e non, deve essere indicata la quota esigibile entro l'esercizio successivo e quella esigibile oltre l'esercizio successivo.

IL CONTO ECONOMICO

Il CONTO ECONOMICO mette in evidenza la composizione qualitativa e quantitativa dei costi e dei ricavi relativi ad un determinato periodo amministrativo (solitamente di 12 mesi) ed il reddito prodotto dall'impresa in quel periodo. Esso si presenta strutturato a COSTI E RICAVI INTEGRALI DELLA PRODUZIONE (COMPLESSIVA) EFFETTUATA NEL PERIODO nella forma detta espositiva scalare multimarginale. I componenti positivi e negativi di reddito sono raggruppati in blocchi di voci omogenee per natura; i totali dei singoli blocchi di voci concorrono a formare, per somma algebrica, una serie di risultati economici parziali riferiti a specifici segmenti della gestione dell'impresa.

Lo schema legale di conto economico si pone l'obiettivo di evidenziare le seguenti **GRANDEZZE REDDITUALI**:

- il valore globale della produzione ottenuta nel periodo di riferimento (finita e non finita, caratteristica e accessoria, venduta e non venduta);
- il costo complessivo di tale produzione;
- il risultato della gestione della produzione (gestione tipica più eventuali gestioni accessorie);
- il risultato della gestione finanziaria;
- il risultato della gestione straordinaria;
- il risultato prima delle imposte;
- le imposte sul reddito dell'esercizio;
- il risultato netto di esercizio.

Posto che il bilancio è redatto in euro, è stato necessario fissare delle regole di conversione e di valutazione delle operazioni in valuta (effettuate cioè in una moneta diversa dall'euro, come ad esempio il dollaro).

Conto economico previsto dalla norma civile (art. 2425 codice civile)

A) Valore della produzione:

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni; .
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semi lavorati e finiti;
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione;
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
- 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio.

Totale.

B) Costi della produzione: ..

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;
- 7) per servizi;
- 8) per godimento di beni di terzi;
- 9) per il personale:
 - a) salari e stipendi;
 - b) oneri sociali;
 - c) trattamento di fine rapporto;
 - d) trattamento di quiescenza e simili;
 - e) altri costi;
- 10) ammortamenti e svalutazioni:
 - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali;
 - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali;
 - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni;
 - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide;
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- 12) accantonamenti per rischi;
- 13) altri accantonamenti;
- 14) oneri diversi di gestione.

Totale.

Differenza tra valore e costi della produzione (A - B).

C) Proventi e oneri finanziari:

- 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate;
- 16) altri proventi finanziari:
 - a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;
 - b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni;
 - c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;

- d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;
- 17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti;
- 17bis) utili e perdite su cambi.
- Totale (15 + 16 - 17 + - 17bis).
- D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:
- 18) rivalutazioni:
- a) di partecipazioni;
 - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
 - c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;
 - d)
- 19) svalutazioni:
- a) di partecipazioni;
 - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
 - c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.
- Totale delle rettifiche (18-19).
- E) Proventi e oneri straordinari:
- 20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5);
- 21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivi bili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti.
- Totale delle partite straordinarie (20-21).
- Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - O + - E);
- 22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, diffprite e antioipate;
- 23) utile (perdite) dell'esercizio. ...

LA NOTA INTEGRATIVA

La NOTA INTEGRATIVA è il documento che ha la funzione di fornire dettagli, chiarimenti ed interpretazioni dei dati dello stato patrimoniale e del conto economico per consentire di rendere comprensibile la schematica simbologia contabile e il contenuto sostanziale del bilancio. Il contenuto obbligatorio della nota integrativa risulta dall'art. 2427 del codice civile. Alla nota integrativa si attribuiscono:

- una FUNZIONE ANALITICO-DESCRITTIVA, che illustra i dati contenuti nello stato patrimoniale e nel conto economico i quali, per la loro sinteticità, non sono in grado di essere pienamente compresi;
- una FUNZIONE SPECIFICAMENTE INFORMATIVA, che prevede l'indicazione di ulteriori dati che non possono essere inseriti nei documenti quantitativo-contabili;
- una FUNZIONE ESPLICATIVA, che prevede l' evidenziazione delle ipotesi assunte sulla gestione futura e che sono alla base dei valori di bilancio.

LA RELAZIONE SULLA GESTIONE

Il contenuto della relazione sulla gestione è indicato nell'art. 2428 del codice civile, ai sensi del quale «il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori sulla situazione della società e sull' andamento della gestione nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti». La normativa prevede l'indicazione di informazioni relative: all'attività svolta; all'appartenenza a un gruppo; a fatti di rilievo la cui conoscenza sia necessaria per comprendere meglio il bilancio attuale in relazione a quello dell' esercizio precedente, quali, ad esempio, ristrutturazioni, fusioni, conferimenti.

IL BILANCIO IN FORMA ABBREVIATA

Il D.Lgs. n. 285 del 7 novembre 2006 prevede per le società di piccole dimensioni la possibilità di redigere il bilancio in forma abbreviata quando, nel primo esercizio (per le imprese di nuova costituzione) o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non si superino due dei seguenti limiti:

- totale dell'attivo dello stato patrimoniale (A + B + C + D): 3.650.000 euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi: 7.300.000 euro.
- dipendenti occupati in media durante l' esercizio: 50 unità.

La facoltà di redigere il bilancio in forma abbreviata cessa a partire dal secondo esercizio successivo a quello in cui vengono superati almeno due dei limiti sopra indicati.

Le semplificazioni consentite dall' art. 2435bis del codice civile riguardano il contenuto analitico di: stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e relazione sulla gestione. Il bilancio in forma abbreviata prevede una significativa riduzione del contenuto minimo della nota integrativa. Le imprese che redigono il bilancio in forma abbreviata sono esonerate dalla redazione della relazione sulla gestione qualora forniscano direttamente nella nota integrativa (denominata nota integrativa abbreviata-maggiorata) le informazioni richieste. La riforma delle società ha previsto delle semplificazioni anche per il conto economico ammettendo la possibilità di effettuare il raggruppamento di alcune voci.

SCHEMA DELLO STATO PATRIMONIALE REDATTO IN ABBREVIATA

A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti
(con separata indicazione della parte già richiamata)

B) Immobilizzazioni:

I - Immobilizzazioni immateriali
(Fondo amm.to immob. Immateriali)

II - Immobilizzazioni materiali

(Fondo amm.to immob. Materiali)

III - Immobilizzazioni finanziarie
(Fondo amm.to immob. Finanziarie)

C) Attivo circolante

I - Rimanenze

II - Crediti

(Fondo svalutazione crediti)

III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

IV - Disponibilità liquide

D) Ratei e r/scontl (con separata indicazione del disaggio su prestiti).

A) Patrimonio netto

I - Capitale sociale

II - Riserva da sopra prezzo azioni

III - Riserva di rivalutazione

IV - Riserva legale

V - Riserva azioni proprie in portafoglio

VI - Riserve statutarie

VII - Altre riserve (distintamente indicate)

VIII - Utili (perdite) a nuovo

IX - Utile (perdita) d'esercizio

B) Fondi rischi ed oneri

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

D) Debiti, con separata indicazione degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo

E) Ratei e risconti (con separata indicazione dell'aggio su prestiti).

2) nel conto economico è stata riconosciuta la possibilità di raggruppare le seguenti voci previste dall'art. 2425 c.c.:

- voci A2 e A3 «<variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti con le variazioni dei lavori in corso su ordinazione»);
- voci B9.c), B9.d), B9.e) (vengono raggruppate alcune voci del costo del personale senza più distinzione tra le componenti di Tfr maturato nell'anno, trattamento di quiescenza e altri costi);
- voci B10.a), B10.b), B10.c) (indicazione congiunta degli ammortamenti e delle svalutazioni, senza peraltro alcuna distinzione tra beni materiali ed immateriali);
- voci C16.b) e C16.c) (accorpamento di proventi finanziari da titoli non costituenti partecipazioni, sia immobilizzati che circolanti);
- voci 01 B.a), 01 B.b), 01 B.c) (indicazione delle rivalutazioni di partecipazioni, immobilizzazioni finanziarie e titoli per totale);
- voci 019.a), 019.b), 019.c) (indicazione delle svalutazioni di partecipazioni, immobilizzazioni finanziarie e titoli per totale).

