

# ECONOMIA AZIENDALE PRIMA PARTE

## L'attività economica

### Centralità della persona e delle società umane

Le persone perseguono fini, che suscitano bisogni, che rendono necessaria l'attività economica (attività di produzione e consumo di beni economici che si svolge in società umane, istituti).

La persona è al centro degli studi di economia: attività economica è svolta dalle persone per le persone che si uniscono in società umane. Le persone sono spinte non solo da motivazioni economiche ed egoistiche.

**La ricchezza:** non coincide solo con il denaro anche se nella maggior parte dei casi è in quella forma. La ricchezza è fatta da beni economici, è il valore che è stato prodotto in un certo periodo da qualcuno.

**Il capitale di rischio:** viene investito dall'imprenditore e costituirà la base essenziale per la vita dell'impresa, è sottoposto al rischio che nel caso in cui l'impresa non dovesse funzionare sarà perso. Non solo un'impresa che va male non consente di ottenere tale ricchezza per cui è stato investito il capitale ma anche il capitale può essere perso.

**Investimenti specifici:** acquisti di beni durevoli volti a migliorare o facilitare la negoziazione. Sono specificamente rivolti a gestire una negoziazione.

### I bisogni

**Il bisogno:** esigenza (senso di mancanza) di un bene necessario agli scopi della vita, che si manifesta soggettivamente come desiderio. L'attività economica è svolta per il soddisfacimento dei bisogni. Si classificano in:

- 1) Naturali: componente biologica delle persone (alimentazione, riposo, protezione), sono universali
- 2) Sociali (sociali, etici, estetici, religiosi): suscitati dalla sfera spirituale della persona e dalle interazioni nelle società umane
  - Radicali (informazione, giustizia, libertà, uguaglianza)
  - Non radicali (appartenenza, identificazione, amicizia)

Questi bisogni possono essere divisi in:

- Essenziali o voluttuari (influenzati, modificabili con comunicazione e connessi al fenomeno delle mode)

(Un bisogno economico è soddisfatto da un bene economico, se è un bisogno morale non per forza è soddisfatto da un bene economico.)

Teoria dei bisogni: fondamentale riferimento di ogni altra teoria economica per comprendere origini e fini delle scelte. Nelle imprese si fanno delle ipotesi riguardo i bisogni dei clienti per scegliere le modalità di pubblicità, promozione, vendita...

Le dinamiche dei bisogni:

- si pongono in gerarchia (c'è una priorità che dipende dal reddito disponibile);
- manifestano dinamismo (soprattutto nelle economie progredite): nuovi beni e nuovi bisogni si influenzano.

## I beni

Necessario per soddisfare i bisogni.

- Economici: merci e servizi utili e scarsi rispetto alle esigenze. Sono i beni non liberi e per acquistare questi beni l'uomo svolge un'attività economica che consente di accumulare ricchezza per perseguire i propri fini. Producendo dei beni si produce ricchezza. Sono merci e servizi utili per il soddisfacimento dei bisogni e scarsi rispetto alle esigenze delle persone
- Non economici/liberi: liberamente disponibili in qualità e quantità rispetto alle esigenze delle persone che ne sentono il bisogno
- Primari
- Voluttuari: ad esempio la tecnologia è salito di posizione rispetto ad altri bisogni (Può cambiare la gerarchia con cui si classificano i beni)
- Complementari: concorso necessario di più beni (ad es. il quaderno e la penna; la cover del cellulare è complementare; la connessione rispetto al cellulare)
- Fungibili: beni differenti alternativi, si sceglie o uno o l'altro (ad es. il taxi e blabla car)
- Differenziabili: con caratteristiche particolari differenti, un bene che è percepibile come unico allora si consuma quel bene specifico e non un altro simile che potrebbe soddisfare il medesimo bisogno. (Ad esempio la coca cola è un soft drink, ha caffeina ed è dolce quindi si è distinto rispetto agli altri ed è percepito come unico, oppure una cover particolare fatta in un modo particolare). Due beni possono essere differenziabili ma anche fungibili
- Non differenziabili/commodities: con caratteristiche uguali da tutte le imprese, non è richiesta una scelta (ad esempio riguardo l'elettricità)
- Di consumo: utilizzati direttamente dalle persone per soddisfare i loro bisogni, si consumano una volta sola (ad es una bevanda che una volta bevuta non c'è più)
- Strumentali: utilizzati per produrre altri beni

Possono essere:

- Ad utilizzo singolo
- Beni durevoli
- A consumo individuale: solo una persona ne usufruisce (la coca cola)
- A consumo collettivo: più persone ne usufruiscono (il servizio dell'università)
- Privati: prodotti da un soggetto privato (imprese, famiglie, istituti nonprofit)
- Pubblici: offerti da un soggetto pubblico (lo Stato) e a consumo collettivo, non sono escludibile perché non si può prevedere l'esclusione dal consumo per quanti non pagano dai beni stessi (ad es l'istruzione, la sanità, servizi sociali, le strade). Chi non paga le tasse usufruisce dei beni pubblici.

## Particolarità di beni pubblici e privati

I servizi culturali sono in molti casi un bene pubblico: nel caso non sia possibile entrare pubblicamente in un luogo ne usufruisco ugualmente perché potrò avere quel beneficio in futuro.

Talvolta i soggetti privati svolgono una funzione pubblica: c'è la finalità di diffondere la conoscenza o mantenere la conservazione di alcuni beni come un'organizzazione non profit nella sanità o in ambito culturale (policlinico gemelli).

logica di sussidiarietà orizzontale (organizzazioni private): i privati offrono dei servizi e in questo modo riceveranno un finanziamento dallo stato.

Sussidiarietà verticale (stato, regioni, province e comuni).

## L'attività economica

**L'attività economica:** consiste nelle operazioni di produzione e di consumo dei beni economici. L'attività di produzione e di consumo di beni economici prevede:

- Operazioni di trasformazione tecnica (trasformazione fisica, spaziale, logica)
  - Trasformazioni fisiche:* possono modificare la natura materiale di qualcosa come i beni (ad es il mulino che trasforma il grano in farina)
  - trasformazioni spaziali* (ad es la cartoleria che vende oggetti prodotti altrove)
  - trasformazioni logiche* (ad es nelle aziende di credito con la variazione di insieme di dati).
- Operazioni di negoziazione: operazioni che i soggetti che fanno parte di un Istituto svolgono rapportandosi con l'esterno (ad es il grano giunge dall'esterno in seguito a negoziazioni con l'agricoltore, a sua volta il mugnaio negozierà con il pastificio che acquista il suo prodotto). Sono complementari alle attività interne di trasformazione. Si classificano in ragione dell'oggetto scambiato: (beni privati, mezzi monetari, coperture di rischi, lavoro svolto dalle persone)
- Configurazione dell'assetto istituzionale
- Organizzazione e gestione del personale
- Rilevazione e informazione

## La produzione economica

La produzione economica non è il fine dell'impresa ma la funzione caratteristica che essa svolge nelle economie di mercato. Il fine delle imprese è la produzione di redditi (rimunerazioni del lavoro e del capitale di rischio), mentre la produzione economica è il mezzo.

*La produzione di beni* (merci o servizi): lo fanno le imprese manifatturiere, estrattive ed agricole che producono beni nella forma di merci o servizi come nel caso di servizi di trasporto.

*Lo svolgimento di negoziazioni:* attività caratteristica di imprese commerciali, di credito, di assicurazione.

## Le condizioni di produzione

Complessivo insieme di circostanze ed elementi che permettono l'attuazione dell'attività economica di produzione.

Nelle combinazioni produttive delle aziende entrano fattori del tipo:

- Le materie prime
- Gli immobili, le attrezzature
- Il lavoro operativo
- La terra
- I beni pubblici
- I beni liberi

*primarie*: sono fondamentali per ogni impresa e suscitano interessi economici primari.

- il lavoro prestato dalle persone che dedicano all'impresa la totalità della propria attività lavorativa
- il capitale di risparmio conferito a titolo di rischio

Le due condizioni primarie di produzione fanno capo alle due categorie di persone che compongono il soggetto economico d'impresa (insieme delle persone con interessi economici primari e il conseguente diritto-dovere di governo dell'impresa).

*derivate* (patrimonio industriale e commerciale)

#### **Le operazioni tipiche delle varie classi di imprese:**

- 1) Imprese manifatturiere: produzione di merci
- 2) Imprese di trasporti, turistiche: produzione di servizi
- 3) Imprese commerciali: svolgimento di negoziazione di beni
- 4) Intermediari finanziari: negoziazioni di capitali
- 5) Compagnie di assicurazione: di rischi

#### **Il fine delle imprese: la produzione di remunerazioni**

– le persone costituiscono e partecipano alle imprese per ottenere remunerazioni (in particolare, remunerazioni del lavoro e remunerazioni del capitale proprio)

In economia aziendale si distingue il concetto di *produzione di beni* (funzione caratteristica per la collettività e mezzo per la produzione dei redditi) da quello di *produzione di redditi*

# Le persone e i gruppi di persone

## L'homo oeconomicus

L'homo oeconomicus: soggetto autonomo ed egoista orientato alla massimizzazione di redditi e ricchezza con razionalità massima e autonoma per le scelte. Questa interpretazione della persona porta ad ignorare alcune componenti della realtà economica.

Importante è l'attenzione alla persona nella sua totalità:

- attività economica = mezzo per realizzare i fini di persona
- membro di società umane che influenzano valori e bisogni
- razionalità limitata
- in condizioni di giustizia condivide valori di solidarietà, lealtà, progresso.

## Economia aziendale

### Principi generali

**Scienze economiche:** hanno come oggetto le attività di produzione e consumo di beni atti a soddisfare i bisogni delle persone. Sono orientate al cambiamento, innovazione e ricerca.

*Economia politica:* studio dei fenomeni economici di aggregati regionali, nazionali ed internazionali per l'aiuto nelle strategie politiche. Elabora decisioni di politica economica regionale, nazionale ed internazionale.

*Economia aziendale:* studio dei fenomeni economici nelle aziende singole, classi e aggregati e ambienti in cui operano, elabora le informazioni su come governare le diverse aziende.

In esse convergono teorie di altre scienze umane, naturali ed etiche.

Di cosa si occupa l'economia aziendale:

- Individuazione delle modalità più convenienti di svolgimento dell'attività economica nei vari contesti. Assume i caratteri di una scienza valutativa anche se ogni valutazione nel campo delle scienze dell'uomo è relativa
- ricerca di nuove e migliori modalità di svolgimento delle attività economiche, in visione dinamica che giudica auspicabili progressi di efficienza ed efficacia dell'attività economica.

Per *progresso tecnico* si intendono gli sviluppi della tecnologia o l'affinamento delle modalità di loro applicazione, dunque è una variabile esogena rispetto all'azienda e alle scienze economiche. Così non solo vengono incluse le innovazioni tecniche ma anche le *innovazioni economiche*.

- l'attuazione delle produzioni e dei consumi e i *processi di*
  - *Trasformazione tecnica* (operazioni di interna gestione): fisica spaziale logica
  - *Negoziazione* (di beni privati, mezzi monetari, copertura di rischi, lavoro, beni pubblici secondo diverse modalità di scambio e forme contrattuali). Avvengono con cooperazione o competizione in insieme omogenei di scambi che formano i mercati
  - *Definizione dell'assetto istituzionale* (vedi pag...): l'istituto deve esistere e prima di prendere decisioni sulla gestione bisogna prendere la decisione di costituire un istituto.

- *Organizzazione e gestione del personale*
- *Rilevazione e informazione*

Il processo dinamico di innovazione delle modalità di svolgimento dell'attività economica si svolge:

- A livello delle aziende: i singoli istituti possono operare in libertà nella scelta delle combinazioni economiche e delle modalità del loro svolgimento
- A livello degli organi di governo: intervengono a regolare, innovare e svolgere l'attività economica

---

## L'innovazione economica e l'innovazione tecnologica

**Innovazione economica:** individuazione e sperimentazione di nuove e più convenienti modalità di svolgimento di produzione e consumo.

- Principio fondamentale: minimo mezzo o massimo risultato da intendere in ottica dinamica, ossia massimizzare la disponibilità di beni (oltre che utilizzarli in combinazioni ottimali) ricercando modalità più convenienti (tecnologiche, nuove politiche di prezzo, reti distributive, informative...) Il progresso economico è alla base di quello civile.

**L'innovazione tecnologica:** non è l'unica fonte di significativi incrementi della produttività

## Gli istituti

ISTITUTI: società umane che assumono caratteri d'istituzioni, quindi che hanno regole e strutture di comportamento relativamente stabili. I processi attraverso i quali particolari regole e strutture diventano di uso comune si chiamano processi di istituzionalizzazione.

Un istituto si presenta come: un complesso di elementi, fattori, energie, risorse personali e materiali. È duraturo ma dinamico (condizionato da fenomeni interni ed esterni). È ordinato secondo proprie leggi.

**Principio dell'unitarietà:** I diversi fenomeni, risorse che si combinano all'interno di un istituto per lo svolgimento delle attività in un'azienda sono tutti collegati perché gli elementi fanno parte di un unicum e ogni elemento ha una funzione.

---

## Le società umane

Ciascuna persona partecipa contemporaneamente a più società umane (le famiglie, le società civili e politiche come lo stato e le sue articolazioni e le comunità internazionali, la chiesa e le comunità religiose, le imprese, movimenti politici...)

Le persone nella società umana sono legate da relazioni molteplici cui le persone fanno parte per:

- produrre risultati non attuabili o attuabili più convenientemente
- soddisfare bisogni di socialità.

**Fenomeni prodotti da azione coordinata in istituti:**

- *Rendita organizzativa*: originata dalla cooperazione intelligente tra persone volte allo stesso fine, tale cooperazione produce vantaggio economico che non si otterrebbe con comportamenti opportunistici
- *Risultato residuale*: è quanto residua dopo aver remunerato ciascuno come da patti. È frutto di cooperazione ed incertezza; per attivare la cooperazione vanno stabiliti i patti che predeterminano contributi e le ricompense. Il risultato residuale deve essere attribuito ai soggetti che hanno partecipato all'attività organizzata. È bene che il diritto/dovere di governare spetti ai soggetti ai quali si attribuiscono i risultati residuali

ISTITUZIONI: regole e strutture di comportamento relativamente stabili per singoli e gruppi che caratterizzano la vita delle persone nella società umana

N.B. Le famiglie sono società umane naturali, mentre le organizzazioni sono collettività orientate al raggiungimento di scopi relativamente specifici con regole di comportamento deliberatamente progettate e rese esplicite.

---

## I caratteri essenziali

- le finalità dominanti, di ordine economico e non economico
- il fine economico immediato
- i portatori degli interessi economici istituzionali, ossia degli interessi economici primari
- i portatori degli interessi economici non istituzionali
- i processi economici caratteristici

---

## Gli istituti, le aziende e gli aggregati di aziende

L'attività economica si svolge in istituti e per relazioni tra istituti manifestandosi in ricavi, costi, consumi, risparmi...

Gli istituti nei quali l'attività economica è rilevante sono:

- 1) *La famiglia*: prevalentemente consuma la ricchezza portata dai suoi membri. ha anche uno scopo economico
- 2) *L'impresa*: si producono beni per gli imprenditori e per i dipendenti che contribuiscono con il proprio lavoro. Produce dei beni per produrre ricchezza.
- 3) Gli istituti pubblici, ossia *lo stato* e le sue articolazioni
- 4) *Le organizzazioni non profit*

### Azienda e istituto:

AZIENDA: ordine strettamente economico di un istituto, ossia l'insieme degli accadimenti economici. Un istituto è una realtà unitaria dal momento che riflette l'unitarietà della società umana ed è finalizzato verso un bene comune (prodotto della cooperazione dei singoli). L'economia non è di persone singole ma di azienda e di aggregati di istituti.

**AGGREGATI DI AZIENDE:** insiemi di aziende legate da relazioni istituzionali (ad es i gruppi economici, i consorzi di imprese, le associazioni in franchising, i distretti industriali).

### Corrispettivi aziendali degli istituti:

- 1) Aziende di consumo familiare (famiglia): importante il consumo
- 2) Azienda di produzione (imprese): importante la produzione
- 3) Azienda composta pubblica (pubbliche amministrazioni): azienda che eroga servizi che consuma ricchezza, oppure il comune è il luogo dove il lavoratore produce il suo reddito che verrà consumato nella famiglia.
- 4) Azienda non profit (onp), può essere azienda di produzione o azienda composta di produzione e consumo

### Elementi che distinguono gli istituti:

- Finalità dominanti (ordine economico e non economico)
- Fine economico immediato: l'attività immediata non lo scopo finale
- Portatori di interessi economici istituzionali (ossia primari)
- Portatori degli interessi economici non istituzionali (ossia secondari)
- Processi economici caratteristici: consumo e produzione

Tutti questi istituti sono al centro di un sistema di interessi, le persone si rapportano a questi istituti rispetto ad una variabile (sono interni o esterni). Se sono interni: istituzionali; esterni: non istituzionali. Interessi di tipo economico o non economico.

### Ordine economico degli istituti

Ci sono dei portatori di interessi che appartengono a queste 4 tipologie.