Nel conto economico del bilancio in forma abbreviata in corrispondenza della voce E20 («proventi straordinari») non è richiesta la separata indicazione delle plusvalenze e nella voce E21 («oneri straordinari») non è richiesta la separata indicazione delle minusvalenze e delle imposte relative a esercizi precedenti;

3) nessuna modifica riguarda, invece, la nota integrativa, per cui i nuovi nn. 3bis), 6bis), 6ter) , 7bis), 1 B), 19), 19bis), 20), 21) e 22) sono sorprendentemente obbligatori anche nel caso di redazione del bilancio in forma abbreviata.

IL CONTENUTO DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA

Con il termine SITUAZIONE FINANZIARIA, meglio denominata in finanza aziendale SITUAZIONE DELLA STRUTTURA FINANZIARIA, si individua la composizione degli impieghi (attività) e delle fonti (passività) nonché la correlazione esistenti tra le caratteristiche degli impieghi e le caratteristiche delle fonti. A tale proposito, la classificazione delle attività e delle passività dello stato patrimoniale deve essere effettuata in chiave eminentemente finanziaria e non secondo la qualificazione giuridica dei beni e dei diritti. Per facilitare la rappresentazione della situazione finanziaria (al termine dell'esercizio) è previsto l'obbligo di creare significativi gruppi di voci e di fornire altre utili indicazioni. Così ad esempio:

- le attività devono essere suddivise in immobilizzazioni e attivo circolante, secondo la destinazione che l'impresa attribuisce alle stesse;
- i crediti e i debiti devono essere indicati secondo la loro scadenza indicando separatamente per ciascuno l'importo esigibile oltre l'esercizio successivo;
- gli acconti versati a fornitori devono essere indicati fra le immobilizzazioni, se si riferiscono a dei beni durevoli, o fra le rimanenze di magazzino, se riferiti a materie prime, merci ecc.;
- i titoli destinati ad essere mantenuti nel patrimonio aziendale a scopo di stabile investimento devono essere indicati fra le immobilizzazioni finanziarie;
- i titoli detenuti per esigenze di cassa (e, quindi, non destinati a stabile investimento) devono essere indicati nell'attivo circolante fra le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni.

Il sistema degli investimenti ed il sistema delle fonti di finanziamento, considerati unitariamente, danno vita alla situazione della struttura finanziaria aziendale.

LE AREE DI GESTIONE RIFLESSE NEL CONTO ECONOMICO LEGALE

Lo schema legale del conto economico è basato sulla distinzione, da un punto di vista contabile, tra gestione ordinaria e gestione straordinaria. Nella gestione ordinaria è separatamente evidenziata quella finanziaria, mentre non è distinta la gestione caratteristica o tipica da quella accessoria o atipica o patrimoniale. In sostanza, la gestione ordinaria si considera formata da: gestione caratteristica o tipica, gestione accessoria o atipica o patrimoniale, gestione finanziaria (comprensiva dei proventi ed oneri finanziari nonché delle rettifiche di valore di attività finanziarie).

I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

I principi di redazione del bilancio di esercizio sono stabiliti dall' art. 2423bis del codice civile. Nell'ordine, tali principi sono esplicitati come segue:

- la valutazione dei singoli componenti del reddito e del patrimonio deve essere fatta secondo prudenza e con i criteri propri di una impresa in funzionamento (PRINCIPIO DELLA PRUDENZA e PRINCIPIO DELLA CONTINUAZIONE DELL'ATTIVITÀ DELL'IMPRESA), nonché tenendo conto della funzione economica dell' elemento dell' attivo o del passivo considerato;
- si possono indicare solo gli utili realizzati alla chiusura dell'esercizio (PRINCIPIO DI REALIZZAZIONE, secondo il quale devono partecipare alla formazione del risultato economico dell' esercizio solo i componenti positivi di reddito realizzati, cosicché anche gli utili possono considerarsi realizzati);
- la rilevazione dei costi e dei ricavi deve essere fatta secondo il PRINCIPIO DELLA COMPETENZA ECONOMICA, indipendentemente dalla rispettiva manifestazione:
 - o i ricavi devono essere riconosciuti quando il processo produttivo dei beni e servizi è stato completato e lo scambio è già avvenuto: si è verificato cioè il passaggio di proprietà. Tale momento è convenzionalmente rappresentato dalla spedizione della merce o dalla erogazione del servizio. Ciò indipendentemente dal momento di fatturazione, che può essere successivo;
 - o i costi sono di competenza dell' esercizio al quale appartengono i correlativi ricavi (di qui la patrimonializzazione dei costi sostenuti in un esercizio per beni da utilizzare al fine di ottenere ricavi in esercizi successivi);
 - o i costi non correlati a ricavi (es.: svalutazione di titoli che costituiscono immobilizzazione finanziaria) sono di competenza dell' esercizio in cui si manifestano;

- si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell' esercizio (periodo amministrativo), anche se conosciuti dopo la chiusura di questo (APPLICAZIONE CONGIUNTA DEL PRINCIPIO DI COMPETENZA CON QUELLO DI PRUDENZA);
- gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente (PRINCIPIO DELLA SEPARAZIONE DELLE VALUTAZIONI mirante ad evitare occultamenti di perdite causati da valutazioni di tipo cumulativo);
- i criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all'altro (PRINCIPIO DELLA COSTANZA DI APPLICAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE). Tale continuità di applicazione consente:
 - o la corretta determinazione "dei risultati di esercizio quale differenza tra il patrimonio netto finale e quello iniziale di un periodo amministrativo;
 - o la comparabilità nel tempo dei valori di bilancio.

PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL BILANCIO (art. 2423bis codice civile)

- Continuazione dell'attività dell'impresa (principio del going concern)
- Principio di competenza economico-temporale
- Prudenza (principio di asimmetria negativa delle stime)
- Rilevazione dei costi e dei ricavi secondo il principio della competenza economica
- Imputazione dei rischi e delle perdite anche se conosciuti dopo la chiusura di esercizio
- Valutazione separata degli elementi eterogenei delle singole voci
- Continuità di applicazione dei criteri di valutazione ed eventuali deroghe

I PRINCIPI CONTABILI

I PRINCIPI CONTABILI (o principi di ragioneria o principi di contabilità e bilancio) sono quei principi, ivi inclusi i criteri, le procedure ed i metodi di applicazione, il cui rispetto consente di giudicare attendibile un bilancio. I principi in questione stabiliscono:

- l'individuazione dei fatti da registrare;
- le modalità di contabilizzazione degli eventi di gestione;
- i criteri di valutazione delle attività e delle passività rappresentative del patrimonio di funzionamento;
- i criteri di esposizione dei valori in bilancio;
- il contenuto della nota integrativa.

I principi contabili non si pongono in contrasto con la normativa civilistica, ma servono a chiarire le sintetiche disposizioni del codice civile e a fare da supporto per aspetti non disciplinati in modo esaustivo dalla legge. I principi guida che caratterizzano la tenuta della contabilità sono:

- il PRINCIPIO DI PRUDENZA nella prospettiva di continuazione dell'attività enunciato dall' art. 2423bis del codice civile. Tale principio tende, quindi, ad evitare che si verifichi, al momento della redazione del bilancio, una impropria sopravvalutazione del reddito e del connesso patrimonio aziendale. Ciò può avvenire, ad esempio, inserendo in bilancio utili solo sperati (cd. sensazioni di profitto) o ignorando le perdite presunte (cd. sensazioni di perdita);
- il PRINCIPIO DELLA COMPETENZA ECONOMICA. Si tratta di un problema di correlazione dei costi e dei ricavi di un dato esercizio. L'applicazione di tale principio presuppone l'identificazione del criterio di realizzazione dei ricavi e la determinazione del criterio in base al quale correlare i costi con i ricavi.

I ricavi si considerano realizzati quando il processo produttivo dei beni o dei servizi è stato completato e lo scambio è già avvenuto: si è cioè verificato il passaggio sostanziale e non formale del titolo di proprietà (spedizione dei beni o erogazione dei servizi).

Per stabilire se un costo (o un ricavo) è di competenza di un esercizio è necessario verificare se si è realizzato il consumo del fattore produttivo e se tale consumo ha consentito la realizzazione di prodotti venduti nello stesso periodo. La competenza economica è strettamente legata alla correlazione tra ricavi conseguiti e costi sostenuti.

I costi e gli oneri che, per loro natura, non sono suscettibili di essere posti in correlazione ai ricavi (es.: spese generali, svalutazione di titoli che costituiscono immobilizzazioni finanziarie) sono da attribuire alla competenza dell'esercizio in cui si manifestano.

La prassi normale è quella di individuare i ricavi la cui competenza è dell'esercizio e poi contrapporre ad essi i costi sostenuti o da sostenere per il loro conseguimento.

Il CALCOLO DEL REDDITO DI ESERCIZIO, dopo aver ricercato la correlazione dei costi d'esercizio con i ricavi d'esercizio, si attua come segue:

(+) Ricavi economicamente acquisiti ritenuti di competenza del periodo

(-) Costi economicamente utilizzati ritenuti di competenza del periodo

(=) Reddito di esercizio

Per l'art. 2426 del codice civile il costo di acquisto o di produzione costituisce il criterio base di valutazione delle attività di bilancio dell'impresa in normale funzionamento.

IL BILANCIO DI ESERCIZIO COME STRUMENTO DI INFORMAZIONE AZIENDALE

Il BILANCI DI ESERCIZIO costituisce il fulcro dell'informativa aziendale, sia per soddisfare esigenze di INFORMAZIONE INTERNA, sia per COMUNICARE ALL'ESTERNO dati e informazioni utili alle varie categorie di soggetti che sono interessati all'evoluzione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa.

Tra i vari soggetti che esprimono attese di conoscenza è opportuno ricordare i seguenti:

- GLI ORGANI DI GOVERNO AZIENDALE (amministratori e loro stretti collaboratori), che utilizzano il bilancio per valutare l'attitudine attuale e prospettica dell'azienda ad operare in condizioni di equilibrio;
- I CONFERENTI CAPITALE DI RISCHIO (capitale di comando e minoranze azionarie), i quali ricercano informazioni riguardanti il grado di raggiungimento degli obiettivi di redditività, al fine di poter valutare le politiche di dividendo attuate dall'impresa ed apprezzare il rischio cui è soggetto l'investimento realizzato;
- I FINANZIATORI INDIVIDUALI E ISTITUZIONALI (banche, obbligazionisti ecc.), i quali sono principalmente interessati a conoscere la capacità dell'impresa di rimborsare le somme dovute in linea capitale ed in linea interessi;
- L'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA, che utilizza il bilancio per la determinazione del reddito d'impresa fiscalmente imponibile;
- I LAVORATORI DIPENDENTI, che sono interessati ad avere informazioni sulle prospettive di stabilità del loro lavoro, sulla capacità dell'impresa di accordare aumenti retributivi, sulle indennità pensionistiche e sui mutamenti dell'assetto societario ed organizzativo dell'impresa;
- TERZI VARI (creditori commerciali, consulenti finanziari, commercialisti ecc.) che hanno rapporti di interessi con l'impresa (di scambio, di collaborazione, di competizione ecc.).

Il processo di formazione del bilancio di esercizio deve fondarsi su principi di ragioneria indipendenti e imparziali verso tutti i destinatari dell'informativa aziendale, senza servire o favorire gli interessi o le esigenze di particolari gruppi (PRINCIPIO DI NEUTRALITÀ). Il principio di neutralità è correlato a quello dell'UNICITÀ DEL BILANCIO: il bilancio di esercizio ha come obiettivo primario una rappresentazione chiara e veritiera della

situazione patrimoniale e finanziaria di fine esercizio. In quanto tale, il bilancio di esercizio è unico.

IL CONTO ECONOMICO DI ANALISI REDDITUALE

La configurazione di conto economico che meglio risponde alle finalità dell' analisi di bilancio è quella che mette in evidenza il contributo che le diverse aree di gestione forniscono alla formazione del reddito netto di esercizio. Il conto economico diviso per aree di gestione può assumere varie configurazioni, ognuna delle quali ha una sua valenza informativa e segnaletica a seconda delle analisi da effettuare. Si può, infatti, porre l'accento sul costo del venduto, sul valore aggiunto o sul costo della produzione tipica complessiva. Le configurazioni più conosciute sono quelle:

- a valore aggiunto con evidenziazione del margine operativo lordo (MOL);
- a costo del venduto e delle funzioni aziendali.

In tutte le configurazioni i ricavi di vendita ed i costi di acquisto sono indicati al netto dei relativi aggiustamenti per abbuoni, ribassi, resi, sconti, premi e rettifiche di fatturazione.

IL CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO CON EVIDENZIAZIONE DEL MOL. Si ispira al criterio di classificazione per natura (criterio causale) dei costi e dei ricavi e adotta la forma espositiva scalare. Esso consente di dimostrare la progressiva formazione del reddito di esercizio ed evidenzia i seguenti risultati intermedi:

- il VALORE AGGIUNTO LORDO, inteso come differenza tra il valore della produzioni tipica realizzata ed i costi operativi esterni sostenuti dall'azienda;
- il MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL), inteso come differenza tra il valore aggiunto lordo ed i costi operativi interni rappresentati dai costi per il personale;
- il REDDITO OPERATIVO, inteso come differenza tra il margine operativo lordo ed i costi operativi interni di natura soggettiva rappresentati dagli ammortamenti e accantonamenti per rischi ed oneri.

Ricavi netti di vendita

+ Ricavi per produzioni interne capitalizzate

+/- Variazioni nelle scorte di prodotti finiti, prodotti semilavorati e prodotti in corso di lavorazione (RF-RI; + per gli incrementi; - per i decrementi)

= VALORE DELLA PRODUZIONE TIPICA REALIZZATA

- Acquisti netti di materie prime, sussidiarie e di consumo

- Costi per servizi

+/- Variazioni nelle scorte di materie prime, sussidiarie e di consumo (RF-RI;- per gli incrementi; + per i decrementi)

= VALORE AGGIUNTO LORDO

- Costi del personale

= MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)

- Ammortamenti

- Altri accantonamenti collegati alla gestione operativa

= REDDITO OPERATIVO

+/- Risultato della gestione finanziaria

+/- Risultato di eventuali gestioni accessorie

+/- Risultato della gestione straordinaria

= RISULTATO ECONOMICO ANTE-IMPOSTE

- Imposte sul reddito

= RISULTATO ECONOMICO DELL' ESERCIZIO

IL CONTO ECONOMICO A COSTO DEL VENDUTO E DELLE FUNZIONI AZIENDALI. Mette a confronto i ricavi di vendita con il conto industriale della produzione venduta. I

operativi vengono classificati secondo la loro destinazione o funzione; vale a dire, secondo l'area funzionale d'impresa (produzione, amministrazione e distribuzione) cui si riferiscono. Il **COSTO INDUSTRIALE DEL VENDUTO**, voce tipica dello schema in esame, si calcola secondo la classificazione che segue.

- + Rimanenze iniziali industriali (materie prime, materie sussidiarie, materie di consumo, prodotti finiti, prodotti in corso di lavorazione)
- + Acquisti netti di materie prime, sussidiarie e di consumo
- + Costi per servizi del settore industriale
- + Costi del personale industriale
- Rimanenze finali industriali (materie prime, materie sussidiarie, materie di consumo, prodotti finiti, prodotti in corso di lavorazione)
- Costi patrimonializzati per produzioni interne del settore industriale
- = **COSTO INDUSTRIALE DEL VENDUTO**

La differenza tra i ricavi netti di vendita ed il costo industriale del venduto dà come risultato il **MARGINE LORDO INDUSTRIALE**; da esso, detraendo i costi relativi alla funzione amministrativa e commerciale, si ottiene il **RISULTATO OPERATIVO**.

- Ricavi netti di vendita
- Costo industriale del venduto
- = **MARGINE LORDO INDUSTRIALE**
- Costo pieno di amministrazione
 - . consumi di materiali
 - . costo del lavoro amministrativo
 - . costi dei servizi generali amministrativi
 - . ammortamenti
- Costo pieno di distribuzione
 - . consumi di materiali
 - . costo del lavoro
 - . costi dei servizi di vendita
 - . ammortamenti
- = **REDDITO OPERATIVO**
- +/- Risultato della gestione finanziaria
- +/- Risultato di eventuali gestioni accessorie
- +/- Risultato della gestione straordinaria
- = **RISULTATO ECONOMICO ANTE-IMPOSTE**
- Imposte sul reddito
- = **RISULTATO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO**

GLI INDICI DI BILANCIO

Gli indici di bilancio (o quozienti di bilancio) sono dei **RAPPORTI ARITMETICI FRA CLASSI DI VALORI DESUMIBILI DAL BILANCIO** riclassificato secondo criteri idonei per formulare un giudizio sullo stato di salute dell'impresa dal punto di vista patrimoniale, finanziario e reddituale. La chiave interpretativa degli indici consiste nell'esame del loro andamento nel tempo, confrontando cioè i rapporti calcolati nella stessa azienda in periodi diversi (**COMPARAZIONI TEMPORALI**), e nel confronto con indici medi di settore o con indici della concorrenza più significativa o, infine, con indici standard (**COMPARAZIONI DI TIPO SPAZIALE**). Gli indici di bilancio, peraltro, rivelano **SOLO INDIZI E SINTOMI** sulle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'azienda. Essi non sono, quindi, uno strumento autonomo e sufficiente di indagine.