## Le famiglie

L'istituto	La famiglia
l'azienda	Azienda familiare di consumo e di gestione patrimoniale
Le finalità dominanti	Sociali, etiche, religiose
Il fine economico immediato	Appagamento dei bisogni dei membri della famiglia
I portatori di interessi economici istituzionali	Tutti i componenti della famiglia
I portatori di interessi economici non istituzionali	Altre famiglie legate da parentela, prestatori di lavoro domestico
I processi economici caratteristici	Consumi, gestione patrimoniale, lavoro, studio

- All'azienda familiare pertengono una *proprietà di beni di consumo* e un *patrimonio* (beni conferito al momento della costituzione della famiglia, dalle eredità e dal risparmio)
- I *redditi* derivano dal lavoro e il *risparmio* è dato dalla differenza tra il totale dei redditi percepiti, i costi di consumo e i tributi pagati
- partecipa al finanziamento delle produzioni e di consumi degli istituti pubblici mediante il pagamento di *tributi*

## Le imprese

L'istituto	L'impresa
L'azienda	L'azienda di produzione
Le finalità dominanti	Economiche
Il fine economico immediato	Produzione di remunerazioni monetarie o di altra natura
I portatori di interessi economici istituzionali	Di regola: i prestatori di lavoro e i conferenti di capitale di rischio
I portatori di interessi economici non istituzionali	Fornitori, clienti, lo stato
I processi economici caratteristici	Trasformazioni tecniche, negoziazioni di beni, di credito, di rischi

Impresa: un istituto nel quale alla produzione economica corrisponde il formarsi di costi e di ricavi unitari; non sono imprese gli istituti nei quali la produzione economica ha rilievo marginale, oppure ha per oggetto beni destinati all'autoconsumo.

- Sono caratterizzate dalla combinazione di prestazioni di lavoro con *capitale risparmio* e dal pagamento di *tributi*

## Lo stato, gli istituti pubblici

L'istituto	Lo stato, gli istituti pubblici
Lo stato	L'azienda composta (di produzione e di consumo) pubblica
Le finalità dominanti	Sociali e morali
Il fine economico immediato	Produzione e consumo di beni pubblici, remunerazione del lavoro
I portatori di interessi economici istituzionali	Tutti i componenti dell'entità politica (e i prestatori di lavoro)
I portatori di interessi economici non istituzionali	Fornitori, conferenti di capitale di prestito, altri istituti pubblici
I processi economici caratteristici	Produzione e consumo di beni pubblici, raccolta di tributi

Lo stato: è l'ordinamento politico, sociale, giuridico ed economico che cura il perseguimento del bene comune della comunità nazionale e promuove anche il progresso morale e sociale della comunità internazionale e si articola in amministrazioni.

Gli istituti pubblici territoriali: lo stato, le regioni, le province, i comuni. L'azione di ciascun istituto della pubblica amministrazione è condizionata da quella di molti altri.

NB non confondere gli istituti pubblici territoriali con le imprese pubbliche (istituti di produzione caratterizzati da un capitale conferito totalmente o in maggioranza da istituti pubblici)

## Gli istituti non profit

L'istituto	L'istituto non profit
L'azienda	L'azienda non profit
Le finalità dominanti	sociali, morali, culturali
Il fine economico immediato	Appagamento dei bisogni di: associati, collettività generale e remunerazioni del lavoro
I portatori di interessi economici istituzionali	Associati, donatori, stato, prestatori di lavoro
I portatori di interessi economici non istituzionali	Fornitori, conferenti di capitale di prestito, stato, "clienti"
I processi economici caratteristici	Produzione di beni

- Sono di natura privata
- Non si può distribuire il risultato reddituale e il patrimonio tra le persone che esercitano il controllo sull'istituto

Istituti nonprofit: istituti privati nei quali è vietata la distribuzione dei risultati reddituali (il profitto) e del patrimonio a favore dei soggetti che li controllano: gli associati, i donatori, gli amministratori, i manager. Accade che taluni insiemi di persone giudichino utile e doveroso che certi insiemi di persone dispongano di beni che gli istituti esistenti non offrono in modi ritenuti opportuni.

### Origine degli istituti nonprofit:

- Agiscono come produttori privati di beni pubblici per soddisfare la domanda di beni pubblici non coperta dallo stato (associazioni che raccolgono donazioni per la ricerca medica)
- Non è incentivato a un comportamento opportunistico come nel caso di un'impresa in presenza di forte asimmetria informativa (per il divieto di distribuire utili a coloro che lo governano)
- Gli istituti godono di vantaggi normativi (vantaggi fiscali, tariffe agevolate, lavoro flessibile)
- In alcuni casi (club esclusivi) viene preferito il controllo diretto da parte del consumatore per evitare che il fornitore fruisca delle rendite monopolistiche

## Le combinazioni economiche delle imprese

### Le combinazioni economiche generali

Al centro del sistema istituti e della loro dimensione economica, dell'azienda ci stanno le combinazioni economiche (operazioni svolte nell'azienda) possono essere svolte all'interno (trasformazioni tecniche) o all'esterno (negoziazioni) sono rilevanti dal punto di vista economico. Queste combinazioni che servono per

l'assetto istituzionale hanno un impatto sulle decisioni successive. È possibile far funzionare l'azienda grazie al capitale (impiegato per dotare le aziende di un patrimonio) e al lavoro (insieme dei lavoratori).

*Suddivisione combinazioni economiche:*

- raggruppate verticalmente sono dette “*coordinazioni economiche parziali*” dette anche funzioni (attività simili per processi ma con oggetto diverso).

*(Ad es la coordinazione parziale “ricerca e sviluppo” è l’insieme delle attività che hanno la funzione di ideare e di sviluppare nuovi prodotti e nuovi processi produttivi e si svolge utilizzando particolari competenze di progettazione, di calcolo, di prova...)*

- raggruppate orizzontalmente sono dette “*combinazioni economiche parziali*” si tratta di insiemi di processi di tipo differente (processi di acquisto, trasformazione, vendita) che riguardano la stessa tipologia dell’oggetto.

*(Ad es. Prendiamo il caso di un’azienda di mobili che produce mobili in legno. Se consideriamo il processo d’acquisto della materia prima legno, questo processo entrerà a far parte della combinazione economica parziale “mobili in legno” insieme a tutti gli altri processi che concorrono alla creazione e vendita di mobili in legno).*

## Le coordinazioni economiche parziali

- 1) Configurazione dell’assetto istituzionale (*determinano il disegno complessivo secondo il quale l’impresa nasce, si trasforma e si svolge.*)
- 2) Gestione: (*insieme di operazioni attraverso le quali l’impresa attua direttamente la produzione economica: raccoglie i capitali, acquista i macchinari e le materie prime, fabbrica i prodotti.*)
  - Gestione caratteristica
    - ricerca e sviluppo
    - Approvvigionamenti
    - Fabbricazione
    - Commercializzazione
    - Logistica
  - Gestione finanziaria
    - A. Gestione del capitale di rischio
    - B. Gestione dei debiti di prestito
  - Gestione patrimoniale
  - Gestione tributaria
  - Gestione assicurativa

- 3) Organizzazione (si disegna la struttura organizzativa dell'impresa, si assegnano i compiti e le responsabilità alle persone che vi lavorano e si gestiscono i sistemi di ricompensa e di sviluppo delle persone stesse)
- 4) Rilevazione e informazione: (ha lo scopo di raccogliere, elaborare e diffondere i dati e le informazioni necessarie per prendere buone decisioni)

---

## Le negoziazioni

Le operazioni attraverso le quali l'impresa acquisisce da terzi le condizioni di produzione e cede i propri prodotti o condizioni di produzione.

- Negoziazioni di beni privati (non dallo stato): scambio monetario che fa sorgere un credito di regolamento e un debito di regolamento
- Negoziazioni di beni pubblici
- Negoziazioni di lavoro
- Negoziazioni di capitale di rischio
- Negoziazioni di capitale di prestito
- Negoziazioni di rischi particolari

Quando si svolge una negoziazione si hanno:

COSTI DI TRANSAZIONE: costi di attivazione e gestione di una negoziazione (per razionalità limitata e contenere possibili comportamenti opportunistici). Si hanno costi per raccolta informazioni, definizione e controllo delle clausole contrattuali, contestazioni post-contrattuali.

ASIMMETRIA INFORMATIVA: informazioni detenute in quantità differente dalle due parti

INVESTIMENTI SPECIFICI: investimenti il cui valore può annullarsi quando la relazione per cui erano stati effettuati si interrompe. (da un fornitore per un cliente, competenze specialistiche per una determinata impresa)

FORZA CONTRATTUALE: capacità d'influenza nei confronti dell'altra parte (data da criticità dei prodotti, concorrenza, investimenti specifici o vantaggi informativi)

---

## Configurazione assetto istituzionale

**Scelte di governo d'istituto**: regolano in equilibrio dinamico di lungo periodo le relazioni tra i portatori di interessi, i contributi e le ricompense, Identificano le persone cui assegnare il diritto/dovere di governo

- Configurare gli organi e i meccanismi di governo
- Esplicitare gli obiettivi, fini istituzionali dell'impresa

**Operazioni di configurazione dell'assetto istituzionale:**

- Costituire l'istituto
- Stabilire i "soci" e le successive trasformazioni
- La prima scelta e le trasformazioni di forma giuridica: ciò che consente all'istituto di avere dei diritti e dei doveri, secondo la legge che stabilisce già dei modelli di istituto con determinati diritti e doveri. Maggiori sono le possibilità di fare danni all'esterno più lo stato vorrà controllare per evitarli. È possibile il cambiamento di forma giuridica di alcune fondazioni ad esempio prevedendo la possibilità di includere nel tempo nuovi soggetti (associazione: un gruppo di persone e uno scopo). Il Milan era un'associazione ora è una società per azioni. Le regole si trovano negli statuti.
- La configurazione degli organi di governo
- Le trasformazioni delle compagini dei membri dell'istituto
- Le acquisizioni (un istituto se ne compra un altro), fusioni (unione di più istituti), scissioni (divisione di un istituto)
- Le stipulazioni di alleanze
- La liquidazione dell'istituto: fine dei rapporti

**L'assetto istituzionale è dato dalla configurazione di:**

1. Soggetti nell'interesse dei quali l'azienda si svolge
2. I contributi e le ricompense che ottengono
3. Le prerogative di governo economico
4. Il meccanismo e le strutture dei contributi e delle ricompense

**L'importanza dell'assetto istituzionale**

Per valutare la capacità di un istituto di perdurare nel tempo, per la vita duratura di un istituto è essenziale che si abbia un governo unitario. Il governo dell'istituto dev'essere unitario in due aspetti:

- i contributi di tutti i soggetti devono essere combinati secondo un disegno unitario;
- la responsabilità delle decisioni ultime dev'essere attribuita a uno e un solo organo, secondo un principio di unità di comando

---

**La gestione caratteristica**

Caratterizza l'operato di una data azienda. Composta dall'insieme delle operazioni di gestione che identificano la funzione economico-tecnica tipica di ciascuna azienda.

- Imprese agricole: acquisto di materie prime, macchinari
- Aziende commerciali: negoziazione di beni
- Banche: negoziazioni di credito

- Imprese di assicurazione: negoziazioni di rischi particolari

*Es. gestione caratteristica di un'impresa manifatturiera:*

- *Operazioni di ricerca e sviluppo: attività volte a configurare le caratteristiche del prodotto e le modalità di svolgimento dei processi di fabbricazione*
- *Operazioni di acquisto di merci e di servizi destinati alla produzione: acquisto di fabbricati, impianti, macchine/ acquisto di materie prime/ acquisto di servizi privati (servizi di consulenza, sicurezza, pulizia)*
- *Operazioni di fabbricazione: lavorazione e assemblaggio delle materie prime e dei componenti acquistati/ attività di programmazione della produzione/ di controllo della qualità/ manutenzione*
- *Operazioni di commercializzazione: vendere i prodotti dell'impresa massimizzando la convenienza economica della stessa. Bisogna analizzare le aspettative di clienti e l'offerta concorrente. Divise in funzione di marketing e funzione vendite*
- *Operazioni di logistica: operazioni volte a trasportare, immagazzinare le materie prime, i semilavorati e i prodotti finiti.*

---

## La gestione finanziaria (passiva)

L'attività di copertura dei fabbisogni finanziari originati dalla gestione caratteristica. Il fabbisogno finanziario è più elevato se sono più alti gli investimenti richiesti, più lunghi i cicli produttivi, più brevi i termini di pagamento nei confronti dei fornitori, più lunghi i termini di pagamento concessi ai clienti.

### Fonti:

- **Il capitale proprio (di rischio):** È il capitale fornito dai soci del quale non è prefissata la restituzione se non alla cessazione dell'attività. Inoltre la sua remunerazione è funzione dei risultati ottenuti dall'impresa, infatti se l'impresa ha risultati negativi, il capitale può essere parzialmente o completamente perso. Il conferente del capitale di rischio si aspetta una remunerazione e ha il diritto al voto nelle assemblee a cui sono riservate le decisioni più importanti.
  - Previsione e analisi del fabbisogno finanziario
  - Valutazione della combinazione di ricorso al capitale di rischio e di prestito
  - Attuazione delle negoziazioni
  - Gestione dei contratti
- **Il capitale di prestito:** "gestione finanziaria in senso stretto". Ha una scadenza certa, ha una remunerazione prefissata quindi l'impresa è obbligata a pagare gli interessi indipendentemente dal fatto che essa abbia conseguito un utile o una perdita. Genera dunque interessi passivi, ossia il prezzo pagato per ricevere il prestito (considerando la quantità di denaro ricevuta in prestito, il livello di rischio). Si può fare ricorso ad aziende di credito o a mutui bancari.

Gestione finanziaria in senso lato → capitale proprio + capitale di prestito

Gestione finanziaria in senso stretto → capitale di prestito

---

## La gestione patrimoniale (attiva)

Attività di investimento di risorse. Si attua per realizzare risultati reddituali positivi addizionali a quelli della gestione caratteristica. Il risparmio di un'azienda viene investito in qualcosa, è una gestione accessoria.

### Si attua attraverso vari tipi di negoziazioni:

- Negoziazione di capitale di prestito: investimenti in titoli di stato o in obbligazioni emesse da imprese
- Negoziazione di capitale di rischio: comprare azioni di imprese
- Negoziazione di beni privati: acquisto di beni da reddito e da rivalutazione (immobili, opere d'arte)

---

## La gestione assicurativa (passiva)

La gestione assicurativa è importante dal momento che ciascun istituto è soggetto:

- Rischio economico generale (prodotto dalle combinazioni economiche)
- Rischi particolari (furti, incendi, infortuni): sono oggetto di copertura mediante assicurazione. Le negoziazioni svolte dalla compagnia assicurativa sono le negoziazioni di rischi specifici (contratti di assicurazione) in cui si definisce
  - Il tipo di evento o danno coperto dalla polizza
  - I danni esclusi
  - Circostanze che possono invalidare la copertura
  - Importi minimi e massimi copribili
  - Meccanismi di rinnovo
  - Il prezzo

---

## La gestione tributaria (passiva)

Le attività di accertamento e di liquidazione dei tributi.

Si possono distinguere:

- Tributi correlabili ai beni direttamente acquisiti (es il biglietto dell'autobus una parte è tributo)
- Tributi non correlativi direttamente all'uso di particolari beni pubblici (imposte sul reddito)

## Il profilo reddituale e monetario delle gestioni

**Analizzare la gestione secondo il profilo reddituale:** indagare il formarsi di costi e i ricavi e come ciascuna delle 5 gestioni contribuisce al formarsi del risultato reddituale

- Gestione caratteristica e patrimoniale: gestioni attive (si attendono risultati reddituali positivi)
- Gestione finanziaria, tributaria e assicurativa: gestioni passive (costi)

**Analizzare la gestione secondo il profilo monetario:** studiare i flussi di entrate e di uscite, ossia le riscossioni e i pagamenti delle varie negoziazioni per capire se l'impresa è solvibile.

I due profili sono interconnessi ma non coincidono

- Importanti entrate ed uscite non corrispondono a costi e ricavi
- Molti costi devono essere sostenuti in anticipo rispetto ai ricavi
- Molti pagamenti non avvengono in contanti

## Le attività di organizzazione e di rilevazione

**Operazioni di organizzazione:**

- 1) Progettazione dell'assetto organizzativo : si definiscono i compiti e si assegnano, si esplicitano le relazioni gerarchiche.
- 2) Progettazione dei sistemi operativi: si definiscono le strategie, gli obiettivi da realizzare e le modalità di ingresso e la retribuzione delle persone
- 3) Gestione dei prestatori di lavoro: gestione del personale. Si sceglie un personale adatto alle mansioni, si decide una ricompensa secondo equità.
  - Negoziazioni di lavoro: contratti che l'impresa stipula con i prestatori di lavoro; si negoziano le prestazioni di lavoro attese con le remunerazioni, le condizioni di lavoro, i diritti
  - Le retribuzioni: fisse (mensili)/ variabile per risultati di gruppo/ per la partecipazione al risultato residuale dell'impresa/ trattamento fine rapporto/ trattamento pensionistico

**Operazioni di rilevazione:** per predisporre dati e informazioni a

- Le persone che devono prendere decisioni
  - Persone che portano interessi nei confronti dell'impresa
- (es. bilancio di esercizio, la contabilità dei costi, statistiche delle vendite)

Operazioni di rivalutazione: nuova valutazione di valori che compongono il capitale di funzionamento dell'azienda, si compiono quando si manifestano fenomeni che fanno cambiare il significato dei dati (es inflazione).

## Le combinazioni economiche parziali

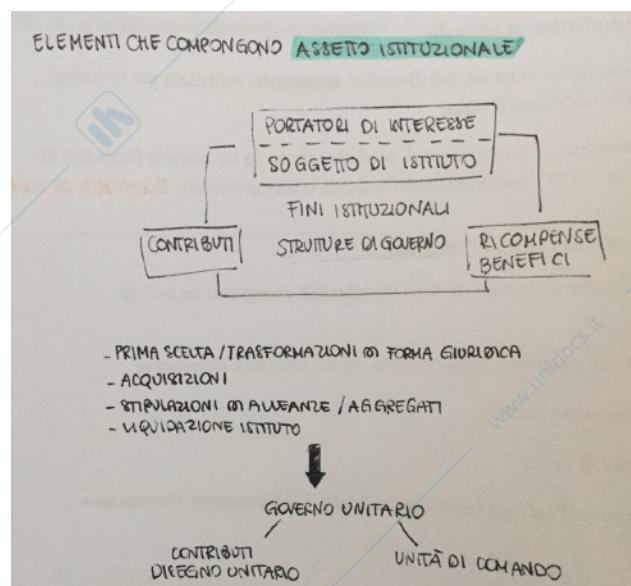
Dette anche "aree di affari".

Combinazione economica parziale: impresa compie una mossa di diversificazione aggiungendo alla gamma di prodotti offerti una linea di prodotti diversa, l'impresa viene chiamata "impresa diversificata".

### Caratteristiche delle combinazioni parziali:

- La struttura organizzativa dell'impresa può diventare divisionale, articolata per divisioni che corrispondono alle varie aree di affari
- La connessione/relazioni tra le diverse linee di prodotto offerte da un'azienda (impianti di produzione in comune/reti di vendita/pubblicità/acquisto contemporaneo)

## Gli assetti istituzionali



### Un modello generale

Portatori di interesse: sono i soggetti in un istituto che offrono contributi e che ricevono ricompense o traggono benefici.

Per la vita duratura di un istituto è necessario un governo unitario:

- Disegno unitario secondo cui sono organizzati i contributi dei soggetti
- Unità del comando (ad uno e uno solo organo spetta la decisione ultima)

**Assetto istituzionale:** identifica i soggetti primari e le regole del gioco fondamentali dell'istituto e servono per assicurare la sua vita duratura

- configurazione dei portatori di interessi nei confronti dell'istituto, dei loro contributi, delle ricompense
- Scelta del soggetto di istituto (persone con il diritto dovere di governare)
- Fini istituzionali
- Struttura di governo

---

## I sistemi di interesse

Attorno a ciascun istituto si configura sempre una vasta gamma di interessi di varia natura (economici, sociali, morali).

Teoricamente, tutti i portatori di interessi dovrebbero partecipare al governo dell'istituto. Tuttavia ciò determinerebbe:

- elevati costi di governo e complessità organizzativa;
- qualità e tempi delle decisioni inadeguati alla vita dell'istituto;
- mancato riconoscimento della maggiore criticità di alcuni contributi

Allora

una o poche categorie di portatori di interessi partecipano direttamente al governo dell'istituto (il "soggetto d'istituto" **SI**), mentre le altre categorie partecipano attraverso meccanismi indiretti di rappresentanza/controllo.

---

## ...nell'impresa

I soggetti che offrono contributi e che ottengono ricompense:

Il soggetto economico nell'impresa coincide con il soggetto di istituto, coincidono ma sono definiti in modo diverso.

### 1) I prestatori di lavoro

Conferiscono il loro lavoro (tempo dedicato, competenze, impegno, risultati) e in cambio si aspettano una remunerazione, condizioni fisiche e sociali, stabilità, iniziative. L'impresa invece si attende lealtà, obbedienza.

I rapporti di lavoro sono regolati da vari insiemi di norme di legge, regolamenti, contratti collettivi, contratti aziendali e contratti individuali che regolano le modalità di assunzione, di remunerazione ecc.

I prestatori di lavoro possono partecipare sia al risultato reddituale sia al governo dell'impresa adottando apposite forme giuridiche quali le cooperative di lavoro e le partnership professionali.

### 2) I conferenti di capitale di rischio

Conferiscono mezzi monetari a titolo di capitale proprio e si aspettano una remunerazione del capitale di rischio, la possibilità di cedere le proprie quote in tempi e a condizioni convenienti, il diritto/dovere di esercitare il governo economico dell'impresa.

### 3) I fornitori

Apportano all'impresa condizioni di produzione di varia natura. Spesso si instaurano relazioni stabili e di fiducia tra le parti e in questo modo si riducono i costi di transazione. Le attese dell'impresa sono la qualità, il prezzo

contenuto, la consegna pronta mentre le attese dell'impresa fornitrice sono continuità del rapporto, prezzi remunerativi.

#### **4) I conferenti di capitale di prestito**

Apportano mezzi monetari che sono messi a disposizione dell'impresa per un dato periodo di tempo a fronte dell'impegno di rimborso del capitale e di pagamento di interessi nella misura e nei tempi stabiliti.

Le attese dell'impresa sono condizioni generali favorevoli, varietà e flessibilità delle modalità di finanziamento, supporto per la scelta della forma di finanziamento più conveniente, mentre i conferenti di capitale di prestito sono interessati alla solidità patrimoniale dell'impresa finanziata, capacità di rimborsare il finanziamento e gli interessi. In situazioni di tensione reddituale o monetaria l'istituto finanziario può partecipare alle scelte di governo dell'azienda.

#### **5) Le imprese di assicurazione**

Coprono rischi particolari (furti, incendi) delle imprese clienti a fronte di premi. Possono esserci dei rischi standard o rischi speciali.

#### **6) I clienti**

Acquistano i beni prodotti dall'impresa

#### **7) Gli alleati istituzionali**

Sono imprese partner in aggregati quali i gruppi di imprese, i consorzi. Possono esserci relazioni di fornitura, ad esempio quando l'azienda controllante è il principale cliente di quella controllata.

#### **8) I concorrenti**

Imprese che offrono prodotti analoghi a quelli della nostra impresa in mercati nei quali essa opera. È interesse di tutti i concorrenti che la competizione sia leale, talvolta ai concorrenti conviene allearsi (consorzi), la concorrenza deve essere temperata per salvaguardare i clienti.

#### **9) Lo stato**

- Come produttore ed erogatore di beni pubblici si aspetta che le imprese non adottino pratiche di evasione fiscale, mentre le imprese si attendono beni

#### **10) Le collettività locali**

Instaurano relazioni con le imprese che hanno un ruolo economico molto rilevante nelle stesse. La collettività si attende benessere (posti di lavoro, opere di interesse collettivo), mentre l'impresa si attende livelli elevati di impegno e di fedeltà delle persone che vi lavorano, contesti sociali, politici favorevoli alla propria azione.

---

### **...nelle aziende culturali**

#### **1) Soci fondatori e principali finanziatori**

Sentono il bisogno di tutelare il patrimonio artistico e ambientale conferendo mezzi monetari ed energie personali.

#### **2) La collettività**

Valuta positivamente gli interventi ma vuole che le risorse fornite siano utilizzate esclusivamente per le finalità dichiarate e con la massima trasparenza

**3) Lo Stato**

Fornisce contributi e vuole che vengano impiegati correttamente

**4) I volontari****5) I concorrenti**

Istituti che svolgono attività simili e possono unirsi in associazioni

---

## I fini istituzionali e le classi di interessi

**Fini/ interessi istituzionali:** interessi delle persone considerate membri dell'istituto (del SI)

**Interessi non istituzionali:** interessi delle persone esterne all'istituto

**Interessi economici:** attese di redditi, di remunerazioni sono i portatori di interessi istituzionali economici forma il soggetto economico (SE)

**Interessi non economici:** attese sociali, etiche, politiche

1) **Soggetto d'istituto:** ha 2 diritti/doveri:

- Il diritto/dovere di governare
- il diritto di godere dei risultati residuali positivi e di farsi carico degli eventuali risultati residuali negativi

*Per la famiglia: l'insieme di tutti i membri*

*Per lo stato: tutti i cittadini*

*Per le imprese: conferenti di capitale di rischio e prestatori di lavoro*

*Per gli istituti nonprofit: soggetti associati*

2) **Soggetto economico:** insieme delle persone che portano gli interessi economici a cui spettano i diritti di governo dell'azienda

Negli istituti come impresa, famiglia, stato tutti i membri dell'istituto portano sia interessi economici sia non economici istituzionali. Nelle associazioni culturali manca un soggetto economico in senso proprio (a parte i conferenti di capitale).

	Interessi istituzionali	Interessi non istituzionali
Economici	SI/ SE	
Non economici	SI	

*Al soggetto economico spetta*

- Fissare gli obiettivi, le strategie, le politiche dell'istituto per quanto riguarda la dimensione economica
- Scegliere i soggetti che contribuiranno alla vita economica dell'istituto

- Scegliere la configurazione giuridica dell'istituto

*Deve ispirarsi ad alcuni principi generali:*

- economicità (vita duratura economica), ossia la capacità dell'istituto di svolgersi in autonomia economica, senza il ricorso sistematico a coperture di perdite da parte di altre economie
- contemperamento degli interessi, ossia l'adozione di strutture e processi, e soprattutto atteggiamenti e comportamenti, ispirati alla logica della partecipazione e del confronto

---

## Le strutture di governo economico

Quando il SI e il SE sono formati da molte persone, si rende necessario configurare strutture e meccanismi che rappresentino adeguatamente tutti gli interessi, e diano luogo a processi decisionali efficienti.

Nell'ipotesi che il soggetto economico coincida con una sola categoria di portatori di interessi si avrà una struttura di governo economico basata essenzialmente su 3 organi:

- l'assemblea dei membri del soggetto economico,
- l'organo decisionale di governo economico,
- un organo di controllo

**Analisi dello stakeholders:** identifica i diversi portatori di interessi dei diversi istituti chiarendo quali sono i contributi dei soggetti e le attese che i soggetti si aspettano per aver portato quel contributo.

Il conferente del capitale di rischio si aspetta remunerazione periodica, differita (per vendere di più le quote un futuro, un prezzo superiore a quello che aveva speso).

---

## Assetto di governo delle famiglie

Sono membri del soggetto di istituto e del soggetto economico della famiglia tutte le persone che la compongono.

Il governo economico comporta decisioni in merito alla distribuzione degli impegni di studio e di lavoro tra i membri della famiglia e scelte in merito ai livelli di consumo e ai livelli di risparmio.

---

## Assetto di governo nelle imprese

Qualunque sia la scelta sulla struttura di governo, alcuni temi hanno svolgimento uniforme in tutte le imprese:

- Il fine immediato delle imprese è rappresentato dalla produzione di remunerazioni e di altre connesse condizioni per i membri del soggetto economico
- le prerogative di governo economico nelle imprese riguardano:
  - scelte di assetto istituzionale
  - scelte di configurazione delle combinazioni produttive
  - scelte di assetto tecnico, assetto organizzativo, organismo personale

- il soggetto economico è unico e unitario (data l'unitarietà e l'unicità dell'attività economica dell'impresa che può soddisfare le differenti attese)
- Il governo economico è esercitato dai membri del soggetto economico ma talvolta possono fare parte del governo economico anche persone che non fanno parte del soggetto economico ed in questo caso si dirà "soggetto economico improprio"
- il principio generale di governo è quello del contemperamento degli interessi

---

## L'assetto di governo negli istituti nonprofit

*negli istituti nonprofit gli interessi istituzionali possono fare a capo a tre categorie di soggetti:*

- gli associati delle associazioni chiuse ed aperte
- i donatori privati e pubblici
- i prestatori di lavoro

*Sono interessi istituzionali economici:*

- le attese di soddisfacimento dei bisogni comuni degli associati
- le attese di remunerazione dei prestatori di lavoro non volontario

*Sono interessi istituzionali non economici*

- quelli dei donatori

In definitiva, negli istituti nonprofit l'insieme delle persone che compone il soggetto d'istituto può essere notevolmente diverso (molto più ampio) rispetto a quello che compone il soggetto economico

## L'organismo personale

---

### L'organismo personale

È un complesso dinamico perché al variare delle combinazioni economiche e degli assetti organizzativi e tecnici varia anche l'organismo personale.

- La somma di tanti individui, quindi bisogna esaminare le caratteristiche di ciascun individuo (competenze tecniche, attitudini, valori, bisogni). *Variabili individuali*
- Oppure si può considerare l'intero organismo, dunque la capacità di lavorare insieme. La coesione e la cooperazione dipendono anche dalla condivisione di valori comuni: la cultura. Una maggior coesione porta ad una maggior cooperazione, per questo le imprese vogliono sviluppare questa coesione (momenti sociali tra i lavoratori). *Variabili sociali*

Per facilitare la coesione bisogna:

- Far sì che ci siano dei valori condivisi
- Assicurarsi che ci sia un leader che motiva la coesione
- Adottare degli incentivi per premiare chi lavora bene in gruppo

**La cultura aziendale:** insieme delle idee e dei valori che un'azienda si dà.

**La cultura organizzativa:** applicazione concreta di queste idee e valori attraverso 3 sistemi (naturale, tecnico, politico)

- Sistema naturale: lavoro inteso come dovere individuale (aspirazioni individuali)
- Sistema tecnico: lavoro come mezzo per ottenere ricompense
- Sistema politico: lavoro come contributo in funzione del potere esercitato e del potere subito

---

## Le variabili organizzative

Le variabili organizzative sono le strutture e i processi che indirizzano i comportamenti delle persone e sono:

- La struttura organizzativa di base la struttura organizzativa delle singole unità aziendali
- La distribuzione del potere: accentrato o delegato
- I sistemi operativi: meccanismi che predeterminano per prendere delle decisioni

## Il patrimonio

---

### Il patrimonio delle aziende

**Il patrimonio:** quell'insieme di condizioni di produzione e di consumo di pertinenza della stessa azienda in un dato momento. *Insieme:* esistono legami che tengono insieme queste risorse; *condizioni di produzione e di consumo:* serve all'azienda per svolgere le combinazioni economiche; *di pertinenza:* hanno senso in quanto appartengono all'azienda; *momento:* lo valuto in un certo momento.

È il risultato di una serie di scelte, dunque il frutto della storia passata dell'azienda ma anche la base delle combinazioni economiche del futuro. (Se ho aperto una sede espositiva posso aprire delle mostre). Il valore del patrimonio non è dato dalla mera somma dei fattori produttivi ma è il risultato di processi di acquisizione, trasformazione e ricombinazione di elementi di varia natura (ad es. il patrimonio tecnologico di un'impresa è l'insieme delle conoscenze che riguardano la gestione caratteristica); inoltre il patrimonio varia nel tempo (ad esempio considerando le variazioni delle competenze dei prestatori di lavoro che fanno parte di un istituto).

Ad es il patrimonio di un'azienda culturale:

- di pertinenza o esterno (ambiente circostante che produce un beneficio all'azienda/museo).

**Le immobilizzazioni tecniche:** quei beni impiegati nell'attività tecnico produttiva, distributiva e amministrativa (come fabbricati, immobili, impianti, macchinari ecc..). Le immobilizzazioni tecniche insieme alle immobilizzazioni immateriali (brevetti) vanno a creare tutti gli strumenti destinati a essere utilizzati nello svolgimento della gestione caratteristica. In casi particolari le aziende producono al loro interno le immobilizzazioni tecniche e l'utilizzo di materie prime per la loro produzione causa dei costi.

**Il capitale di funzionamento:** insieme dei valori positivi e negativi che esprimono i valori delle condizioni patrimoniali di un'azienda. È una rappresentazione del patrimonio sotto forma di valori economici (ad es. i valori della cassa, dei crediti, degli impianti, del capitale netto, ecc.). Non tutte le condizioni produttive possono avere una rappresentazione in valore monetario (ad es. il know how). Valorizzare può voler dire sfruttare al meglio una condizione perché il mio patrimonio sia favorito.

---

## Le condizioni patrimoniali

- Possono essere classificate in base alla loro origine, ossia come sono entrate a far parte del patrimonio: risorse endogene (costituito questa risorsa all'interno), esogene (risorsa comprata all'esterno o concessa).
- In base alla loro natura:
  - materiali (che hanno una manifestazione fisica ad es la torre scenica o le attrezzature di scena, i computer)
  - immateriali: non hanno una manifestazione materiale (diritti ad es possiedo un marchio e ho il diritto di sfruttare quel marchio, risorse che stanno nella testa dei prestatori di lavoro ossia il capitale intellettuale "know how", capitale reputazionale, la coesione interna)
  - monetarie (cassa, debiti, crediti, capitale netto, capitale di rischio)
  - ambientali (essere situati in luoghi specifici può favorire la distribuzione dei prodotti, oppure la posizione di un museo, la cultura ossia imprese situate in luoghi in cui si sono sviluppate giovani menti come ingegneri).

Condizioni positive: ad es. i crediti

Condizioni negative: ad es. i debiti (obbligo a restituire dei soldi), se ho un obbligo quando scade il patrimonio viene ridotto

*Inoltre possono essere:*

- Specifiche dell'azienda o generiche: se sono specifiche sono possedute solo da un'azienda che ha elaborato idee originali
- Ad alto o basso impatto: se il prodotto è reso dalle condizioni patrimoniali attraente rispetto ai concorrenti
- Mono o pluridisciplinari: conoscenze basate su una o più discipline
- Frutto di apprendimenti individuali o collettivi: se le capacità sono di una singola persona o è necessario l'aiuto di numerose persone

- Esplicite o implicite: conoscenze comprensibili o meno per un pubblico generico
- Più o meno replicabili e imitabili: son replicabili se le competenze possono essere applicate ad altre attività all'interno della stessa azienda, sono imitabili se vengono applicate da un'azienda concorrente

**Condizioni patrimoniali distintive:** presentano caratteri di specificità, dunque ad alto impatto sui prodotti e di poca imitabilità. possono essere comuni a tutti i prodotti di un'azienda (ad es. per apple è distintivo il design) e vengono dette *core competences (competenze centrali)*

### Scelte di formazione e valorizzazione del patrimonio

- 1) Aumento la capacità produttiva: per avere più posti modifico la sala
- 2) Localizzazione: aprire il museo in una certa parte della città
- 3) Svolgere combinazioni economiche che prima non realizzavo o non servivo, quindi ho un museo e voglio aprire il bookshop
- 4) Integrazione verticale: svolgo attività che prima venivano svolte da un cliente o fornitore ad es. compro la lana e la filo, poi la lana è venduta ad un'altra azienda che a sua volta può venderla.
- 5) Modifico il personale, coinvolgo nuovi soci che conferiscono nuovi patrimoni perché migliorano il patrimonio reputazionale, valorizzare quelle persone che possiedono un know how
- 6) Acquisizione o fusione con altre imprese: si uniscono due patrimoni differenti
- 7) Formazione di aggregati interaziendali: la singola impresa non ha un controllo diretto sul patrimonio delle altre imprese ma può sfruttare le risorse altrui
- 8) Scelte di struttura del capitale proprio a terzi

### Gli indirizzi strategici

1. basare le scelte di ingresso in nuovi mercati sulle proprie competenze distintive (diversificazione correlata)
2. scegliere con cura le modalità di sfruttamento delle competenze distintive
3. sfruttare a fondo le economie di replicazione
4. attuare operazioni di fusione e acquisizione per unire competenze complementari (e non simili o sovrapposte)
5. internalizzare i processi che producono competenze distintive
6. puntare su modelli organizzativi originali, da cui possono scaturire processi di apprendimento differenti e dunque competenze distintive
7. impostare strategie esplicitamente orientate allo sviluppo di competenze distintive
8. evitare eccessi di cambiamento, che mettano in crisi i processi di apprendimento e sconvolgano le routine che sottostanno alle competenze

## Economicità

L'economicità, o equilibrio economico di un istituto, è una delle condizioni fondamentali dell'equilibrio istituzionale

*Equilibrio istituzionale:*

- quando i diversi soggetti che fanno parte di un istituto condividono gli obiettivi, i valori, riconoscono che chi governa ha il diritto di governare anche se non tutte le decisioni prese sono appoggiate
- il contributo dato sia remunerato, ci siano delle attese rispettate.