Uno dei modi per condurre l'ANALISI DI BILANCIO MEDIANTE LA TECNICA DEGLI INDICI è quello di iniziare dall'ANALISI DELLA SOLIDITÀ PATRIMONIALE-FINANZIARIA, per poi passare all'ANALISI DELL'EQUILIBRIO FINANZIARIO DI BREVE PERIODO ed, infine, concludere con l'ANALISI DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO.

La solidità patrimoniale-finanziaria di medio-lungo periodo di un'impresa dipende da una coerente correlazione tra le fonti di finanziamento e gli investimenti e da un fisiologico grado di indipendenza dai portatori di capitali di credito. Gli indici di bilancio della solidità patrimoniale-finanziaria di medio-lungo periodo sono:

- L'INDICE DI AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI;
- L'INDICE DI INDEBITAMENTO.

L'INDICE DI AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI è espresso dal rapporto:

$$\text{CAPITALE PROPRIO} / \text{IMMOBILIZZAZIONI} \geq 1$$

Questo indice mette in evidenza in quale misura le immobilizzazioni sono state finanziate con capitale proprio. Un valore dell'indice maggiore o uguale a 1 sta a significare che le immobilizzazioni sono state finanziate interamente con capitale proprio. Qualora l'indice assuma valori inferiori a 1 significa che una parte degli impieghi fissi, ovvero delle immobilizzazioni, è stata finanziata facendo ricorso all'indebitamento.

L'INDICE DI INDEBITAMENTO è espresso dal rapporto:

$$\text{CAPITALE DIBBITO} / \text{FINANZIAMENTI TOTALI} \geq 1$$

Questo indice mette in evidenza il grado di dipendenza finanziaria della gestione dai debiti. Quanto più elevato è il numeratore dell'indice, tanto meno equilibrata è la struttura delle fonti di finanziamento dell'impresa.

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO DI BREVE PERIODO di un'impresa dipende da una coerente correlazione tra fonti di finanziamento non durevoli e investimenti a breve termine e dalla velocità di ritorno in forma monetaria degli investimenti. Gli indici di bilancio di più frequente utilizzo nell'ambito delle analisi dell'equilibrio finanziario di breve periodo sono:

- l'indice di liquidità primaria (acid test ratio o prova acida);
- l'indice di liquidità secondaria (current test ratio o indice di liquidità corrente);
- l'indice di rotazione del capitale investito (capital turn over o CTO);
- l'indice di rotazione del capitale circolante.

L'INDICE DI LIQUIDITÀ PRIMARIA (acid test ratio o ATR) è espresso dal rapporto:

$$\text{(ATTIVO A BREVE - SCORTE)} / \text{PASSIVO A BREVE} \geq 1$$

Questo indice costituisce una misura prudenziale della solvibilità a breve.

L'INDICE DI LIQUIDITÀ SECONDARIA (current test ratio o CTR) è espresso dal rapporto:

$$\text{ATTIVO A BREVE} / \text{PASSIVO A BREVE} \geq 1$$

Questo indice serve a stabilire in quale misura le risorse già liquide e quelle liquidabili nei 12 mesi successivi riescono a fronteggiare i debiti che scadono nello stesso arco di tempo.

L'INDICE DI ROTAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO (capital turn over o CTO) è espresso dalla formula:

$$\text{RICAVI DI VENDITA} / \text{INVESTIMENTI TOTALI}$$

Questo indice esprime quante volte gli investimenti totali dell'impresa si rinnovano attraverso le vendite; più elevato sarà il numero di volte che gli investimenti totali girano attraverso le vendite, più alta sarà l'efficienza della gestione.

L'INDICE DI ROTAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE è rappresentato dalla formula:

$$\text{RICAVI DI VENDITA} / \text{INVESTIMENTI A BREVE}$$

Questo indice consente di valutare il rigiro, in relazione alle vendite nette, degli investimenti a breve; più elevato è il rapporto, maggiore è la capacità dell'azienda di reperire nel proprio ambito le risorse finanziarie per far fronte alle uscite.

GLI INDICI DI REDDITIVITÀ. Hanno lo scopo di evidenziare la capacità di produrre nel tempo redditi adeguati ai capitali impiegati nell'attività di produzione economica.

Quelli di più frequente utilizzo sono:

- l'indice di redditività del capitale proprio (Return On Equity o, letteralmente, ritorno sul capitale proprio);
- l'indice di redditività del capitale investito (Return On Investment);
- l'indice di redditività delle vendite (Return On Sales);
- l'indice di incidenza degli oneri e proventi extra-gestione caratteristica.

L'INDICE DI REDDITIVITÀ DEL CAPITALE PROPRIO (ROE) è espresso dalla formula:

$$\text{REDDITO DI ESERCIZIO} / \text{CAPITALE PROPRIO}$$

Questo indice evidenzia la remunerazione del capitale di rischio investito dai soci. Rappresenta ciò che rimane agli azionisti quale remunerazione del capitale apportato in azienda dopo aver soddisfatto i finanziatori esterni e aver pagato gli oneri tributari.

L'INDICE DI REDDITIVITÀ DEL CAPITALE INVESTITO (ROI) è espresso dalla formula:

$$\text{REDDITO OPERATIVO} / \text{FINANZIAMENTI TOTALI}$$

Esso consente di valutare la redditività ed efficienza della gestione caratteristica dell'azienda al fine di verificare la capacità dell'impresa di remunerare sia il capitale proprio che il capitale di debito.

L'INDICE DI REDDITIVITÀ DELLE VENDITE (ROS) è espresso dalla formula:

$$\text{REDDITO OPERATIVO} / \text{RICAVI DI VENDITA}$$

Questo indice mette in evidenza quanti centesimi di euro di utile operativo, in percentuale, si ottengono per ogni euro di produzione fatturata e venduta.

L'indice di incidenza degli oneri e proventi extra-gestione caratteristica è dato dal rapporto:

$$\text{REDDITO DI ESERCIZIO} / \text{REDDITO OPERATIVO}$$

Questo indice consente di valutare l'incidenza dei componenti di reddito estranei alla gestione caratteristica (tra i più importanti: gli oneri finanziari, cioè gli interessi passivi).

IL VALORE AGGIUNTO AZIENDALE

Il valore aggiunto aziendale è costituito dal contributo che l'azienda fornisce, con la propria attività di trasformazione, alla VALORIZZAZIONE DEI BENI E DEI SERVIZI acquistati all'esterno. Esso può essere calcolato in due modi: quello DIRETTO e quello INDIRETTO. Nel primo caso il valore aggiunto è rappresentato dalla differenza tra i ricavi netti di vendita ed il costo dei beni e dei servizi acquistati. Con il metodo indiretto il valore aggiunto è espresso dalla somma delle remunerazioni destinate ai fattori produttivi che hanno concorso alla sua formazione, (retribuzioni, imposte, oneri finanziari, riserve e dividendi).

LA CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE

La CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE è un insieme di rilevazioni utilizzato per la predeterminazione, contabilizzazione, localizzazione, imputazione, assegnazione, controllo ed analisi dei valori economici (costi, ricavi, risultati economici parziali dell'attività dell'impresa) inerenti alla gestione a supporto dei processi decisionali e dell'attività di controllo. Da questa definizione emerge che la contabilità analitico-gestionale non si occupa solo di costi, ma anche di ricavi e di risultati economici parziali dell'attività dell'impresa; non prende in considerazione soltanto i costi di produzione, ma tutti i costi aziendali; analizza non solo valori consuntivi, ma anche valori preventivi.

Le FINALITÀ comunemente assegnate alla contabilità analitico-gestionale sono quelle di:

- valutare taluni componenti del patrimonio di funzionamento (es. rimanenze di magazzino, costruzioni in economia) ai fini della redazione del bilancio di esercizio o di bilanci infrannuali;
- fornire dati per lo sviluppo di calcoli di convenienza economica comparata (es.: scelta tra acquistare all'esterno o produrre in proprio);
- consentire il controllo dell'efficienza della gestione;
- contribuire alla valutazione delle prestazioni manageriali;
- fornire elementi di conoscenza per la fissazione dei prezzi di vendita;
- fornire dati per la costruzione del budget di esercizio e per l'elaborazione di programmi a più lunga scadenza.