Quando non ci riconosciamo in un istituto non c'è più voglia di appartenere a quell'istituto quindi viene perso quell'equilibrio. Gli istituti cercano di raggiungere l'equilibrio nel tempo, è un obiettivo che si costruisce un po' alla volta. All'inizio possono non essere soddisfatte delle aspettative che bisogna poi soddisfare.

Bisogna raggiungerlo perché

- un istituto in equilibrio può *durare nel tempo* infatti continueranno ad esserci quelle condizioni che lo fanno sopravvivere. L'azienda considera le finalità economiche in un'ottica di duratura di lungo periodo.
- potrà essere *autonomo* ossia non dipendere da altri soggetti. Un istituto è autonomo quando riesce ad avere risorse senza dipendere da altri e può liberamente scegliere i propri fini.

P.S. non manca l'autonomia se pagherò i prestiti concessi anche con un interesse. Un'azienda culturale che riceve dallo stato delle risorse monetarie manca di autonomia se a fine anno i debiti vengono pagati dallo stato stesso, mentre il museo che svolge attività pubblica e dunque al quale lo stato riconosce una validità pubblica ha autonomia perché lo stato paga il servizio pubblico per cui i visitatori possono entrare gratis. I ricavi anziché venire dai visitatori vengono dallo stato. Un'istituzione culturale che è autonoma dal punto di vista economico è autonoma dal punto di vista scientifico e culturale perché con continui finanziamenti senza scambio si arriverebbe ad un asservimento *Manca autonomia quando è solo assistenzialismo*.

*Economicità (equilibrio economico):*

permette l'equilibrio dell'istituto ed è la capacità di operare senza accumulare perdite. Un obiettivo specificamente legato ai fini economici, se l'equilibrio istituzionale è la condizione per cui gli interessi sono soddisfatti allora si ha equilibrio economico (soddisfatti gli interessi di tipo economico). L'istituto ha le risorse necessarie per remunerare le condizioni di produzione e di consumo utilizzate per svolgere le proprie combinazioni economiche. In quanto condizione di vita degli istituti, l'economicità è contemporaneamente un principio e un obiettivo fondamentale di buon governo degli istituti.

L'equilibrio istituzionale ed economico sono connessi ma non sincroni infatti si può manifestare una situazione di equilibrio istituzionale anche in condizione di perdita, ma quando si accumulano l'equilibrio istituzionale viene compromesso.

Per sapere se sono state raggiunte le condizioni di economicità è necessario fare un'attività di controllo che permette di prendere decisioni corrette in futuro, migliorare l'organizzazione dell'azienda e migliorare i suoi rapporti con l'ambiente.

Per ottenere economicità bisogna ottenere simultaneamente il rispetto di 5 condizioni

- *Equilibrio reddituale:* ci deve essere un'equilibrio tra i redditi che produco "ricavi" (la ricchezza che produco in un certo periodo) e la ricchezza che consumo "costi" in quello stesso periodo. Può essere di

breve periodo (se la merce viene prodotta e venduta in breve tempo) o di lungo periodo. **Il reddito** è la grandezza flusso che riguarda gli input (ricchezza prodotta) e gli output (ricchezza consumata). Il concetto di reddito è un insieme di elementi virtuale, fatto da tante cose alle quali do un valore che esprimo in termini monetari.

- *Equilibrio monetario*: l'impresa per essere in equilibrio monetario deve avere entrate uguali alle uscite. Questa condizione rappresenta la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di pagamento momento per momento.

Ad es. Ho prodotto 10 torte a 10 euro (futuro ricavo 100 euro), e i costi sono stati 80 euro dunque c'è equilibrio. Posso avere ricavi ma non entrate se il pagamento delle torte avviene mesi dopo e in quel momento c'è equilibrio reddituale ma squilibrio monetario o tutte le altre casistiche.

**Es. per ciascuna delle 4 tipologie faccio un esempio con la storia e con dei numeri.**

#### ESEMPI UTILI

##### 1) Equilibrio reddituale e monetario

ho fabbricato 100 confezioni di penne a sfera a 3 euro, ricavo: 300 euro

i costi sono stati 1 euro a confezione, costi: 100 euro (eq reddituale)

le confezioni di penne sono state tutte vendute 3 giorni dopo, (eq monetario)

##### 2) Squilibrio reddituale e monetario

ho stampato 20 volumi di un libro di storia dell'arte a 15 euro, ricavo: 300 euro

i costi sono stati 17 euro per ogni stampa, costi: 340 euro (squil reddituale)

sono stati venduti 15 volumi, entrata il 20.01: 225 euro (squil monetario)

##### 3) Equilibrio reddituale e squilibrio monetario

ho fabbricato 50 computer a 1000 euro, ricavo: 50.000 euro

i costi sono stati 400 euro a computer, costi: 20.000 euro (eq reddituale)

sono stati venduti 15 computer, entrata il 20.12: 15.000 euro (squilibrio monetario)

##### 4) Squilibrio reddituale e equilibrio monetario

ho 30 materassi da vendere a 200 euro, ricavo: 6000 euro

devo pagare al fornitore 300 euro a materasso, costi: 9000 euro (squilibrio reddituale)

al fornitore pago due mesi dopo che i clienti hanno già comprato 20 materassi, entrata: 6000 euro e nessun costo perché non ho ancora pagato (eq monetario)

- *Efficienza e flessibilità*: la flessibilità è la capacità di rispondere e modificarsi rispetto ai cambiamenti ambientali. Una cosa è efficiente quando riesce a raggiungere i propri obiettivi (efficienza tecnica) e nel contempo minimizza le risorse consumate (efficienza allocativa) per raggiungere questi obiettivi. Mentre è efficace se raggiunge il suo obiettivo. (Ad es. se bisogna andare a lodi e uno consuma più carburante

dell'altro uno è efficiente e l'altro no ma sono entrambi efficaci, mentre se uno non arriva a lodi non è efficiente e inefficace)

- **Congruità delle remunerazioni e retribuzioni:** è necessario fissare dei prezzi giusti rispetto ai contributi apportati, infatti in un'impresa in cui i lavoratori sono sottopagati anche se temporaneamente c'è autosufficienza il rischio che non permanga a lungo è alto
- **Capacità di risparmio:** se riesco ad avere un po' di entrate in più rispetto alle uscite posso far fronte a situazioni in cui devo tirar fuori denaro. Altrimenti bisogna indebitarsi. La gestione finanziaria si attiva quando ho un fabbisogno finanziario, bisogno di prestito di soldi.

**La gestione finanziaria:** compensa i periodi in cui ci sono squilibri monetari con i periodi in cui le entrate sono maggiori dei costi.

**Economicità non si identifica con massimizzazione del profitto:** l'economicità ha lo scopo di garantire la durabilità di un'azienda e ad esempio se i biglietti di un museo costassero troppo a tal punto da non garantire a tutti l'accesso, questo non permetterebbe il raggiungimento dello scopo dell'azienda culturale che è quello di diffondere cultura.

## Le aziende culturali

### Le aziende culturali

**Le aziende culturali:** sono aziende (ordine economico dell'istituto impresa) che rispondono al bisogno di cultura, bisogno di tipo psicologico-ludico-formativo che richiede il consumo di beni. In alcuni casi è collegato alla produzione di beni e di ricchezza (ad esempio la lettura di un libro)

**Attività caratteristica:** creazione o conservazione e valorizzazione

**Oggetto dell'attività:** beni artistici, beni culturali, attività artistiche culturali

- **Azienda culturale in senso stretto:** si occupa di conservare e valorizzare il patrimonio culturale che è fatto da beni (musei, biblioteche, archivi, parchi, teatri, scuole di musica). Lo scopo è mantenere o innovare una tradizione o una cultura musicale ossia un patrimonio intangibile. Consumano ricchezza per fornire un bene e la producono per i lavoratori. Saranno pubbliche amministrazioni o no profit dunque si compone l'attività di consumo che è prioritaria.
- **Azienda culturale in senso lato:** aziende che producono degli oggetti culturali nuovi (un libro, un film, un disco, la radio, le case editrici) vengono realizzati dei prodotti che hanno un significato profondo che assolve ad un bisogno culturale. Producono ricchezza quindi sono imprese e la finalità dell'istituto è di tipo economico. Ci sono conferenti di capitale di rischio che investono le proprie risorse in attesa di un guadagno
- Aziende che operano nel settore della creatività: aziende che producono oggetti di design, che lavorano nell'ambito della comunicazione pubblicitaria

Dal punto di vista aziendale, delle dimensioni sono meno simili le aziende culturali in senso stretto e senso lato, mentre c'è meno differenza tra aziende a senso lato e imprese. Infatti nelle aziende culturali in senso stretto prevale l'assenza dello scopo di lucro.

**Condizioni che devono essere rispettate nelle aziende culturali:**

- Conservazione e tutela del patrimonio: ha dei costi anche se non genera dei ricavi
- Valorizzazione e diffusione dei linguaggi culturali
- Non si possono creare discriminazioni di prezzo: in un caso di un'impresa non bisogna per forza fare in modo che tutti possano comprare un dato oggetto. I musei pubblici non possono applicare una tariffa come piace a loro, ma deve essere stabilita dal consiglio comunale ad esempio. Alcuni musei privatizzati possono fissare una politica di prezzo diversa.

**Gestioni in un'azienda culturale**

- Gestione caratteristica:
  - **Gestione fundraising:** è specifica, attività di raccolta fondi che le imprese non realizzano. Uno sponsor, un donatore che da un contributo a un'azienda culturale per legare il suo nome a quello di una causa benemerita. Viene legata la propria immagine a quella di un patrimonio importante. Tutti questi ricavi sono indotti da una serie di attività svolte dalle aziende culturali, ossia dalle persone che si occupano della gestione del fundraising (persone con lo scopo di contattare le altre imprese)
  - gestione istituzionale
- Gestioni accessorie:
  - **Gestione commerciale:** accessoria, ad esempio quando viene aperto un bookshop in un museo. È un'attività commerciale che ha lo scopo di sostenere la gestione caratteristica gravata da tanti costi e che genera pochi ricavi.
  - gestione patrimoniale
- Gestione finanziaria
- Gestione tributaria
- Gestione straordinaria

Gli obiettivi economici sono collegati a obiettivi competitivi a culturali a sociali. Se non raggiungo gli obiettivi economici metto a rischi gli obiettivi culturali facendo dipendere quelle risorse da qualcun altro.

**Gestione caratteristica** di istituti nonprofit può essere assimilata a:

- Quella di un istituto di produzione: si acquisiscono input, li si sottopone a trasformazione tecnica, si cede quanto prodotto a clienti che pagano contributi. Si possono anche adottare politiche di prezzo che tengono conto dei redditi.
- Quella di un istituto di produzione e di consumo: attività di produzione e di consumo in quanto i destinatari della produzione sono i membri dell'istituto (associazioni chiuse)
- Quella di una gestione di pura erogazione: aiutano i loro assistiti con sovvenzioni (enti di beneficenza)

**Gestione tributaria:** Molti istituti nonprofit godono di vantaggi fiscali, le agevolazioni fiscali vanno a compensazione di costi che altrimenti lo stato dovrebbe sostenere per la propria presenza diretta

**Gestione patrimoniale:** Il patrimonio è l'insieme delle risorse a disposizione di un'azienda, ma non tutto ciò che ne fa parte può entrare a far parte del capitale di funzionamento (ossia essere rappresentato con valori economici). C'è la distinzione tra il capitale come mezzo necessario per lo svolgimento delle combinazioni economiche e il capitale come fine per cui l'istituto culturale stesso è creato. Per quanto riguarda i paesi non anglosassoni il patrimonio culturale non viene inserito nello stato patrimoniale di un'azienda culturale. Il valore di questo tipo di patrimonio viene inserito nella nota integrativa.

- In alcuni casi è del tutto trascurabile dal momento che non si forma risparmio e non si hanno mezzi da investire per ottenere redditi addizionali
- In altri casi istituti nonprofit traggono la totalità dei loro redditi correnti da patrimoni ricevuti in donazione (mezzi monetari o immobili); in questo modo l'istituto gode della massima stabilità e autonomia.

**Gestione finanziaria:**

- Non si ricorre a capitale di prestito per la limitata capacità di garantire puntuali rimborsi
- Si ricorre a capitale di prestito con condizioni vantaggiose da parte di finanziatori

**Gestione assicurativa:** Importante nel caso in cui l'istituto è proprietario di grandi patrimoni immobiliari e artistici e quando svolge la propria attività nel campo medico ospedaliero.

---

## Gli assetti istituzionali

La scelta dell'assetto istituzionale è importante perché condiziona tutte le scelte successive e le combinazioni economiche svolte.

Per chi mette a punto gli assetti istituzionali le finalità sono:

- Costruire e proteggere l'immagine di affidabilità dell'istituto
- Garantire elevati livelli di autonomia per l'istituto

---

## 1) Gli stakeholders

Sono i portatori di interesse, interni (visitatori, finanziatori, personale) o esterni (ristoratori, società di trasporto)

Le tipologie:

- Soggetti legati da rapporti di scambio diretto (sponsor)
- Beneficiari non fruitori diretti (cittadini e turisti)
- Fruitori diretti (visitatori)
- Partner privati (ricercatori universitari che forniscono un contributo ad un museo ottenendone in cambio la possibilità di pubblicare i risultati della loro ricerca)
- Enti pubblici

**Risorse finanziarie**

- Dirette: sponsor
- Dirette o indirette
- Indirette: enti pubblici che destinano una parte dei contributi alle aziende culturali

Si hanno coperture di costi con: Contributi degli associati, Lavoro volontario, Donazioni di benefattori privati, Condizioni favorevoli nel ricorso al capitale di prestito: tassi di interesse bassi e tempi di rimborso lunghi, Contributi statali, Agevolazioni fiscali e amministrative

L'ideale è quello di contare su *flussi stabili* di contributi; dal punto di vista dei donatori di avere la libertà di decidere se rinnovare o no le donazioni.

---

**2) Forma giuridica****Fondatore pubblico o privato**

Un ente pubblico può costituire un ente pubblico o privatizzarne uno, un ente privato solo un ente privato. Lo stato può anche privatizzare un ente pubblico privatizzandolo, così è stato trasformato il suo assetto giuridico. Lo stato anche in partenza può costituire un soggetto privato da subito ossia una fondazione. Esistono enti privati che sono stati trasformati in pubblici ma di norma avviene il contrario.

**Gestione diretta o indiretta**

*Gestione diretta:* se l'ente pubblico o il privato fondatore gestisce l'azienda culturale senza istituire un nuovo soggetto per la gestione. Ad es i musei capitolini a roma vengono gestiti dal comune.

*Gestione indiretta:* quando c'è un soggetto esterno che gestisce l'azienda. Ad es la fondazione del teatro alla scala

---

**3) La mission**

**Identificazione della mission** che viene scritta e decisa, è l'obiettivo a cui si devono ispirare gli altri si trovano nello stesso istituto.

- Campo e ambito di attività (teatro di una certa tipologia)
- Scopo generale e finalità particolari (sviluppare sensibilità presso i giovani)
- Utenti generici e specifici (ai giovani)
- Risorse centrali e distintive
- Valori

---

**4) Combinazioni economiche**

Combinazioni economiche:

- Gradi di discrezionalità limitati (certezza della destinazione dei contributi)
- La diversificazione è utile per realizzare il sussidio incrociato tra le varie attività assicurando maggior autonomia all'istituto

---

## Il patrimonio

Risorse tangibili (risorse finanziarie), intangibili (marchi, immagine), umane (selezione del personale qualificato)

**Risorse umane** nei musei:

*Il direttore* ( amministrazione, sicurezza, pubbliche relazioni)

- Ricerca, cura e gestione
- Servizi e rapporti con il pubblico
- Amministrazione, ambito finanziario, gestione
- Struttura e sicurezza

*Per quanto riguarda l'organizzazione e la gestione del personale:*

- Efficienza del personale
- Massima correttezza dei comportamenti

Le operazioni di rilevazione e di informazione servono a rafforzare l'affidabilità e l'accountability dell'istituto

---

## Rappresentazione dei risultati economici

Anche per le AC il bilancio rappresenta un documento fondamentale anche se manca una precisa prescrizione normativa sulla sua composizione, sul suo contenuto e sulla sua forma.

Lo schema fornito dal CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti) inserisce i seguenti documenti nel bilancio delle Onp:

- Lo stato patrimoniale: presenta degli adeguamenti, ad esempio nel patrimonio netto si distinguono le quote di patrimonio libero da quelle di patrimonio vincolato. C'è anche la presenza di un fondo di dotazione
- Il rendiconto della gestione: è l'equivalente del conto economico delle imprese ma non ha quel valore segnaletico tipico di queste ultime infatti il reddito non costituisce la metrica fondamentale per la valutazione dell'efficacia rispetto alla missione
- La nota integrativa: vengono scritte le donazioni che ci sono state o l'attività di fundraising
- Prospetto sulla movimentazione dei conti
- Relazione di missione: vengono rappresentate le dinamiche e gli obiettivi socio-culturali, ad esempio le fonti di finanziamento e le modalità di svolgimento della gestione

## Il bilancio

Conoscere per decidere

C'è un'esigenza di conoscenza per sapere se investire in un'azienda o se consentire un pagamento posticipato. Decisione possono essere prese da stakeholder esterni per decidere se concedere il pagamento posticipato.

---

### Il modello del bilancio di esercizio

**Scopo:** Ha lo scopo di offrire una rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda e dell'avanzo/disavanzo reddituale dell'esercizio.

- Consente di valutare l'economicità della gestione con riferimento a definiti periodi di tempo (periodi amministrativi)
- Per ogni esercizio, consente di valutare l'avanzo/disavanzo reddituale ed il connesso capitale di funzionamento.

In tal modo il bilancio è usato come strumento conoscitivo interno, destinato a chi può decidere in merito alle azioni da intraprendere per influenzare in prima persona l'andamento futuro dell'impresa e anche come strumento conoscitivo esterno, indirizzato a quanti siano interessati a conoscere l'andamento aziendale dall'esterno.

**I destinatari del bilancio:** non solo interni, ma anche esterni che nutrono interessi nei confronti dell'azienda in quanto dal comportamento di quest'ultima dipende o meno il soddisfacimento di personali interessi

*Il modello del bilancio di esercizio* fornisce essenzialmente (ma non solo) risposta a due esigenze conoscitive fondamentali attraverso due sistemi di valori così rappresentati:

- Reddito di esercizio "*tavola del reddito di esercizio*" (input utilizzati, output prodotti)
- Capitale di funzionamento "*tavola del capitale di funzionamento*" (attività, passività e capitale netto)

#### Definizioni

**L'esercizio:** generale dell'impresa, ossia l'insieme delle operazioni messe in atto dall'impresa lungo tutta la sua vita. L'esercizio parziale è invece il sistema delle operazioni relative a un determinato periodo amministrativo.

**Periodo amministrativo:** è il lasso di tempo in relazione al quale la gestione è programmata e controllata. Per esigenze conoscitive si suddivide tale unitarietà temporale in periodi amministrativi con riferimento ai quali si determina del reddito di esercizio e del correlato capitale.

**Principio di competenza:** nella tavola del reddito relativa a un certo esercizio devono essere rappresentati tutti e soltanto i valori degli output prodotti nell'esercizio e tutti e soltanto i valori degli input utilizzati e assorbiti per produrre tali output.

**Reddito di esercizio:** è l'insieme di tutti i valori della tavola del reddito;

**Risultato reddituale:** è la differenza tra componenti positivi e componenti negativi di reddito. E' un valore residuale e rappresenta la remunerazione di una condizione di produzione (il capitale di rischio).

**Rimanenze iniziali:** sono i risultati della gestione caratteristica dell'esercizio n-1 reimmessi nell'esercizio n. Sono fattori produttivi ereditati dall'esercizio precedente.

- 1) Materie prime che al termine del periodo n-1 non sono ancora entrate nel processo di trasformazione tecnica (entreranno in n)
- 2) Semilavorati, prodotti in corso di trasformazione durante il periodo n-1 che diventeranno probabilmente prodotti finiti in n
- 3) Prodotti finiti non ancora venduti nell'esercizio n-1

**Rimanenze finali:** sono produzioni in corso che non hanno terminato il loro ciclo economico con la generazione di un ricavo di vendita

**Processo di ammortamento:** consiste nel ripartire il costo di beni pluriennali sui vari esercizi allo svolgimento dei quali hanno partecipato

**Plusvalore:** si ottiene quando si rivende un oggetto con un valore più alto di quello che varrebbe secondo il processo di ammortamento.

**Unicità del bilancio:** nasce l'esigenza di normare la costruzione del bilancio di esercizio prendendo come riferimento le norme giuridiche e i principi contabili (forma e contenuto), al fine di:

- Definire l'informazione dovuta, quale minimo comune conoscitivo a disposizione del pubblico
- Orientare la discrezionalità nella composizione del bilancio
- Assicurare coerenza di fondo all'intero processo di costruzione

### Grado di oggettività

- valori "certi e incontrovertibili" detti quantità economiche, generati da operazioni di scambio con soggetti esterni all'impresa;
- valori stimati, cioè stime di quantità economiche il cui valore sarà definito in un tempo futuro; essi sono suscettibili di una successiva verifica;
- valori congetturati, che derivano dalla necessità di ripartire i valori relativi a processi che interessano due o più esercizi al fine di imputarli al risultato dei diversi periodi. Le congetture non sono suscettibili di una verifica ex-post, ma consentono solo la formulazione di un giudizio di carattere generale sul loro grado di congruità.

La valutazione delle ultime due categorie di valori è inevitabilmente discrezionale.

**ANP:** Si osserva che, a differenza di quanto avviene per le imprese, la legge si limita a fissare l'obbligo della redazione del bilancio per le associazioni riconosciute (art. 20 c.c.), ma non fissa né i criteri di valutazione, né la struttura, né la forma del bilancio stesso.

**Fattore di produzione:** le condizioni che utilizzo per svolgere le combinazioni economiche. Quando consumo fattori produttivi do luogo a dei costi che sono il valore economico corrispondente alla remunerazione dei fattori produttivi che ho utilizzato. Se produco un utile significa che la ricchezza che ho prodotto è superiore ai costi, sono stati coperti i fattori produttivi che consumati mi hanno consentito di produrre quella ricchezza. Il capitale di rischio lo remunererò con i dividendi presi dagli utili. Ho un utile quindi posso remunerare i fattori produttivi.

## Il capitale d'impresa

**Il capitale d'impresa:** insieme di ricchezze materiali e immateriali a disposizione dell'azienda in un dato momento

- *Capitale di funzionamento* (o di gestione)
- *Capitale di liquidazione* (l'impresa ha terminato la sua vita) -> prezzo di presunto realizzo dei singoli beni e diritti che compongono il capitale
- *Capitale economico:* rappresenta il valore attribuibile al sistema aziendale in quanto bene unitario oggetto di scambio.

## Il capitale di funzionamento

è l'insieme dei valori delle attività, delle passività e del capitale netto determinato al termine di ciascun periodo in ipotesi di continuità del funzionamento dell'impresa. Trova la sua rappresentazione nella tavola del capitale di funzionamento. Si distingue dal "Capitale di liquidazione" e dal "Capitale economico". La tavola del capitale di funzionamento è uno schema costruito per ordinare:

- l'insieme delle condizioni di produzione di proprietà dell'impresa in un certo momento (le attività);
- l'insieme delle obbligazioni e degli impegni nei confronti dei vari soggetti che hanno fornito contributi (le passività)
- Gli obblighi nei confronti dei conferenti di capitale di rischio sono denominati "capitale netto".

Il valore totale delle attività è sempre pari al valore totale delle passività e del capitale netto.

### Definizioni

**partecipazioni:** sono le quote di capitale di rischio detenute in altre imprese con l'obiettivo di esercitare qualche forma di controllo sul governo delle stesse.

## La logica delle rilevazioni contabili

Tra le coordinazioni economiche parziali c'è anche la rilevazione e l'informazione, ruolo fondamentale che l'ha il reddito di esercizio e la tavola del capitale di funzionamento.

- Gli accadimenti aziendali: l'insieme di azioni e di fenomeni che si manifestano nell'azienda, una particolare categoria di accadimenti è il sistema delle operazioni ossia le combinazioni economiche, che hanno una rilevanza dal punto di vista economico. (Ad es il costo di un dipendente che impatto avrà).

## Quantità certe, stimate e congetture

- *certe* e incontrovertibili che derivano da contratti (ad es il debito che un'azienda ha). (Prezzi costo/prezzi ricavi, Interessi, Retribuzioni, Crediti di regolamento, Debiti di regolamento, Debiti di finanziamento, Liquidità in cassa)

- *Stimate*: frutto di valutazioni, a differenza di una quantità certa è qualcosa che risente della soggettività del valutatore. Per stima non si intende una previsione per il futuro ma si fa riferimento alla determinazione di un valore che approssima al vero ma che ancora non conosciamo (ad es. la perdita di un credito, può essere stimata ma non la conosco finché il debitore non mi paga).
- *Le congetture*: non sono approssimazione al vero ma un'ipotesi/finzione (ad es. il processo di ammortamento si basa su una valutazione del tempo durante il quale utilizzerò il bene e dunque stabilirà il valore che avrà il mio bene dopo un tot di anni). Non può essere verificata ex post.

---

## Quantità flusso e stock

Quantità flusso: che misuriamo in un periodo di tempo, si trovano sulla tavola del reddito di esercizio

Quantità stock: misurate in un dato momento, si trovano sulla tavola del capitale di funzionamento

Quantità-flusso e quantità-fondo sono due aspetti dello stesso fenomeno e sono tra loro strettamente collegate: le operazioni che via via vengono svolte risentono delle condizioni preesistenti e a loro volta condizionano quelle successive. Il capitale viene investito e le risorse primarie sono trasformate in derivate. Il risultato reddituale va nel capitale netto, dunque le risorse flusso influenzano quelle stock. Le combinazioni economiche hanno un impatto sulle quantità stock.

---

## Valori numerari e non numerari

I valori che vengono registrati con il processo della contabilità finiscono nel bilancio.

- Valori numerari: valori che possono essere espressi o che esprimono strumenti di regolamento degli scambi (denaro che sta in cassa o in banca). Sono strumenti di regolamento anche i crediti e i debiti. Le variazioni numerarie sono quei valori che variano (ad es. aumento di debiti verso fornitori; diminuzione di cassa).
- Valori non numerari: sono tutti gli altri valori che si trovano nel bilancio come gli acquisti di materie prime incluso i debiti di finanziamento (i prestiti).

Dalle operazioni di esterna gestione nascono coppie di valori con segno opposto che esprimono condizioni produttive e numerarie diverse per la gestione futura.

La maggior parte delle operazioni contabili dà vita ad una variazione su un conto numerario e non numerario. Talvolta ad essere movimentati sono unicamente dei conti numerari. In questo caso quest'operazione si chiama permutazione numeraria.

Ad esempio quando si paga un debito, il debito di regolamento è numerario e anche l'uscita di cassa è una variazione numeraria. Quindi quando c'è una trasformazione di un conto numerario in un altro numerario.

---

## Regole di registrazione

Come si passa da un'operazione ad un valore numerario o non numerario.

- 1) Si considerano gli accadimenti che sono registrati in alcuni documenti (fattura...)
- 2) la persona in amministrazione discerne quelli che sono rilevanti e li pone su un libro chiamato *Prima nota* (registrazione degli accadimenti e dei valori in ordine cronologico).

C'è la trascrizione simultanea su:

- 3) *Libro giornale* richiesto dal codice civile e accoglie le quantità connesse agli accadimenti in ordine cronologico
- 4) *Libro mastro* accoglie accadimenti e valori in ordine sistematico per classi di fenomeni

Queste insieme di conti sono dette voci.

---

## La contabilità generale

La contabilità generale è un sistema informativo che ha come obiettivo la misurazione di quantità complesse come il reddito di esercizio e il capitale di funzionamento. Esistono delle regole e degli strumenti di comunicazione.

- Il metodo con cui vengono trascritte queste operazioni si chiama "*partita doppia*". La partita doppia dice che ogni operazione registrata produce almeno l'impatto su due conti con segno opposto.

I principi su cui si fonda la Partita Doppia (P.D.) sono:

- 1) Principio Dualistico: ogni fatto di gestione viene rilevato sotto due aspetti: aspetto numerario e aspetto economico;
- 2) I fatti amministrativi vengono rilevati al momento della loro manifestazione numeraria;
- 3) I conti funzionano in modo antitetico: se un conto si movimenta in Dare, l'altro si movimenta in Avere;
- 4) Il totale delle registrazioni in Dare deve coincidere con il totale delle registrazioni in Avere

- lo strumento nel quale registriamo le variazioni è il *conto*.

A seconda del tipo di conto le variazioni negative vanno a destra e le positive a sinistra o viceversa. Ci si basa sulle tavole di sintesi, se un conto sta a sinistra nelle tavole di sintesi allora incrementerà a sinistra mentre i conti che nello stato patrimoniale e conto economico stanno a destra avranno un incremento a destra.

Dare: sinistra del conto

Avere: destra del conto

---

## Tempo di rilevazione dei valori

I valori si rilevano nei momenti in cui si manifesta la variazione numeraria (fattura che attesta la compravendita o il debito o il credito) in modo da ottenere valori caratterizzati da un certo grado di *certezza* e da poter effettuare *riscontri in tempi brevi*. Non sempre un pagamento è immediato al momento di vendita o dell'acquisto.

Definizioni

**Piano dei conti:** elenco di conti, ordinati e collegati tra loro, che rappresenta lo strumento mediante il quale si realizzano gli obiettivi assegnati alla contabilità: determinazione del reddito e del capitale, raccolta di info utili per comprendere l'andamento della gestione d'impresa nei suoi diversi aspetti.

**Oggetto del conto:** classi di operazioni i cui valori sono accolti nel conto.

**movimentare la cassa:** registrare delle entrate o delle uscite in cassa.

**Titolo del conto:** la denominazione associata al conto

**Variazioni di conto:** valori con segno + o - iscritti nel conto

**Valori di conto:** valori iscritti nel conto

**Posta o partita:** ogni singolo valore di conto

**Addebitare:** iscrivere un valore in Dare

**Accreditare:** iscrivere un valore in Avere

**Movimento:** totale dei valori iscritti in una sezione

**Saldo:** misura algebrica dei valori iscritti nel conto e quindi espressione della consistenza dei valori ad un certo momento

Eccedenza in dare

Eccedenza in avere

**Aprire un conto:** Movimentare un conto per la prima volta

**Tenere un conto:** proseguire nella iscrizione dei valori

**Chiudere un conto:** inserisco il valore dell'eccedenza dall'altra parte rispetto a dove si trova l'eccedenza, in questo modo porto il conto in pareggio (considerando le eccedenze). Se l'eccedenza è in dare inserisco questo valore (saldo) in avere.

## Riclassificare

**Riclassificare:** *Riorganizzare* le informazioni delle sintesi del bilancio, serve per mettere in luce info circa l'economicità e la dinamica finanziaria d'azienda. Quindi si riorganizzano i valori del conto economico e dello stato patrimoniale per dare maggior risalto a delle info. Sintesi di quanto fatto in *passato* ma utile anche per il futuro.

Per analizzare meglio i dati di bilancio si costruiscono degli indicatori. La riclassificazione serve per una prima analisi di bilancio e se voglio fare un'analisi di bilancio basandomi su indicatori.

*Può essere:*

- Volontaria: si può riclassificare il bilancio a seconda delle info che si vogliono ricavare
- Lo richiede la legge

*Necessità:*

- Per necessità interne (per sapere se ci sono ad esempio basi solide per il futuro, come si arriva al risultato di esercizio, quanto pesano le diverse gestioni nella produzione di questo risultato)
- Per necessità esterne (ad esempio se è conveniente conferire capitale a titolo di prestito, bisogna prima sapere se c'è una struttura solida per far fronte ad un debito).

Scopo di evidenziare:

- Quantità
- Equilibrio reddituale
- Equilibrio patrimoniale
- Economicità (durabilità, autonomia grazie a equilibrio reddituale, efficienza e flessibilità, congruità delle remunerazioni e retribuzioni, equilibrio monetario)

I bilanci sono pubblici ma per evitare che ci sia una proliferazione di modi diversi di scrivere il bilancio c'è una necessità di trasparenza. Allora il codice civile obbliga ad una riclassificazione delle tavole di sintesi prima di pubblicare il bilancio.

## Tecniche di riclassificazione

- 1) Del C.E. A RICAVI E COSTO DEL VENDUTO (equilibrio reddituale)
- 2) Dello S.P. FINANZIARIO (equilibrio patrimoniale)

---

### Riclassificazione del C.E.

Riclassificazione che mette in evidenza

- il reddito prodotto
- La capacità tendenziale in termini di reddito

#### 1) Conto Economico a costi, ricavi e rimanenze:

Utile per valutare la configurazione degli input e degli output, ma attraverso tale struttura non è agevole distinguere tra i fenomeni che determinano il reddito quali possono permanere nel futuro e quali solo temporaneamente.

Vede una riorganizzazione dei valori del conto economico separando i valori frutto di *quantità certe* da quelli di frutto di *stime e di congetture*. I valori meno attendibili sono quelli frutto di stime e di congetture.

Se un conto economico mette in evidenza una perdita o un utile si comprende se l'azienda sta andando bene o male, ma se gran parte del reddito sono frutto di stime o di congetture non è certo che si verificheranno quindi la qualità del reddito è poco attendibile. (Ad esempio se si hanno delle rimanenze finali non è detto che verranno vendute nell'esercizio seguente).

#### 2) conto economico a ricavi e costi del venduto

Ha lo scopo di mostrare il contributo che le diverse gestioni (caratteristica, finanziaria, straordinaria, patrimoniale...) hanno portato al risultato finale. È una struttura scalare, ossia che va diminuendo perché si scala di volta in volta i contributi delle diverse gestioni.