Il BUDGET è uno strumento utilizzato dall'azienda per la programmazione economico-finanziaria della gestione e per il controllo dei risultati conseguiti al fine di calcolare gli scostamenti delle grandezze programmate ed operare eventuali correzioni.

Di norma, gli OGGETTI TIPICI della contabilità analitico-gestionale sono:

- i PRODOTTI;
- i CENTRI DI COSTO, cioè le unità elementari della struttura organizzativa aziendale (es.: reparti, uffici) alle quali vengono attribuiti determinati costi.

La funzione dei centri di costo è più che altro strumentale alla determinazione del COSTO DEI PRODOTTI. In concreto, mentre questi ultimi costituiscono la destinazione finale dei costi, i centri ne rappresentano una destinazione intermedia.

I DATI DELLA CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE TRAGGONO LA LORO ORIGINE DALLE RILEVAZIONI DI CONTABILITÀ GENERALE. La contabilità generale e la contabilità analitico-gestionale hanno finalità diverse, ma comunque si integrano e si completano a vicenda. Si integrano in quanto la contabilità analitico-gestionale studia e rappresenta analiticamente i fenomeni interni di gestione e si completano in quanto i dati di costo e di ricavo rilevati dalla contabilità generale costituiscono gli input della contabilità analitico-gestionale. Va, inoltre, sottolineato il fatto che mentre la contabilità generale può essere tenuta indipendentemente dalla contabilità analitico-gestionale, quest'ultima non può essere tenuta se non unitamente alla prima.

LE FASI DI DETERMINAZIONE DEL COSTO DI PRODOTTO

Il processo di determinazione del costo di prodotto si articola in TRE FASI LOGICHE:

- classificazione dei costi elementari;
- localizzazione dei costi indiretti, cioè attribuzione dei costi indiretti ai centri di costo;
- imputazione dei costi ai prodotti.

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI ELEMENTARI. Questa classificazione si ispira alla stessa logica che guida la SUDDIVISIONE DEI COSTI IN CONTABILITÀ GENERALE. Questi, pertanto, sono distinti per titolo originario di sostenimento, vale a dire secondo le caratteristiche fisiche ed economiche dei fattori impiegati nei processi produttivi (costi di

materie prime, costi del personale, costi relativi alle prestazioni di servizi, costi relativi agli ammortamenti, costi relativi agli oneri finanziari ecc.).

Una tale classificazione non è peraltro sufficiente, in quanto i costi così classificati non sono utilizzabili per scopi decisionali e di controllo. Un 'ULTERIORE CLASSIFICAZIONE dei costi è quella che, solitamente, viene fatta in relazione ai diversi scopi assegnabili alla contabilità analitico-gestionale. A seconda delle modalità della loro imputazione all'oggetto di riferimento, distinguiamo COSTI DIRETTI e COSTI INDIRETTI; a seconda del loro comportamento rispetto al variare del volume di produzione, distinguiamo i COSTI FISSI e i COSTI VARIABILI; inoltre, rispetto alle modalità della loro programmazione, in COSTI PARAMETRICI, COSTI DISCREZIONALI E COSTI VINCOLATI; rispetto al tempo di riferimento del calcolo, in PREVENTIVI e CONSUNTIVI.

LA LOCALIZZAZIONE DEI COSTI. Consiste nella ripartizione degli stessi tra i vari centri di costo cui si ritiene siano connessi. Per centri di costo si intendono le UNITÀ ELEMENTARI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE (es. reparti, sezioni, uffici, laboratori) funzionalmente predisposte per lo svolgimento di una certa attività. In relazione alla natura dell'attività esercitata, i centri di costo possono essere distinti in:

- centri di costo produttivi;
- centri di costo ausiliari;
- centri di costo comuni;
- centri di costo funzionali.

I CENTRI PRODUTTIVI, denominati anche operativi o principali, sono quelli che partecipano direttamente alla trasformazione fisico-tecnica dei fattori produttivi per l'ottenimento delle produzioni (per esempio la filatura e la tessitura in un'azienda tessile).

I CENTRI AUSILIARI sono quelli che forniscono i propri servizi a supporto dei centri produttivi; per esempio il reparto manutenzione e il reparto controllo qualità.

I CENTRI COMUNI sono quelli che prestano servizi generali relativi alla produzione (es. servizio trasporti interni, servizio mensa, l'amministrazione).

Di regola, i costi diretti di prodotto (materie prime, mano d'opera diretta, altri costi diretti minori) non vengono localizzati perché essi possono essere direttamente imputati ai prodotti; di conseguenza la localizzazione avviene di solito soltanto per i fattori della produzione che sono in relazione indiretta con i prodotti finiti.

I CENTRI FUNZIONALI hanno esclusivamente finalità contabili. Si tratta di espedienti di puro calcolo ai quali si ricorre per raggruppare quei costi che non è tecnicamente possibile o economicamente conveniente assegnare direttamente e distintamente ai centri operativi esistenti. Ad esempio, si potrebbe creare un centro di costo funzionale che comprenda i costi relativi al personale di portineria e di sorveglianza.

L'IMPUTAZIONE. La fase finale del processo di determinazione del costo di prodotto è quella dell'imputazione; cioè dell'attribuzione del costo dei fattori o dei processi produttivi ai prodotti finali. L'imputazione può essere diretta o indiretta, a seconda che si tratti rispettivamente di costi diretti o costi indiretti. I COSTI DIRETTI sono quei costi sostenuti esclusivamente per un determinato oggetto di costo e per i quali esiste la possibilità di misurare «oggettivamente il consumo di fattore produttivo». I COSTI INDIRETTI sono quei costi comuni a più oggetti di calcolo per i quali non risulta possibile una misurazione oggettiva della quantità di fattore impiegata da ciascun oggetto. Quindi, si ha imputazione diretta quando i costi vengono attribuiti all'oggetto di riferimento mediante misurazione oggettiva del fattore impiegato, secondo la formula:

QUANTITÀ DI FATTORE IMPIEGATO x PREZZO UNITARIO

Esempio: 20 ore di mano d'opera diretta x euro 25,00 (costo medio orario).

Si ha imputazione indiretta quando i costi vengono attribuiti agli oggetti di riferimento di volta in volta considerati mediante una ripartizione soggettiva, tramite la formula:

COSTO DA RIPARTIRE x COEFFICIENTE DI RIPARTIZIONE

L'IMPUTAZIONE DEI COSTI INDIRETTI ai vari oggetti di riferimento può avvenire su basi aziendali (su base unica o su base multipla) o con riferimento ai centri di costo.

Si ha IMPUTAZIONE SU BASE UNICA quando la ripartizione del totale dei costi indiretti avviene in ragione di un solo criterio in proporzione ad una grandezza nota (es.: il numero delle ore di mano d'opera diretta impiegate, oppure il numero di ore-macchina, oppure il volume delle materie prime impiegate). Si ha IMPUTAZIONE SU BASE MULTIPLA quando il totale dei costi indiretti viene suddiviso in gruppi omogenei, per ciascuno dei quali si applica il criterio di ripartizione ritenuto più adeguato (es.: i costi indiretti di un gruppo vengono ripartiti in base alla quantità di materie prime consumate, quelli di un altro gruppo in base al numero delle unità di prodotto ottenuto o al numero delle ore macchina). Le basi di riparto più usate nella pratica aziendale sono le seguenti:

- Per i costi generali dell'area industriale:
 - o Basi fisiche (o tecniche): volume delle materie consumate, numero di ore di lavoro diretto impiegato, numero di ore macchina, unità prodotte.
 - o Basi a valore (o monetarie): costo delle materie prime utilizzate, costo della mano d'opera diretta impiegata, costo primo.
- Per i costi generali amministrativi, di vendita, aziendali e figurativi:
 - o Basi a valore (o monetarie): costo primo, costo industriale, costo complessivo (per i soli costi figurativi), ricavo presunto.

La scelta tra la ripartizione su base unica o su base multipla non può essere fatta se non con riferimento a casi concreti. Il criterio della base multipla conduce ad una ripartizione più attendibile poiché consente di utilizzare diverse basi di riparto in funzione della specifica natura dei costi indiretti da ripartire.