(gestione caratteristica)

*Ricavi di vendita* (componente positiva della gestione caratteristica)

- *costo del venduto* (somma dei costi sostenuti per generare quei ricavi, componente negativa della gestione caratteristica, fitti passivi, rimanenze finali e costruzioni in economia )

= *reddito operativo di gestione caratteristica*

(Gestione patrimoniale)

P.S. ci si aspetta che la componente positiva sia maggiore di quella negativa

*Reddito operativo di gestione caratteristica*

-/+ *proventi/oneri della gestione patrimoniale* (Ad es i fitti attivi, gli interessi attivi, i dividendi ossia azioni che non costituiscono partecipazioni)

= *reddito operativo* (perchè la gestione caratteristica e patrimoniale insieme formano la gestione operativa)

(gestione finanziaria)

P.S. gestione passiva, solo valori in input

*Reddito operativo*

- *oneri funzione finanziaria* (ad es. gli interessi passivi su un mutuo)

= *reddito lordo di competenza*

(gestione straordinaria)

P.S. gestione non legata all'esercizio fatta da componenti reddituali che derivano da errori commessi negli esercizi precedenti

*Reddito lordo di competenza*

-/+ *componenti straordinari di reddito* ("voci imprevedibili, irripetibili, straordinarie", ad esempio nel 2015 un bene pluriennale con valore storico 1000 ha quota di ammortamento 200 per anno, nel 2017 vale 600 ma viene venduto a 650. 50 è un plusvalore da alienazione, ricavo imprevedibile e irripetibile). Sopravvenienze attive, plusvalenze, - minusvalenze, - sopravvenienze passive

= *reddito ante imposte*

(Gestione tributaria)

P.S. gestione passiva

*Reddito ante imposte*

- *Imposte d'esercizio* (tasse, tributi)

= *reddito netto* (rappresenta quanto spetta all'azionista -socio- una volta detratti tutti i costi relativi all'uso degli altri fattori produttivi)

N.B.

- Equilibrio con basi solide: se il reddito netto proviene fundamentalmente dal reddito operativo della gestione caratteristica
- Equilibrio basi poco solide: reddito ottenuto con un modesto reddito operativo della gestione caratteristica e un'elevata plusvalenza. Oppure ottenuto con una palese evasione fiscale

## Riclassificazione dello S.P.

La riclassificazione seguita per lo stato patrimoniale, è la fonte primaria per la sua analisi finanziaria e accerta la solvibilità dell'impresa, ossia la capacità dell'impresa di pagare debiti a breve e a lungo termine. Permette di capire l'equilibrio patrimoniale dell'impresa. Questo criterio si basa sul tempo così le voci vengono organizzate rispetto al tempo.

- **Attività:** voci organizzate secondo la loro capacità di trasformarsi in mezzi monetari senza danneggiare la gestione operativa. In alto ci sono le voci più facilmente trasformabili in denaro liquido.
  - **Attivo corrente:** insieme di tutte quelle voci liquidabili nel breve termine, cioè entro 12 mesi. Vengono inserite al netto dei valori rettificati del capitale proprio (perdite di esercizio) e ai valori rettificati dell'attivo (fondo rischi su crediti)
    - a) *Liquidità immediate:* cassa, banca, titoli di stato.
    - b) *Liquidità differite:* crediti di regolamento (meno fondo svalutazione crediti), ratei e risconti attivi.
    - c) *Disponibilità:* rimanenze finali
  - **Attivo fisso netto:** (immobilizzazioni materiali nette, immateriali nette e finanziarie). Vanno inserite togliendo il fondo ammortamento delle immobilizzazioni. Le immobilizzazioni finanziarie non hanno un fondo di ammortamento.
- **Passività:** secondo il criterio della scadenza, in alto ciò che ha una scadenza più vicina mentre in basso più lontana
  - **Passivo corrente:** tutte le passività a breve termine
  - **Passivo consolidato:** debiti che scadono a lungo termine (al netto di quanto si prevede di liquidare nel breve periodo)
  - **Capitale netto:** che non ha scadenza, è l'obbligazione che l'impresa dovrà conferire ai conferenti di capitale di rischio (capitale sociale, riserve, utile o perdita di esercizio)

*Dalla riclassificazione dello stato patrimoniale:*

- 1) Composizione e struttura degli impieghi: con il criterio della trasformabilità delle voci in mezzi monetari si può valutare l'elasticità strutturale dell'azienda. I valori dell'attivo esprimono gli investimenti dai quali in futuro si attendono flussi di entrate monetarie.
- 2) Composizione e struttura delle fonti di finanziamento: si valuta il peso dei debiti rispetto ai mezzi propri e la tipologia dei debiti utilizzati. Come gli investimenti rappresentati dalle voci dell'attivo sono stati finanziati dalle varie forme di finanziamento rappresentate dalle voci del passivo e del netto
- 3) Equilibrio strutturale: confronto tra investimenti fatti e fonti di finanziamento scelte

## Il capitale corrente netto (CCN)

$AC-PC=CCN$  Capitale corrente netto, ossia è un indicatore di equilibrio monetario in quanto mette in correlazione investimenti e fonti che esercitano un influsso sulla dinamica monetaria dell'anno successivo

## Ciclo del lavoro

- Rilevazione delle fatture di vendita
- Riscossione dei crediti
- Sconti, abbuoni, premi ai clienti
- Resi su vendite (il cliente non paga)
- Rilevazione dello stralcio di crediti inesigibili e svalutazione dei crediti (scritture di integrazione)
- Anticipi dei clienti
- Fatture da emettere

## (Interventi di esperti)

## Tipologie di società

Nel momento in cui si decide di costituire una società, è necessario capire prima, quale tipo di società risponde meglio alle proprie esigenze, sia sotto il profilo organizzativo, sia delle responsabilità e degli scopi da raggiungere.

Si fa una distinzione tra:

- 1) **Società di persone:** non hanno personalità giuridica (delle obbligazioni della società rispondono anche i soci, quindi i debiti della società li pagano anche i soci). Se le associazioni sono senza scopo di lucro aderiscono ad un regime fiscale vantaggioso, in questo modo le associazioni possono versare un'iva dimezzata. I ricavi dell'associazione culturale non devono superare i 400.000 all'anno
  - la società semplice (S.s.);
  - la società in nome collettivo (S.n.c.);
  - la società in accomandita semplice (S.a.s.).

Sono società non riconosciute

**Società di capitali:** hanno personalità giuridica (delle obbligazioni della società risponde solo la società, non i soci. I debiti della società li paga solo la società, non i soci). Perseguono uno scopo di lucro e gli utili generati possono esser divisi e distribuiti, dunque i lavoratori vengono retribuiti

- le società per azioni (S.p.A.);
- le società in accomandita per azioni (S.a.p.a.);

- le società a responsabilità limitata (S.r.l.);
- le società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.).

Sono società riconosciute: hanno un patrimonio distinto e autonomo, per diventarlo bisogna versare un patrimonio superiore a 25.000 su un conto corrente associativo

## SECONDA PARTE

### Redditività, solidità, liquidità

#### Gli indici o quozienti di bilancio

I quozienti di bilancio hanno la capacità di sintetizzare e quantificare fenomeni d'azienda complessi. Per paragonare aziende diverse si utilizzano degli indicatori, si usano delle proporzioni.

Gli indici di bilancio sono segnalatori delle condizioni di economicità delle imprese, ma essi coprono solo alcuni aspetti della vita dell'impresa mentre non dicono nulla in merito ad altri aspetti come lo stato dell'ambiente e del sistema competitivo.

Indicatori finanziari

- Liquidità: QD, QL
- Solidità: RI, CI

Indicatori economici

- Redditività: ROS, TR, ROA, ROE

#### La redditività

È la capacità di produrre reddito, è un concetto relativo perché si ottiene rapportando una configurazione di reddito ad un'altra grandezza a questa correlata. Dunque non si guarda il reddito ma la redditività. In questo modo si possono fare confronti tra imprese diverse per dimensione e natura dell'attività svolta e anche confronti storici nell'ambito della stessa azienda di produzione.

*Se si dice che un'azienda agricola è più produttiva allora a parità di risorse è in grado di produrre più di un'altra azienda (stessa grandezza del campo ma la prima azienda riesce a produrre di più). Ma se le due fattorie hanno ettari diversi per misurare la produttività si divide il prodotto per la dimensione dei campi.*

#### Redditività netta

ROE (return on equity) =  $\text{reddito netto} / \text{capitale proprio} = \text{RN} / \text{CN}$

Esprime il ritorno sull'investimento dell'azionista; misura il rendimento del CN ossia l'incremento potenziale di capitale netto in un periodo. Si confronta il flusso con la quantità fondo di riferimento. Solo se il ROE risulta superiore al capitale proprio si può affermare che si è conseguito nel periodo l'equilibrio reddituale.

Se ottengo 10% significa che grazie alle combinazioni economiche il capitale proprio è incrementato del 10%. È la capacità dell'impresa di remunerare i propri azionisti, ossia i conferenti del capitale di rischio. Dunque l'azienda è stata in grado di aumentare la ricchezza degli azionisti del 10%. È importante se bisogna valutare delle imprese nelle quali investire considero il ROE.

I fattori determinanti del ROE sono:

- la redditività della gestione operativa ROA, cioè il rendimento degli investimenti nelle attività produttive di reddito indipendentemente che esse appartengano alla gestione caratteristica o alla gestione patrimoniale
- L'indebitamento finanziario
- L'incidenza del reddito netto su quello operativo

Legami tra redditività netta e lorda

$$ROE = ROA * RI * TI$$

$$RN/ CN = RO/ AN * AN/ CN * RN/ RO$$

- *RI= rapporto di indebitamento*

*Esprime la relazione che intercorre tra capitale investito (Attivo Netto) e i mezzi propri (Capitale Netto), e quindi indirettamente esprime il peso del capitale di terzi. Serve per apprezzare la solidità patrimoniale dell'impresa, vale a dire la sua capacità di fare fronte agli impegni verso terzi. Tale quoziente svolge nella formula un effetto nullo se è uguale a 1 (impresa lavora solo con mezzi propri) o un effetto moltiplicativo se è maggiore di 1 (l'impresa usa anche capitale di terzi).*

*Leverage/ effetto leva: quando un'impresa si avvale di capitale di terzi amplifica la sua redditività operativa, o amplifica la perdita o la rendita.*

- *TI= tasso di incidenza RN (reddito netto) su RO (reddito operativo)*

*Esprime il peso dei componenti di reddito estranei alla gestione operativa, cioè oneri finanziari e imposte, e dei componenti di reddito non di competenza dell'esercizio (sopravvenienze e insussistenze). Più elevato è tale peso, più basso è il tasso di incidenza. Tale indicatore ha in genere un valore inferiore ad 1 perché i componenti di reddito negativi estranei alla gestione operativa risultano di norma superiori a quelli positivi. In tal caso questo tasso ha un effetto riduttivo sulla leva tanto più rilevante quanto maggiori sono gli oneri finanziari.*

La redditività è influenzata dalla solidità, la redditività consente il miglioramento del grado di indebitamento e quindi della solidità dell'azienda.

### Redditività operativa

ROA (return on assets)= reddito operativo/ totale attivo netto

Esprime la redditività "lorda" dell'azienda, fa riferimento alla capacità dell'impresa di produrre reddito attraverso la gestione operativa (caratteristica e patrimoniale). È un bene che la redditività sia prevalentemente operativa, è un indicatore sulla qualità della gestione operativa.

$$ROA = ROS * TR$$

$$RO/AN = RO / FATT * FATT / AN$$

Può essere scomposta in 2 quozienti:

- *ROS= redditività delle vendite, quanto di ogni vendita finisce nel reddito operativo*

Se il ROS di un'azienda A è superiore ad un'altra azienda B, significa che A sa guadagnare di più per ogni vendita dunque ha un elevato livello di redditività.

- *TR= tasso di rotazione del capitale investito, esprime la relazione tra una dimensione operativa dell'azienda - espressa dal fatturato al numeratore- e una dimensione strutturale -espressa dall'attivo netto-. (dato dal numero di volte che AN gira in un anno per effetto dei ricavi di vendita). È un indicatore di efficienza della gestione dell'attivo.*

vi sono aziende ad alta intesa di capitale che hanno basse rotazioni dell'attivo netto e che possono ottenere una redditività soddisfacente solo praticando prezzi alti e lontani dai costi.

In un anno la drogheria compra e vende, la sua cassa continua a modificarsi per un totale di 3 volte e l'attivo fisso netto può modificarsi. I componenti del patrimonio per effetto della rotazione (merci comprate e vendute), si modificano un certo numero di volte. Dunque l'attivo si modifica e ruota. Se ha 80 di attivo corrente e 20 di attivo fisso netto ci si attende che la rotazione sia superiore a 1.

N.B. Il ROE può essere > ROA anche dopo le imposte se l'effetto leva è stato tale da produrre un reddito sufficientemente elevato. (leverage)

---

## Solidità

Per solidità si intende la capacità patrimoniale dell'impresa di resistere ed assorbire fatti avversi rilevanti. Il grado di dipendenza dai terzi. È fondamentale conoscere il grado di copertura delle immobilizzazioni nette. Un'azienda è solida quando si finanzia con capitale proprio ed è molto solida quando il capitale netto comprende interamente le immobilizzazioni. Indica quanta parte delle immobilizzazioni nette è finanziata dal capitale proprio. La solidità dà la possibilità di rimanere in piedi anche quando c'è un anno in cui l'azienda non è redditizia.

CI (copertura immobilizzazioni)= capitale proprio/ immobilizzazioni

Se CI > 1 allora il capitale proprio è tale da far fronte agli investimenti che permangono a lungo in azienda

- L'indebitamento è tanto più pericoloso quanto maggiori sono gli oneri finanziari che esso genera
- Un basso livello di CI è più preoccupante se le immobilizzazioni sono inutilizzate e non facilmente realizzabili

---

## Liquidità

La liquidità è la capacità dell'impresa di far fronte tempestivamente e con convenienza ai propri impegni finanziari scadenti nel breve termine.

*Gli indicatori utilizzati per valutare la liquidità sono:*

QD (quoziente di disponibilità) = attivo corrente/ passivo corrente (sono comprese le rimanenze)

QL (quoziente di liquidità) = liquidità immediate + liquidità differite/ passivo corrente (non sono presenti le rimanenze, quindi è più affidabile)

*Gli indicatori possono denotare o meno tensione finanziaria*

- tensione finanziaria strutturale: dovuta a investimenti effettuati in misura maggiore di quanto è il reddito prodotto e trattenuto in azienda e coperti in gran parte con fonti a breve termine
- Tensione finanziaria transitoria: dovuta a temporanee cadute di reddito o a fabbisogni destinati nel breve periodo a ridimensionarsi

*Considerazioni:*

- Ci sono anche indicatori che valutano l'efficacia delle aziende culturali. Ha senso confrontare delle aziende che svolgono delle combinazioni economiche simili.
- Gli indici sono valori storici che riguardano la singola azienda, ma nulla riguardo l'ambiente.
- Per capire la redditività di un'azienda devo fare un confronto con un indice o con altre aziende.

## La leva finanziaria

Nel passaggio dal ROE al ROA ha un ruolo fondamentale il cosiddetto effetto leva finanziaria. L'effetto leva finanziaria si produce per via della differenza tra il costo medio del capitale di terzi ( $i$ ) -ossia il tasso di interesse che si paga per essersi indebitati- e il ROA. Se l'intero AN rende, in termini percentuali (ROA), più di quanto costa il capitale di terzi, l'impresa aumenta la propria redditività del capitale proprio accrescendo il RN.

l'effetto leva finanziaria è tanto più potente:

- quanto maggiore è la differenza ( $ROA - i$ );
- quanto maggiore è il rapporto Mezzi di Terzi / Capitale Netto ( $MT/CN =$  quota di AN finanziata con capitale di terzi, anziché con capitale netto).

### Formula generale della leva finanziaria

La formula generale di passaggio dal ROA al ROE (trascurando le imposte e gli eventuali componenti straordinari) è la seguente:

$$ROE = ROA + MT/ CN * (ROA - i)$$

Se si introduce l'aliquota di imposta pari a  $t$ , si ha:

$$ROE = (ROA + MT/ CN * (ROA - i))$$

N.B. Non conviene indebitarsi troppo perché altrimenti aumenta il tasso di interesse, dunque l'effetto leva si smorza.

# I sistemi di rilevazione e di informazione

---

## L'informazione

Per organizzare e gestire qualsiasi azienda sono necessarie una serie di informazioni che hanno un'utilità sia interna sia esterna.

- Interno: disporre di strumenti di riscontro numerico per la verifica dei rapporti in essere con terzi. Conoscere periodicamente i risultati economici prodotti dall'impresa per valutare il successo delle scelte operate

### *Es info dall'interno*

Es si può avere la necessità di avere notizie sulla redditività di negozi oppure di sapere se l'attività della Tate Modern consuma maggiori risorse rispetto all'attività della Tate Britain (combinazioni economiche parziali).

- Esterno: informare soggetti esterni portatori di interesse e per l'amministrazione finanziaria

### *Es info dall'esterno*

Ad esempio lo Stato verifica se paghiamo la quantità giusta di risorse. Oppure nel caso in cui venisse data più autonomia ai direttori, lo Stato può avere l'esigenza di controllare l'operato dei direttori stessi attraverso un flusso di informazioni. Ad esempio i portatori di interesse esterni in un'azienda culturale hanno la necessità di avere informazioni per sapere il valore della sponsorizzazione. Oppure se si fanno delle donazioni bisogna essere in grado di dire che sono state rispettate le promesse per il motivo per cui vengono raccolti i soldi.

---

## La rilevazione

Per disporre di informazioni adeguate per indirizzare lo svolgimento della gestione è necessaria una sistematica rilevazione degli accadimenti aziendali ed una elaborazione in prospetti di sintesi. La rilevazione è il processo mediante il quale si individuano, si raccolgono e si diffondono i dati e le informazioni.

### *Una prima classificazione:*

- Rilevazioni contabili: si utilizza il conto
- Rilevazioni elementari (extracontabili): si utilizzano documenti originari di raccolta come la fattura. Ad es. quanti libri ho nel bookshop
- Rilevazioni statistiche (extracontabili): quanto si utilizzano altri strumenti di raccolta diversi dal conto. Ad es. quanti visitatori ho avuto nel mese di novembre negli ultimi 5 anni (per sapere quanti libri comprare)

### *I processi della rilevazione (es partita doppia):*

- 1) Vengono raccolti dei valori derivanti dallo scambio
- 2) Processi di rielaborazione per inserire i valori stimati e congetturati derivanti dalle valutazioni delle operazioni ancora in corso
- 3) Processi di rappresentazione dei valori nelle sintesi di bilancio
- 4) Diffusione delle informazioni

*Gli oggetti della rilevazione:*

- Classificazione in relazione a livelli decisionali ai quali danno supporto conoscitivo:
  - Informazioni per l'attività operativa ed esecutiva: info analitiche per lo svolgimento dell'attività corrente
  - Informazioni per l'attività direzionale: info interne per il processo di programmazione e controllo
  - Informazioni per la pianificazione strategica: info esterne, dati previsioni e approssimati. Ad esempio se aprire la sede di un museo anche in un altro luogo. Si basano su dati di informazioni circa i flussi turistici. Anche trasferire la sede di un museo in un'altra zona.
- In relazione alle aree funzionali in cui le informazioni svolgono un supporto conoscitivo:
  - Informazioni per la ricerca e sviluppo
  - Informazioni logistiche
  - Informazioni di produzione
  - Informazioni commerciali

*Le finalità della rilevazione*

- Informative o indicative: attirano l'attenzione degli operatori aziendali sui fenomeni e sui fatti aziendali. Si tiene sotto controllo l'andamento ad esempio delle vendite. (Ad es il fatto che tutti i visitatori ignorano certe opere da un lato e guardano di più quelle nel lato B, oppure sapere se si compra di più un tipo di inchiostro).
- Prescrittive o decisorie: forniscono un supporto informativo utile per poter intraprendere delle scelte favorendo soluzioni a problemi. (Ad es info dei flussi turistici che transitano in quella zona per capire se vale la pena stabilire una sede in quel luogo).
- Valutative o di controllo: forniscono gli strumenti per controllare l'attività svolta; si riconsidera quanto avvenuto sulla scorta non solo del risultato conseguito ma si confronta questo risultato con un obiettivo programmato. (Ad es info del bilancio di esercizio)

---

## La contabilità generale

La contabilità generale è un sistema informativo che si fonda sul conto quale strumento elementare di raccolta dei dati che ha per obiettivo principale la misurazione di quantità complesse come il reddito si esercizio e il capitale di funzionamento. Si avvale di una prima nota, del libro giornale e del libro mastro.

- *Scopi:* prevalentemente di informazione a terzi, documentazione degli avvenimenti
- *Oggetto di rilevazione:* fatti di esterna gestione (valori numerari e non numerari)
- *Criteri di classificazione dei costi e dei ricavi:* per natura e origine
- *Momento di rilevazione:* contabilizzazione sulla base del documento probatorio
- *Frequenza delle informazioni di sintesi:* annua

Sottoinsiemi contabili compresi:

- Contabilità finanziaria: rileva i movimenti monetari e i rapporti di debito e di credito con le banche
- Contabilità clienti: rapporti di credito con i clienti

- Contabilità fornitori: rapporti di debito con fornitori

## Contabilità analitica

La contabilità analitica è un sistema informativo che ha come obiettivo l'elaborazione dei costi e dei ricavi provenienti dalla contabilità generale, al fine di fornire una serie di informazioni gestionali periodiche indispensabili per condurre la gestione dell'impresa.

La contabilità analitica nasce come naturale sviluppo delle rilevazioni extra-contabili dei costi di produzione. Essa infatti elabora i costi e ricavi provenienti dalla contabilità generale al fine di svolgere analisi spaziali e temporali del risultato reddituale che servono per risolvere problemi di gestione.

*Ad es. per sapere quanto costa un singolo pennarello bisogna attribuire il giusto costo tenendo conto anche di tutti gli altri (materie prime, trasporto...), bisogna sapere la quota di ogni cosa come influisce.*

- **scopo:** Ha uno scopo gestionale ad esempio sapere il costo di produzione permette di sapere a quanto rivendere quell'oggetto. Si valuta anche la produzione. Si valuta quante ore degli operaio finiscono nella produzione di quell'oggetto. Costi e ricavi non sono più distinti per origine ma sono organizzati per destinazione.
- **Oggetto di rilevazione:** fatti di interna gestione (costi e ricavi elementari)
- **Criteri di classificazione dei costi e dei ricavi:** per destinazione (unità organizzativa, unità di produzione, "gestioni")
- **Momenti di rilevazione:** "Competenza" (consumo per i costi e cessione per i ricavi); il momento in cui si rilevano questi dati non è la fattura ma quando si consumano effettivamente quei prodotti per realizzare quel prodotto finale, ossia competenza.
- **Frequenza delle informazioni di sintesi:** infrannuale (mese, bimestre, ...). Le rilevazioni di di questo tipo non sono annuali ma le valutazioni devono essere fatte in itinere, alla fine si ha una visione dell'insieme.

La contabilità analitica può essere:

- Inserita nella contabilità generale: sistema unico (si ispira alle teoria patrimoniale)
- Svolta in stretto collegamento con la contabilità generale: sistema duplice contabile (si accoglie la teoria del reddito) e ha le seguenti caratteristiche
  - 1) Scelta di un periodo infrannuale
  - 2) Trasformazione dei valori contabilizzati in valori competenza
  - 3) Definizione della dimensione di costo di produzione da impiegare
  - 4) Definizione dei centri di costo (espressione della struttura organizzativa dell'azienda)
  - 5) Definizione delle combinazioni produttive espressione delle relazioni prodotto-mercato che l'azienda governa

## Contabilità direzionale integrata

La contabilità direzionale integrata è il sistema di informazioni periodiche e non periodiche formato da:

- Contabilità generale

- Contabilità analitica
- Sottosistema di budget e standard: per sapere i costi entro i quali stare per reggere la concorrenza
- Sottosistema variazioni costi e ricavi effettivi e costi e ricavi standard: questo mese ho guadagnato meno e si valuta il perché
- sottosistema di rilevazioni elementari ed extracontabili sia d'ambiente competitivo che di fattori critici interni

Importanza delle quantità non monetarie:

- Hanno la capacità di seguire il comportamento dell'azienda nel suo sistema competitivo: livello di servizio accordato alla clientela, la qualità e l'affidabilità del prodotto offerto, costo.
- Hanno la capacità di anticipare l'accertamento degli accadimenti aziendali

Informazioni:

Flusso di output (reporting) che consente di

- stabilire le tendenze evolutive nel rapporto impresa-ambiente per cogliere anticipatamente le minacce e le opportunità
- verificare se si stanno realizzando gli obiettivi reddituali/ competitivi e sociali prestabiliti
- disporre di una base di dati che consenta di creare e richiamare archivi di dati che interessano e di sviluppare processi di scelta in modo funzionale alle varie esigenze operative

Regole:

- Principio di selettività
- Principio di pertinenza
- Bilanciamento tra tempestività e attendibilità

## I sistemi di gestione degli obiettivi e delle informazioni

- Sistema di pianificazione strategica: forniscono agli organi di governo aziendale le basi conoscitive per indirizzare le decisioni aziendali
- Sistema informativo: definiscono l'architettura di base di raccolta e condivisione delle informazioni e di governo della funzione amministrativa
- Sistema di programmazione e controllo: definiscono gli obiettivi e le risorse delle diverse unità organizzative

## Sistema di pianificazione, programmazione e controllo

I sistemi di pianificazione e programmazione e controllo sono sistemi di autoregolazione con i quali si assegnano gli obiettivi e le risorse in via anticipata e si valutano a posteriori i risultati conseguiti. Sono strettamente legati ai sistemi informativi, dai quali traggono gli elementi conoscitivi necessari per la loro concreta applicazione. Costituiscono modelli di comportamento gestionale.

Sono costituiti da:

- il sistema di pianificazione strategica;
- il sistema di programmazione e controllo

*Ad esempio per stabilire il prezzo di una mostra si considerano delle informazioni per fare ciò. Oppure per stabilire se prendere una decisione di ordine strategico si sa già quali informazioni bisogna raccogliere.*

### **Il sistema di pianificazione strategica**

La pianificazione strategica è il processo mediante il quale vengono definiti gli obiettivi, le politiche e gli assetti delle combinazioni economiche dell'azienda. Per ridurre il più possibile il rischio di commettere degli errori.

Le finalità sono:

- elaborare obiettivi e piani di medio e lungo periodo;
- decidere l'assegnazione delle risorse strategiche alle varie coordinazioni e combinazioni parziali;
- produrre le condizioni organizzative che permettano di raggiungere gli obiettivi di medio e lungo termine.

Le strategie vanno formulate dopo:

- aver capito la mission: specifica l'ambito competitivo in cui l'impresa intende operare e vengono stabiliti gli obiettivi da perseguire
- un'analisi interna: situazione dell'azienda nei suoi punti di forza e di debolezza
- un'analisi esterna: sull'ambiente e sul sistema competitivo per cogliere le opportunità e prevenire le minacce

---

### **Il sistema di programmazione e controllo**

Il sistema di programmazione e controllo è un processo che correla le unità organizzative, gli obiettivi e le risorse. Sono orientati all'efficienza e sono normalmente intesi come strumenti di controllo organizzativo (guidano i sistemi di ricompensa). Recentemente sono stati ri-orientati all'EFFICACIA, costruiscono importanti riferimenti per la valutazione dei risultati e dunque per i sistemi di ricompensa

## **Sistemi di gestione del personale**

Nelle organizzazioni più complesse non ce l'imprenditore che decide di volta in volta la persona giusta per quel momento con criteri che possono variare, ma serve un sistema per capire quante persone servono per le diverse aree e bisogna definire un criterio in via anticipata per capire quante persone servono e per capire come ricercare il personale.

- Sistemi di ricerca selezione
- Sistemi di dimensionamento degli organi parziali e generali, persone che hanno potenziale da far crescere
- Sistemi di addestramento e di formazione
- Sistema di carriera ed il connesso sistema di valutazione del potenziale

- Sistemi retributivi e di valutazione delle mansioni e delle prestazioni: mondo dei premi e delle percentuali variabili

Queste gestioni stanno a cavallo tra la dimensione dell'organizzazione, si ha un impatto su ciò ma anche a cavallo tra il mondo delle rilevazioni (raccolta di info e definizione di criteri).

## L'azienda come sistema decisionale

L'azienda può essere osservata come un sistema decisionale: l'esigenza di decidere è dettata dal continuo dinamismo interno ed esterno all'impresa. Quando le mosse dei concorrenti e le attese dei clienti mutano velocemente, veloce deve essere anche la risposta dell'impresa; l'impresa che anticipa le mosse dei concorrenti o le attese dei clienti può accumulare vantaggio competitivo.

Le decisioni in campo economico:

- sono soggette al vincolo di scarsità delle risorse: c'è sempre un budget limitato. L'innovazione rimuove il vicolo delle risorse scarse, infatti la nuova idea applicata efficacemente produce migliori risultati a parità di risorse disponibili o pari risultati con minori risorse.
- impongono attente e rigorose analisi di convenienza economica comparata, che possono essere svolte ricorrendo a modelli di analisi economica per le decisioni
- sono adottate in condizioni di incertezza e, dunque, comportano rischi. L'innovazione può produrre grandi vantaggi, ma anche gravi danni e se le imprese non hanno la solidità sufficiente per sviluppare innovazioni la politica è quella dell'imitazione.
- sono intenzionalmente razionali, ma soggette a limiti di razionalità (condizioni di razionalità limitata) e di rischi di ritualizzazione dei processi decisionali; i processi decisionali devono essere governati.
- producono conseguenze più o meno ampie e stabili sulle condizioni di futuro svolgimento dell'impresa

Mentre prende queste decisioni l'impresa si ispira a due principi:

- Compiere scelte decise ma che consentano adeguati gradi di flessibilità, ossia capacità di adattamento ai futuri incerti scenari
- Continuamente rinnovare le basi per il futuro sviluppo

## L'ambiente economico

### Ambiente economico e non economico

Ambiente di un istituto è l'insieme di condizioni e di fenomeni esterni allo stesso che ne influenzano la struttura e la dinamica. Le decisioni prese all'interno dell'azienda dipendono anche dall'ambiente esterno.

Il sistema aziendale è un sistema aperto, ci sono dei sistemi che hanno un impatto sull'istituto stesso, di carattere economico o non economico. Tutti gli elementi che influenzano la dinamica dell'istituto e provengono dall'esterno vengono chiamati ambiente d'istituto

*Ambiente economico: è l'ordine economico dell'ambiente*

Dispensa di economia aziendale di Sofia

- Strutture di domanda e di offerta: può essere di lavoro, di capitale proprio, di beni pubblici. se ho grandi disponibilità di capitale di rischio e di prestito sarà facile aumentare le risorse con le quali finanziare le attività.
- I mercati: l'insieme omogeneo di negoziazione di beni privati. Allora la compravendita ha delle sue regole per cui la domanda avrà un certo andamento. Es la domanda di prodotti per sport invernali ha una sua ciclicità.
- I settori: insiemi di aziende con combinazioni economiche simili ed operanti negli stessi mercati e nelle stesse strutture di domanda e di offerta.
- Politiche economiche, monetarie e finanziarie: sono attuate dagli enti pubblici e dalla Pubblica Amministrazione. Ad es. le politiche economiche intraprese dallo stato, la presenza di un'imposizione fiscale (più tasse sulle bevande alcoliche e meno sulle organizzazioni sportive).

*Ambiente non economico: fattori esterni che modificano le regole del gioco in quel settore*

- Sistemi di valori: la cultura circa il lavoro e lo stesso consumo culturale. In Italia es è più diffusa la passione per l'opera lirica piuttosto che per il balletto. In Francia esiste una norma volta a tutelare il mantenimento del francese, quindi per questo ci sono degli stanziamenti
- La normativa giuridica nazionale ed internazionale
- Fattori infrastrutturali: per grandi istituzioni culturali che attirano visitatori sarà più conveniente collocarsi in territori più facilmente raggiungibili.
- La dinamica delle tecnologie, scienze, tecniche: l'effetto della digitalizzazione, o il diffondersi della digitalizzazione

Che io faccia il distributore di sapone o il cinematografo ha un impatto su un'azienda. Come le multinazionali che producono musica registrata, ci sono delle dinamiche tipiche di quel settore: si ha un prodotto artistico che prevede risorse tecnologiche e artistiche.

## Confini d'azienda

- Limiti struttura giuridica formale: dove finisce la capacità di prendere decisione di un'azienda (si danno ordini che vengono rispettati se si fa parte di un'azienda)
- Limiti dell'influenza del governo economico d'azienda: se possiedo una società al 51% le decisioni pesano anche su quell'azienda. Se sono l'unico cliente di quell'impresa formalmente sono due imprese diverse ma le proprie decisioni hanno un potere di influenza.

In generale il concetto di ambiente è riferito ad un'unica azienda ma in molti casi è necessario far riferimento all'ambiente di insiemi di aziende (gruppi economici, aggregati interaziendali). Oppure si possono analizzare aziende che con prodotti competono negli stessi mercati o insiemi di aziende simili per caratteri generali (popolazioni di aziende).

*Caratteristiche:*

- I confini d'azienda sono modificabili
- L'estensione dei confini d'azienda è oggetto delle scelte degli organi di governo economico

## Mercati

Un mercato è un complesso dinamico di negoziazioni che hanno per oggetto una certa classe di beni, si ha un mercato quando molte negoziazioni con oggetto simile sono attuate continuativamente e con elevata frequenza da un certo insieme di aziende.

Non esiste un mercato quando non si possono osservare condizioni di scambio omogenee.

*Si distinguono:*

- Area geografica
- Tipologia di beni
- Tipologia di aziende: il prodotto è lo stesso ma con caratteristiche diverse a seconda del tipo di utilizzo che farà il cliente. (impresa condizionatore, agip, dentista che magari utilizzano uno stesso congegno). Dunque bisogna sottostare a regole diverse
- Aste, gallerie: fare galleria vuol dire vendere in un certo modo il bene d'arte e offrire un tipo di servizi. Mentre fare la casa d'aste è un business diverso

*Caratteristiche:*

- 1) I mercati sono complessi dinamici: variano nel tempo i loro caratteri distintivi, i loro confini, le condizioni stesse di esistenza di un mercato
- 2) Le negoziazioni che formano i mercati sono tipicamente negoziazioni tra aziende, la loro dinamica è spiegata dalle combinazioni economiche delle aziende e sono influenzate dagli interventi di politica e di regolamentazione economica.

*La domanda e l'offerta*

Come si comporta la domanda e l'offerta fanno capire come è un mercato.

- La domanda espressa da un'azienda è funzione di un insieme di variabili:
  - il prezzo di mercato
  - il prezzo e le altre condizioni di negoziazione dei beni succedanei e complementari: se ci sono beni alternativi/ succedanei allora un aumento de prezzo può tradursi con una riduzione della domanda (bene succedaneo). Oppure beni complementari che consentono il consumo del bene di partenza, ha un impatto positivo sulla domanda (se per consumare il proprio prodotto se ne ha bisogno di un altro difficile da trovare la domanda diminuisce)
  - i livelli di disponibilità monetari presenti e previste.

La domanda può essere *elastica* (può variare) e così con la riduzione del prezzo si ha un aumento della domanda o con un aumento prezzo la riduzione della domanda. Domanda *anelastica* se rimane costante anche se il prezzo sale (la benzina).