LA RILEVAZIONE DEI COSTI PER PROCESSO

La CONTABILITÀ PER PROCESSO (process costing) si applica ai prodotti che sono fabbricati in massa, in modo continuo mediante un insieme ordinato di operazioni di gestione denominato processo. Questo procedimento è caratterizzato da DUE MOMENTI FONDAMENTALI:

- la determinazione del costo di tutta la produzione ottenuta in un certo intervallo di tempo (ad es.: un mese);
- la suddivisione di questo costo per il numero di unità prodotte nello stesso intervallo di tempo.

COSTO UNITARIO MEDIO = RAPPORTO TRA IL COSTO DELLA PRODUZIONE
OTTENUTA NEL PERIODO DI RIFERIMENTO E IL NUMERO DI UNITA' PRODOTTE
NEL PERIODO DI RIFERIMENTO

Il procedimento di calcolo in esame è detto indiretto in quanto i costi non sono riferiti direttamente ad ogni singolo prodotto, ma alla produzione di un periodo. Il procedimento di determinazione dei costi di prodotto con il metodo per processo si attua attraverso le SEGUENTI FASI OPERATIVE:

- localizzazione dei costi nei centri di costo produttivi e ausiliari;
- imputazione dei costi dei centri ausiliari ai centri produttivi;
- determinazione del costo globale di ogni centro produttivo;
- determinazione del costo medio di ogni centro produttivo;
- sintesi dei costi medi dei centri produttivi per ottenere il costo del prodotto.

FULL COSTING E DIRECT COSTING

Le scelte di contabilità analitico-gestionale si differenziano per il grado di attenzione prestato alla variabilità dei costi e alla imputabilità delle voci di costo al prodotto finale. In tal senso, si individuano due metodi di determinazione dei costi di prodotto:

- il FULL COSTING (o contabilità analitico-gestionale a COSTI PIENI);
- il DIRECT COSTING (o contabilità analitico-gestionale a COSTI VARIABILI).

Alla base del FULL COSTING (FC) vi è la distinzione tra COSTI DIRETTI e COSTI INDIRETTI. Tale metodo mira appunto a determinare una configurazione di costo pieno dei prodotti, cioè ad aggiungere ai costi diretti del prodotto una quota di costi indiretti. Con tale metodologia si ottengono le seguenti configurazioni di costo di prodotto:

Costi delle materie prime
 + Costi della mano d'opera diretta
 + Altri costi diretti di produzione
 = COSTO PRIMO
 + Costi indiretti di produzione
 = COSTO PIENO INDUSTRIALE
 + Costi generali amministrativi, commerciali, di ricerca e di sviluppo
 = COSTO PIENO AZIENDALE

Se consideriamo invece la distinzione tra COSTI FISSI e COSTI VARIABILI, ci troviamo in presenza del metodo denominato direct costing (DC). In tale metodo solo i costi variabili sono attribuiti ai prodotti, mentre i costi fissi vengono considerati costi di competenza del periodo in cui sono sostenuti o a cui sono attribuiti. Il fondamento logico del DC risiede nel fatto che nel breve periodo i costi fissi non variano se non in piccola parte. Sono da considerare pertanto costi di struttura (quindi dell'azienda e del suo complesso) e come tali non vengono ripartiti sui singoli prodotti, ma vengono considerati come un insieme indiviso da attribuire al periodo di riferimento. La determinazione dei costi di prodotto secondo la logica del DC consente il calcolo del margine di contribuzione (MC), espresso dalla differenza tra i ricavi di vendita (RV) ed i costi variabili (CV):

$$MC = RV - CV$$

La conoscenza di tale grandezza economica assume particolare rilievo in quanto misura la copertura dei costi fissi, ossia quanto rimane del ricavo di vendita dopo aver reintegrato il costo variabile di produzione e vendita.

In conclusione, possiamo affermare che l'impiego del DC rende più agevole e sicura la determinazione dei costi di prodotto, in quanto consente di evitare l'imputazione soggettiva e arbitraria di quote di costi comuni fissi, che viene invece effettuata nel FC. D'altra parte, il DC incontra dei limiti legati prevalentemente alla difficoltà insita nel separare i costi fissi dai costi variabili. Il DC non è ritenuto utile nel campo delle valutazioni di bilancio (valutazione dei prodotti finiti e dei prodotti in corso di lavorazione) e nella formulazione dei prezzi di vendita, mentre si manifesta conveniente nelle decisioni di breve periodo, per le quali si considera che la struttura aziendale non subisca modifiche sostanziali (e quindi che i costi fissi non subiscano variazioni).

Con la metodologia di calcolo a costi variabili si ottengono le seguenti configurazioni di costo di prodotto:

Costi delle materie prime
 + Costi della mano d'opera diretta
 + Altri costi diretti variabili
 = COSTO PRIMO VARIABILE
 + Quota di costi generali di produzione variabili
 = COSTO INDUSTRIALE VARIABILE
 + Quota di costi generali amministrativi, commerciali, di ricerca e di sviluppo variabili
 = COSTO COMPLESSIVO VARIABILE

LE RILEVAZIONI DELLA CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE

La contabilità analitico-gestionale può essere tenuta con due diversi metodi di rilevazione:

- in FORMA LIBERA, con scritture non legate ad un metodo contabile specifico;

- con il metodo della PARTITA DOPPIA (P.D.): è necessario elaborare un organico e sistematico piano dei conti e fare uso del libro giornale e delle schede di mastro.

Secondo i collegamenti che intercorrono tra la contabilità analitico-gestionale e la contabilità generale, si possono configurare i seguenti sistemi di svolgimento:

- il SISTEMA UNICO DIVISO: è così denominato perché scompone nettamente la contabilità aziendale in due parti: la contabilità generale e la contabilità analitico-gestionale. Con questo sistema il piano dei conti, che è unico, si presenta suddiviso in due blocchi riguardanti l'uno lo svolgimento della contabilità generale e l'altro lo svolgimento della contabilità analitico-gestionale;
- il SISTEMA DUPLICE CONTABILE: è caratterizzato dalla tenuta di due contabilità autonome, ognuna delle quali ha un proprio libro giornale. Le due contabilità si avvalgono di altrettanti distinti piani dei conti;
- il SISTEMA DUPLICE MISTO: è caratterizzato dall'assenza di un collegamento di tipo contabile tra la contabilità generale e la contabilità analitico-gestionale. La contabilità generale è tenuta con il metodo della partita doppia; la contabilità analitico-gestionale è realizzata per via extracontabile mediante prospetti, schede, tabelle ecc. specificamente concepiti al di fuori dei vincoli della partita doppia.

Secondo il momento in cui si determinano i costi, si distinguono due sistemi di tenuta della contabilità analitico-gestionale:

- la CONTABILITÀ A COSTI EFFETTIVI: rileva solo costi effettivamente sostenuti;
- la CONTABILITÀ A COSTI STANDARD: rileva i costi di prodotto prima che la produzione abbia luogo. I costi standard esprimono quanto dovrebbe costare la produzione aziendale in condizioni di svolgimento della gestione soddisfacenti e raggiungibili.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE

La gestione d'impresa non si svolge in modo casuale ma, affinché le scelte siano effettuate con razionalità, presuppone una pianificazione e, di conseguenza, un controllo. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO COSTITUISCONO UN BINOMIO INDISSOLUBILE.

La PIANIFICAZIONE AZIENDALE può essere definita come il processo col quale si mette afuoco la configurazione futura dell'impresa e si definiscono le strategie, le risorse, le procedure e i programmi per conseguire gli obiettivi prefissati.

I termini pianificazione e programmazione sono spesso usati come sinonimi. In realtà essi designano processi di diversa durata. La programmazione si riferisce alle previsioni di breve periodo (annuale), mentre il termine pianificazione riguarda le previsioni riferite ad un più lungo periodo temporale (3-5 anni).

Riguardo all'orizzonte temporale, la pianificazione aziendale può essere così classificata:

- PIANIFICAZIONE STRATEGICA, che riguarda la formulazione di programmi che coprono un orizzonte temporale di 3-5 anni;
- PIANIFICAZIONE OPERATIVA, che copre un periodo con un orizzonte annuale (è denominata anche PROGRAMMAZIONE ANNUALE o BUDGET).

Secondo i limiti di estensione, la pianificazione si distingue in:

- PIANIFICAZIONE GLOBALE, se riguarda l'azienda nel suo complesso;
- PIANIFICAZIONE SETTORIALE, se riguarda singoli settori o funzioni aziendali, ma che è comunque parte integrante della pianificazione globale.

I TIPICI APPROCCI alla pianificazione sono di due tipi:

- pianificazione estrapolativa;
- pianificazione strategica.

La PIANIFICAZIONE ESTRAPOLATIVA individua un modo di fare pianificazione in cui il futuro viene visto come la proiezione del passato e del presente. La PIANIFICAZIONE STRATEGICA, invece, è un modo di fare pianificazione basato sull'esame di possibili comportamenti alternativi dell'impresa, tenuto conto dei risultati dell'analisi dell'ambiente esterno e dell'analisi interna. Le diverse fasi (o momenti), in cui può essere articolato il PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA, sono le seguenti:

- analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione nel tempo;
- analisi della concorrenza;
- definizione degli obiettivi di medio-lungo periodo sia globali sia intermedi;
- formulazione delle strategie, sia globali (o d'impresa) sia funzionali (ad esempio: strategie del personale, strategie finanziarie, strategie di marketing);
- redazione del PIANO PLURIENNALE o STRATEGICO, che traduce in termini descrittivi e anche quantitativi le scelte strategiche, predisponendo le condizioni per la loro attuazione e per il controllo della loro realizzazione.

Nelle aziende in cui partecipano diversi organi al processo di pianificazione il PIANO STRATEGICO costituisce lo strumento di comunicazione e coordinamento fra i responsabili coinvolti ai vari livelli. Il piano strategico riguarda l'impresa nel suo complesso e si articola, in genere, nei seguenti piani: PIANO ECONOMICO, PIANO DEGLI INVESTIMENTI, PIANO DEI FINANZIAMENTI e PIANO PATRIMONIALE.

In base alla individuazione dei soggetti che sono responsabili della stesura del piano, si sono formulati due approcci: APPROCCIO TOP-DOWN e APPROCCIO BOTTOM-UP.

Secondo il primo approccio, certamente il più adottato, l'alta direzione stabilisce a priori obiettivi e contenuti fondamentali del piano, che verranno successivamente elaborati in dettaglio dai managers. Secondo l'approccio definibile come bottom-up, i contenuti reali del piano, che sarà solamente sottoposto alla ratifica dell'alta direzione, sono invece elaborati dai centri di responsabilità.

La concreta attuazione dei piani è realizzata mediante l'elaborazione di PROGRAMMI OPERATIVI ANNUALI espressi in termini economico-finanziari, e denominati BUDGET D'ESERCIZIO. Il budget, quindi, è definito dall'insieme delle procedure che consentono di ipotizzare l'andamento futuro della gestione. IL PIANO COPRE UN PERIODO DI 3 O 5 ANNI e si presenta SCORREVOLE nel tempo, nel senso che ad ogni aggiustamento o modifica annuale il periodo si sposta in avanti di un anno. IL BUDGET RIGUARDA SEMPRE IL PRIMO ANNO a venire del periodo di pianificazione.

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il CONTROLLO DI GESTIONE, o controllo direzionale, può essere definito come un insieme di attività con il quale i responsabili della gestione verificano che le risorse siano acquisite ed utilizzate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi di breve periodo in linea con quanto deciso in sede di pianificazione strategica. Per EFFICACIA si intende la capacità di realizzare determinati fini, mentre l'EFFICIENZA attiene alla capacità di operare senza sprechi di risorse. Il PROCESSO DI CONTROLLO DI GESTIONE si articola, di norma, delle seguenti fasi:

- esplicitazione degli obiettivi aziendali di breve periodo da raggiungere e degli obiettivi specifici da assegnare ai diversi responsabili;
- misurazione dei risultati ottenuti attraverso l'attività svolta;
- confronto tra obiettivi e risultati per l'analisi degli scostamenti;
- esame delle cause degli scostamenti più rilevanti e significativi (per eccezioni);
- azione correttiva (feed-back correttivo), volta a modificare il modo di operare dei responsabili degli scostamenti individuati, ovvero gli obiettivi formulati se questi risultassero non più realistici.

Il CONTROLLO ANTECEDENTE si esprime con la redazione del documento di budget. In generale, esso consiste in una autorizzazione a procedere da parte di un organo superiore ad un organo esecutivo. Il CONTROLLO CONCOMITANTE si identifica con il SISTEMA DI REPORTING ed esprime la vera essenza del controllo stesso: il MONITORAGGIO DELLA GESTIONE. Esso consiste nell'attività svolta, momento per momento, dai responsabili della gestione, in modo da intervenire al più presto in caso di necessità. Il CONTROLLO SUSSEGUENTE (o a consuntivo), infine, avviene al termine di un periodo amministrativo e chiude il cerchio di tutto il ciclo del controllo.

Queste sono in sintesi le CARATTERISTICHE PRINCIPALI del controllo di gestione:

- il controllo non va inteso come contabilità o sistema contabile ma come processo, poiché utilizza sia gli strumenti della struttura organizzativa, sia quelli della struttura tecnico-contabile;
- gli attori principali del controllo di gestione sono i responsabili operativi, non lo staff amministrativo che provvede, invece, ad effettuare le analisi;
- l'enfasi del controllo è posta sul breve termine;
- gli obiettivi del controllo dovrebbero derivare direttamente dal piano strategico, che traduce in modo esplicito, cioè in termini descrittivi e anche quantitativi, le scelte destinate ad influenzare l'attività futura dell'impresa (scelte strategiche).

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E INFORMATIVA DEL CONTROLLO DI GESTIONE
Affinché il controllo di gestione possa attuarsi, sono necessari due presupposti:

- una chiara identificazione dei centri di responsabilità dell'impresa (STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO);
- la disponibilità di un sistema informativo idoneo a supportare il processo (STRUTTURA INFORMATIVA DEL CONTROLLO).

La STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO riguarda la distribuzione delle responsabilità economiche nell'ambito dell'organizzazione e presenta l'evidente necessità di curare la corrispondenza tra responsabilità economica e responsabilità organizzativa.

Ai fini del controllo, nell'ambito del sistema organizzativo si identificano le seguenti figure:

- centri di costo;
- centri di spesa;
- centri di ricavo;
- centri di profitto;
- centri di investimento.

I CENTRI DI COSTO sono unità organizzative il cui responsabile deve minimizzare lo scostamento dei costi effettivi rispetto ai costi standard. Questi ultimi costituiscono, perciò, dei costi obiettivo. Sono di norma considerati centri di costo le unità operanti nell'attività di trasformazione fisica (es: un reparto di lavorazione).

I CENTRI DI SPESA sono unità organizzative caratterizzate dalla prevalenza di costi discrezionali per i quali non è possibile prestabilire un coefficiente di impiego per ogni unità di prodotto o servizio. Il responsabile di un centro di spesa deve contenere le spese effettive entro i limiti dello stanziamento a budget. I centri di spesa comprendono la maggior parte dei servizi amministrativi (es. la direzione del personale e il servizio legale).

I CENTRI DI RICAVO sono costituiti da quelle aree di responsabilità nelle quali i risultati sono misurati dai ricavi di vendita dei beni e servizi ceduti. I titolari dei centri in oggetto hanno come obiettivo la realizzazione di un determinato fatturato a prezzi assegnati.

I CENTRI DI PROFITTO sono le unità organizzative in cui si gestiscono costi e ricavi e che, pertanto, sono responsabili di un risultato economico. I costi attribuibili al centro devono essere quelli controllabili dal suo titolare. Nei centri di profitto il responsabile è tenuto a realizzare la migliore combinazione tra costi e ricavi al fine di massimizzare l'utile finale che risulta dalle sue decisioni operative.

I CENTRI DI INVESTIMENTO sono quelle unità organizzative il cui responsabile controlla i costi operativi, il capitale investito (immobilizzazioni, scorte di magazzino, crediti ecc.) ed i ricavi di vendita. I responsabili di tali centri rispondono pertanto del profitto (margine generato dalla loro attività) rapportato al capitale impiegato nel centro.

IL SISTEMA DI CONTABILITÀ DIREZIONALE

Un controllo di gestione efficiente, oltre che su un'adeguata struttura organizzativa, deve potersi basare su idonee informazioni di tipo quantitativo. Queste informazioni si estrinsecano nel sistema di contabilità direzionale, ossia in quella parte del sistema informativo che fornisce gli elementi necessari per esercitare il processo di controllo.

Pertanto, possiamo definire la contabilità direzionale come l'INSIEME DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI A DISPOSIZIONE DELLA DIREZIONE AZIENDALE e da essa utilizzato nel processo decisionale e di controllo. Tra i principali strumenti facenti parte della contabilità direzionale si indicano:

- la contabilità generale ed il bilancio di esercizio;
- la contabilità analitico-gestionale;
- il sistema dei rendimenti e dei costi standard;
- il budget;
- il sistema degli scostamenti;
- il sistema di reporting.

IL BUDGET

Il budget è uno strumento indispensabile per gestire il futuro in anticipo e quindi consapevolmente. Esso è un programma di gestione annuale espresso in termini quantitativi, riferito all'azienda nel complesso ed articolato per centri di responsabilità.

Le principali caratteristiche del budget si possono riepilogare come segue:

- il budget è un PROGRAMMA DELLE OPERAZIONI DI GESTIONE da compiere nell'esercizio venturo. Mediante la sua formulazione la direzione aziendale: 1) stabilisce che cosa fare e come farlo per rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi; 2) verifica se le risorse umane, tecnologiche e finanziarie sono adeguate; 3) identifica il responsabile del raggiungimento degli obiettivi;
- è ANNUALE. Il budget è uno strumento di programmazione e di controllo a breve. Esso copre, di regola, un arco di tempo di 12 mesi, anche se di fatto è articolato per periodi più brevi (ad es.: trimestri, mesi);
- è ESPRESSO IN TERMINI MONETARI;
- è RIFERITO ALL'AZIENDA NEL COMPLESSO delle sue funzioni e nei suoi diversi aspetti operativi. Il budget è un programma operativo globale, poiché investe tutte le aree funzionali (acquisti, produzione, marketing, ricerca e sviluppo, finanza ecc.)
- è ARTICOLATO PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ. Il budget deve essere suddiviso in tanti budget settoriali quanti sono gli operatori che hanno responsabilità economiche nell'ambito dell'impresa.

Il processo di elaborazione del budget ha solitamente inizio con la previsione delle vendite, che rappresentano il fattore che condiziona tutte le altre attività aziendali. Di conseguenza, il budget di esercizio prende avvio dalla redazione del BUDGET COMMERCIALE. In particolare, il budget della produzione non potrà essere elaborato se non in base ai programmi di vendita. Il budget si compone di:

- un SISTEMA DI BUDGET FUNZIONALI O SETTORIALI;
- un SISTEMA DI BUDGET DI SINTESI.

La sequenza di formazione dei BUDGET FUNZIONALI, tradizionalmente, è la seguente:

- o budget commerciale;
- o budget delle scorte;

- budget della produzione;
- budget degli approvvigionamenti;
- budget dei costi di produzione;
- budget delle altre aree funzionali (direzione generale, amministrazione e controllo, finanza, ricerca e sviluppo, gestione del personale).

I vari budget funzionali vanno aggregati al fine di redigere il c.d. BUDGET GLOBALE D'AZIENDA o MASTER BUDGET. Nella sua espressione di bilancio preventivo del PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, il budget globale d'azienda si articola in tre parti:

- budget economico (o conto economico preventivo);
- budget patrimoniale (o stato patrimoniale preventivo);
- budget finanziario e di cassa (o preventivo dei flussi finanziari);

Il BUDGET ECONOMICO è un conto economico preventivo utilizzato a fini aziendali interni. Esso espone i costi e i ricavi programmati per l'anno di budget. A scopi operativi, il budget economico assume di solito la forma espositiva scalare.

BUDGET ECONOMICO A STRUTTURA SCALARE

- (+) Ricavi netti di vendita
- (-) Costo variabile del venduto
- (=) Margine lordo di contribuzione
- (-) Costi fissi specifici
- (=) Margine netto di contribuzione
- (-) Costi fissi indiretti
- (=) Reddito operativo
- (+/-) Proventi e oneri atipici
- (+/-) Proventi e oneri finanziari
- (+/-) Proventi e oneri straordinari
- (=) Reddito ante-imposte
- (-) Imposte sul reddito
- (=) Reddito netto

Il BUDGET FINANZIARIO è un documento che consente di verificare la fattibilità dei programmi operativi e determinare il fabbisogno finanziario dell'impresa, nonché le sue fonti di copertura. Esso può essere suddiviso in due parti:

- il BUDGET DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI;
- il BUDGET DI CASSA O DI TESORERIA.

Il budget delle fonti e degli impieghi mette in evidenza: da un lato, tutti gli impieghi di capitale che l'impresa dovrà effettuare nel periodo di budget; dall'altro, tutte le fonti di finanziamento su cui l'impresa potrà contare nello stesso periodo. Il budget di cassa (o di tesoreria) riguarda la previsione delle entrate e delle uscite monetarie che si manifesteranno nell'anno di budget.

Il BUDGET PATRIMONIALE è uno stato patrimoniale preventivo riferito alla data di chiusura del periodo di budget. Esso mette in evidenza la consistenza e la composizione degli investimenti e dei finanziamenti con riferimento al termine dell'anno di budget.

L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI E IL REPORTING

Nell'ambito del sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione l'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI trova applicazione IN SEDE CONSUNTIVA (cioè dopo lo svolgimento delle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi) per verificare il raggiungimento (o il mancato raggiungimento o il superamento) degli obiettivi stabiliti e prefissati mediante il budget. La tecnica di analisi degli scostamenti si articola nelle SEGUENTI FASI, elencate secondo l'ordine logico temporale:

- confronto fra i dati di budget e quelli consuntivi per determinare un primo livello di scostamento detto globale, il cui significato è tipicamente di natura contabile;

- scomposizione dello scostamento globale in scostamenti elementari, necessari per favorire un controllo analitico della gestione;
- ricerca delle cause e delle responsabilità degli scostamenti elementari;
- individuazione dei provvedimenti correttivi, se sono state riscontrate disfunzioni di gestione in seguito ai controlli precedenti.

L'analisi in questione si sviluppa **PROCEDENDO DAL GENERALE AL PARTICOLARE**. Di conseguenza, si parte con un'analisi degli scostamenti globali e si perviene ad individuare le cosiddette differenze (**SCOSTAMENTI ELEMENTARI**). In dettaglio, si possono evidenziare tre tipi di scostamenti elementari:

- DI EFFICIENZA;
- DI PREZZO;
- DI VOLUME.

Gli scostamenti di efficienza derivano dall'impiego di fattori nei processi produttivi in quantità diverse da quelle programmate. Gli scostamenti di prezzo individuano variazioni causate dal fatto di aver acquistato e venduto a prezzi unitari diversi da quelli programmati. Gli scostamenti di volume rappresentano la differenza tra i valori di budget riferiti ai livelli di attività programmati in via originaria e i medesimi valori effettivi.

Il controllo effettuato tramite budget per rilevare gli scostamenti, individuarne le cause e porvi rimedio, è quello che viene chiamato **CONTROLLO PER ECCEZIONI**. Il controllo è per eccezioni poiché permette di intervenire solo nei punti in cui è necessaria l'azione correttiva. Questa fase del controllo (che consente di effettuare il controllo concomitante e quello consuntivo) si concretizza nel **REPORTING**, inteso come sistema di procedure amministrative che consente di porre a confronto i valori programmati nel budget con quelli rilevati a consuntivo per evidenziare gli eventuali scostamenti. Il reporting si sviluppa tramite la redazione di una serie di **RAPPORTI INFORMATIVI** e tende a soddisfare le seguenti necessità operative:

- verificare che la gestione si stia svolgendo nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- disporre di attendibili flussi di informazioni sulle tendenze in atto;
- disporre di una base di informazioni coerente a sostegno del processo decisionale.

Un efficace sistema di reporting deve possedere le seguenti principali caratteristiche:

- deve essere chiaro, essenziale;
- deve utilizzare il principio dell'eccezione;
- deve essere comprensibile;
- deve essere tempestivo nell'offerta dell'informazione agli interessati;
- deve essere affidabile;
- deve essere articolato in modo diverso a seconda dei destinatari dell'informazione.

Il sistema di reporting è dunque un complesso di procedure amministrative che consentono di porre a **CONFRONTO QUANTITÀ PROSPETTICHE (ACCOLTE NEL BUDGET) CON QUANTITÀ RILEVATE A CONSUNTIVO** (dalla contabilità generale e analitico-gestionale) per evidenziare gli eventuali scostamenti allo scopo di:

- valutare l'andamento aziendale nell'insieme e nelle sue varie articolazioni;
- valutare le prestazioni dei responsabili della gestione.

Le informazioni oggetto del sistema di reporting possono essere di natura:

- economica, espresse dai costi e dai ricavi;
- patrimoniale, espresse dal capitale investito;
- finanziaria, espresse dalle entrate e dalle uscite finanziarie.