- L'offerta tiene conto:
  - Prezzi di mercato
  - Condizioni di scambi di prodotti fungibili e complementari

- Relazioni tra capacità produttiva e volumi dei beni previsti
- Struttura dei costi fissi e variabili, diretti e indiretti
- Livelli di equilibrio economico correnti e prospettici
- Livelli di efficienza relativa e di progresso tecnologico rispetto alle aziende concorrenti
- Prevedibili variazioni di efficienza e di tecnologia
- Possibilità di attivazione di nuovi concorrenti e di sviluppo di beni fungibili

---

## Settori

Un settore è inteso come un insieme omogeneo di aziende legate da relazioni di interdipendenza (concorrenza o altro).

Diversi tipi di analisi di settori:

- Della struttura del settore e il grado di concentrazione: queste analisi di economia industriale portano a formulare interventi di politica economica tendenti a ridurre le concentrazioni monopolistiche
- Delle interdipendenze settoriali
- Del contesto competitivo delle aziende di produzione: ci si pone sul piano delle politiche e delle strategie aziendali

## Modello struttura-comportamento-risultati

(nell'ambito degli studi del settore come contesto competitivo d'impresa)

I settori di aziende concorrenti sono insiemi di aziende di produzione che producono beni equivalenti e che indirizzano la loro offerta a comuni insiemi di aziende clienti e potenziali clienti. Si analizza la struttura del settore secondo 3 variabili:

- 1) Il grado di concentrazione del settore
- 2) La struttura dei costi delle aziende: si valuta se e come al crescere dei volumi di produzione e al protrarsi delle produzioni nel tempo, i costi unitari diminuiscono.
- 3) Il livello delle barriere all'entrata: il livello degli ostacoli di vario ordine che devono essere superato da un'azienda esterna al settore per entrare nello stesso. È un indicatore del grado di protezione del settore.

La struttura del settore dunque condiziona i comportamenti delle aziende che fanno parte del settore. Se si conosce la struttura del settore, come le condizioni dell'ambiente influiscono e si ha un obiettivo di risultato da raggiungere allora si identificano i comportamenti che in quel settore potranno condurre a raggiungere un certo risultato.

### Schema di rappresentazione

- *Condizioni di ambiente:*

- 1) la cultura

- 2) l'offerta e la domanda di lavoro
- 3) il progresso tecnologico
- 4) la presenza di merci e servizi
- 5) Di capitali di rischio e di prestito
- 6) la presenza di strutture

• *Struttura del settore:*

- 1) struttura ed elasticità della domanda (ad es prodotto turistici caratterizzati di ciclicità, quindi serve flessibilità per accogliere la domanda molto alta in un certo periodo).
- 2) La presenza di funzioni di costo: a seconda del settore ce bisogno di fattori produttivi diversi che hanno impatti diverso sul costo (le major...)
- 3) Differenziazione dei prodotti
- 4) Fedeltà alla marca: i consumatori si legano alla marca, inferiore se legata all'industria perché all'industria non importa da che azienda è fatto qualcosa che le serve
- 5) Economie di scala: vantaggi economici che derivano dalle grandi dimensioni, settori che hanno costi tali che se sono molto grande ho un risparmi se sono piccolo no.
- 6) Barriere all'entrata: per entrare in quel settore ci sono dei vincoli formali (licenza per operare), economici (accesso ai canali distributivi, devo riuscire a vendere i film alle tv)
- 7) Concentrazione

• *Comportamento di aziende*

- 1) Ricerca e sviluppo per innovazioni di prodotto e di processo: con la tecnologia ci si sposta in altri settori se si ha una grande azione da lasciando i consumatori di nicchia ai piccoli negozi che non cambiano mercato
- 2) Variazioni di localizzazione: spostarsi dove costa di meno il lavoro
- 3) Coordinamento, accordi tra le aziende concorrenti
- 4) Politiche di prezzo-ricavo. Se ho una domanda elastica rispetto al prezzo posso diminuire il prezzo per aumentare la domanda. Abbattere i prezzi ricavo per aumentare il numero di prodotti venduti vendendo i prodotti già realizzati per cui si ha già investito
- 5) Variazioni di capacita produttiva
- 6) Diversificazioni, uscite dal settore

• *Risultati*

- 1) Tassi si espansione dimensionale assoluti o relativi
- 2) Livelli di remunerazione del capitale proprio o del lavoro
- 3) Efficienza
- 4) Competitività

*Esempi di struttura:*

- **Struttura di concorrenza perfetta:** bassi livelli di economie di scala, di concentrazione e di differenziazione dei prodotti. Le imprese concentrano la propria attenzione sull'efficienza tecnica e i prezzi-ricavo sono dati dal mercato
- **Struttura di oligopolio non differenziato:** forti economie di scala, le aziende concorrenti sono poche ed offrono prodotti molto simili. Le aziende tendono a concordare prezzi uniformi, quanto possibili alti ma limitati ad un livello che scoraggi l'ingresso di nuovi concorrenti nel settore
- **Struttura di oligopolio differenziato:** elevati livelli di economie di scala, di concentrazione e di differenziazione dei prodotti. Elevate barriere all'entrata. La concorrenza fa leva sulla pubblicità e sulla ricerca e sviluppo per rinnovare la differenziazione di prodotti

In un'azienda industriale il prezzo di vendita tiene conto di:

- Prezzi di mercato e altre condizioni determinate dal passato
- Relazioni tra capacità produttiva e valore di produzione previsti
- Struttura dei costi CF/C var; C dir/C indir.
- Livelli di equità economica correnti e prospettici
- Livelli di efficienza produttiva relativa a programmi tecnologici dei concorrenti
- Possibilità di attivazione di nuovi concorrenti
- Sviluppo di nuovi beni fungibili

Tutte queste variabili risentono di:

- Assetto organizzativo
- Sistema informativo
- Preferenze e propensione al rischio
- Relazioni istituzionale e sociali con i clienti

## Il sistema competitivo

Il sistema competitivo rappresenta la porzione di ambiente in cui le imprese interagiscono con i propri concorrenti per la conquista dei clienti.

- La scelta del sistema competitivo nel quale operare è una scelta di governo economico
- Per l'analisi del sistema competitivo si può utilizzare il modello delle 5 forze
- Nel modello il termine settore (settore in senso stretto) indica le sole imprese in diretta concorrenza, mentre concorrenza allargata tutti gli altri attori che lo compongono

### Modello delle 5 forze di Porter

Questo modello dice che quando bisogna considerare i concorrenti di un'impresa e quindi analizzare il settore può valere la pena di concentrarsi non solo dei concorrenti in senso stretto ma anche sui concorrenti e altri 4 stakeholder che con la loro azione hanno un impatto sulla capacità dell'impresa di ottenere un vantaggio competitivo.

Porter propone che una volta capito con chi sta competendo l'azienda, per capire quanta competizione che oltre che considerare i concorrenti diretti si considerano anche altri soggetti. Sono quelli che hanno un interesse opposto rispetto alla data impresa, e se sono più forti faranno sì che l'impresa ottenga un minor vantaggio di quanto avrebbe potuto ottenere (vantaggio misurato con utile netto). Ma anche altri soggetti possono contribuire a far sì che si ottenga un risultato reddituale minore.

1) Concorrenti: Allo scopo di prevedere o influenzare le mosse dei concorrenti è necessario attuare l'analisi dei concorrenti attraverso le seguenti fasi:

- quali sono le strategie attuali
- quali sono gli obiettivi dei concorrenti
- quali sono le idee dei concorrenti (percezioni e ipotesi) sui settori
- quali sono le competenze dei concorrenti

Porter dice che bisogna competere con i concorrenti e tanto più sono aggressivi tanto più bisogna lottare per ottenere un vantaggio. Evidentemente il piccolo cinema di provincia non può essere considerato un concorrente di una major produzione di cinema americana. Ci si concentra sul sistema competitivo: quella parte in cui le imprese operano.

- Imprese competizione diretta
- Aziende non profit competizione non diretta (se entro in un museo non sto entrando nell'altro)

2) Clienti: rapporti di potere contrattuale

3) Potenziali entranti: coloro che non operano in quel mercato ma potrebbero entrare in quel mercato, tanto più è alta una barriera all'entrata per entrare in un settore tanto più ci saranno soggetti tenuti fuori dall'entrare in tale settore. Possono essere barriere date da brevetti, dallo spazio, da vincoli, norme, divieti. *Aprire una pizzeria è più facile che aprire un museo perché vanno fatti investimenti diversi, bisogna avere una struttura adeguata...*

4) Fornitori: rapporti di potere contrattuale. *...Parlando nel caso di un piccolo cinema di città, tanto più la forza di questi fornitori è grande tanto più la capacità di quel piccolo cinematografo di ottenere un certo risultato reddituale si riduce perché le condizioni contrattuali che fissano i fornitori che sono indispensabili sono maggiori. Mentre se il soggetto è importante e ci sono più fornitori di conseguenza le condizioni possono migliorare.*

5) Produttori di prodotti sostitutivi: tanto più un prodotto diverso dal nostro ma ritenuto alternativo al nostro nel consumo tanto più diventerà un concorrente. La minaccia di sostituzione viene da fattori ambientali, come alcuni fattori impattano sulla percezione di quel prodotto e suo essere inteso come sostituto. Dipende anche dal costo di passaggio (Rapporto vantaggio/prezzo

- Costi di passaggio: se il costo di passaggio è basso allora sono sostitutivi i prodotti, si passa da una tecnologia all'altra per un dato oggetto come il proiettore)

Propensione dell'acquirente alla sostituzione. *Vado in barca vela o in vacanza studio per imparare l'inglese; si riferisce ad un target simile le cui famiglie scelgono dove investire i soldi. Oppure un corso di yoga e un corso di danza.*

I concorrenti sono forti a seconda

- 1) Se la domanda superiore all'offerta
- 2) Loro numero
- 3) Margine medio (quanto guadagnano per ciascun prodotto)
- 4) Fase del ciclo di vita (tecnologia nuova o no)

Fornitori:

Prodotto standardizzato

Ho un potere contrattuale per colui che produce un prodotto che funziona solo se associato alle cose che io produco

## La formula competitiva

**La formula competitiva:** è il modello di base che indirizza la progettazione del sistema di prodotto

Schema della formula competitiva:



Il modello della formula competitiva mette in correlazione tre macrovariabili:

- 1) Il sistema di prodotto: deve essere progettato in modo che sia coerente con il sistema competitivo e con la struttura e le risorse aziendali
- 2) Il sistema competitivo: spazio abitato dai clienti e dai concorrenti con i quali l'impresa si confronta giorno per giorno

- 3) La struttura e le risorse aziendali: insieme delle condizioni fisiche, patrimoniali, personali, relazionali e organizzative di cui l'impresa dispone per rispondere alle attese dei clienti e per fronteggiare le mosse dei concorrenti.

Fondamentale per l'impresa sono:

- I fattori critici di successo: le attese decisive dei clienti per le scelte d'acquisto
- I vantaggi competitivi: bisogna avere vantaggi nei confronti dei concorrenti
- Competenze distintive: permettono di distinguere un'azienda dai competitors, sfruttando il patrimonio posseduto. Sono risorse peculiari di un'azienda, non facilmente imitabili.

---

## Il sistema competitivo

Per impostare efficacemente la propria strategia competitiva ciascuna impresa deve analizzare quali sono le attese dei clienti attuali e potenziali. Il sistema competitivo comprende in primo luogo i clienti attuali e potenziali e le loro attese, e rappresenta (dovrebbe rappresentare) il punto di partenza per la progettazione del sistema di prodotto.

Vi sono attese dei clienti che sono particolarmente critiche, queste si definiscono fattori critici di successo.

### Fattori critici di successo (FCS)

Possono essere diversi per differenti insiemi di clienti ed evolvono nel tempo, al mutare dei bisogni, del contesto sociale e delle strategie competitive (per esempio sempre di più il servizio post vendita è un fattore critico di successo importante). Il servizio offerto alla clientela deve essere tempestivo altrimenti si cambierà prodotto.

- Funzionalità tecnica continua e duratura dei prodotti
- L'economicità del prezzo di acquisto iniziale e dei successivi costi d'uso
- La flessibilità d'uso
- L'integrabilità e la compatibilità con altri beni complementari; le possibilità di personalizzazione
- Il soddisfacimento di bisogni di prestigio, di status, di ostentazione, di identificazione
- L'appagamento di bisogni estetici
- L'appagamento dei bisogni di solidarietà e di salvaguardia dell'ambiente
- L'affidabilità del fornitore; una controparte unica
- L'accessibilità, comparabilità e sperimentabilità in fase di acquisto

Qualunque sistema di prodotto si può ritenere effettivamente superiore alla controparte nel momento in cui il suo vantaggio competitivo è riconosciuto e accettato come tale nel mercato, ossia è coerente con i fattori critici di successo del mercato stesso.

---

## Il sistema di prodotto

Analizzato il sistema competitivo e individuati i potenziali fattori critici di successo, occorre configurare il sistema di prodotto. Insieme unitario di beni e condizioni di scambio avvinti a sistema di relazioni di

interdipendenza, in particolare di complementarità. Ciascun'impresa si presenta ai suoi potenziali clienti offrendo uno o più sistemi di prodotto.

*Gli elementi del sistema di prodotto:*

- le caratteristiche materiali e la gamma dei beni offerti. Le caratteristiche materiali si distinguono in:
  - attributi fisici: elementi immediatamente percepibili come il peso, le dimensioni, le materie prime
  - tecnico-funzionali: proprietà che consentono al sistema di prodotto di svolgere determinate funzioni d'uso
  - estetici: possono qualificare gli attributi fisici in termini di gamma di colori, stile, design

La gamma costituisce anche un elemento fondamentale di articolazione del sistema di prodotto in più "sottoinsiemi" e in questo caso si può parlare di prodotto multiplo. In casi rari il SP riguarda un unico bene: spesso le aziende approntano una gamma; quando la gamma è articolata si possono definire sotto-sistemi o SP multipli;

- i servizi collegati ai beni offerti
  - pre-vendita (info di supporto alla scelta, consulenza)
  - post-vendita (consegna, installazione, assistenza)

Possono essere differenziati considerando i vari tipi di clienti (intermedi e finali)

- le caratteristiche immateriali (immagine, reputazione, marca), sono condizionate sia dalle caratteristiche materiali, sia dal livello qualitativo dei servizi di corredo.
- il prezzo e le altre condizioni contrattuali, in termini di sconti, modalità e termini di pagamento

Da un lato il sistema di prodotto è l'oggetto con il quale l'impresa ricerca il consenso dei clienti, dall'altro è l'arma utilizzata per sfidare la concorrenza. Ciascun elemento del sistema di prodotto può diventare cruciale nel confronto competitivo perché può dare luogo ad una combinazione particolarmente efficiente o originale. Dalla progettazione del sistema di prodotto dipendono i componenti positivi e negativi di reddito.

## **Il vantaggio competitivo**

L'insieme dei tratti che distinguono il sistema di prodotto di una determinata azienda da quello dei concorrenti.

Tipi fondamentali di vantaggio competitivo:

- Costo: c'è un vantaggio di costo quando, grazie ad un livello inferiore di costi di produzione e di distribuzione, il sistema di prodotto di un'azienda è ottenuto con costi unitari particolarmente bassi e che consentono di offrirlo al cliente ad un prezzo significativamente più basso. La condizione di realizzazione del vantaggio di costo è la presenza di strutture produttive efficienti e grande attenzione alla riduzione dei costi, sottraendo valenze al sistema di prodotto; dunque si punta sull'efficienza allocati e sulle grandi quantità. Ci si può riferire a:
  - nicchie come acque minerali locali
  - mercato ampio come IKEA
- La differenziazione: consiste nell'offerta di un sistema di prodotto diverso da quello della concorrenza in uno o più aspetti. Di regola, puntando sulla differenziazione si sostengono maggiori costi perché si devono

aggiungere nuovi elementi ai prodotti. Le combinazioni virtuose di prodotti differenziati e di costi inferiori si realizzano essenzialmente per due vie: mediante innovazioni o realizzando prodotti di tale successo commerciale da consentire lo sfruttamento di rilevanti economie di scala. Se il costo è basso il prodotto non ha caratteristiche specifiche che portano a volere quel bene, mentre con la differenziazione si cerca di rendere quel bene il più possibile unico. Così anche se il competitore abbassa il prezzo non dovrebbe avere un effetto traino così importante sui clienti.

Si ha una differenziazione in:

		Vantaggio competitivo	
		Costo	Differenziazione
Mercato o segmenti di mercato	Una o più nicchie	Focalizzazione basata sul costo (ad es. acque minerali locali)	Focalizzazione basata sulla differenziazione (ad es. produttori di oggetti di design e di beni di lusso)
	Mercato ampio	Leadership di costo (ad es. IKEA, H&M)	Differenziazione con sistema di prodotto singolo (ad es. BMW) o multiplo (ad es. L'Oreal, Algida)

- Una o più nicchie
- Mercato più ampio

## Le strutture e le risorse aziendali

Per poter offrire un sistema di prodotto con un vantaggio competitivo coerente con i fattori critici di successo nel mercato di sbocco occorre poter disporre di strutture e di risorse adeguate. Si tratta di condizioni di varia natura come:

- Caratteristiche tecniche e dimensionali degli impianti
- Estensione della rete distributiva
- Alleanze con altre imprese

### Competenze distintive

Le competenze distintive sono risorse peculiari di un'azienda, non facilmente imitabili e utili per configurare SP particolarmente apprezzati dai clienti.

*Esempi:*

- speciali capacità di progettazione dei prodotti
- strutture produttive particolarmente efficienti
- elevata capacità di accumulo e di diffusione delle conoscenze
- rapporti di fiducia e cooperazione con i clienti, con le reti distributive, con esperti di varie discipline
- patrimonio di immagine e di reputazione, marche e marchi
- estese strutture e archivi di documentazione
- diffuse strutture logistiche per la distribuzione e la presentazione dei prodotti

- qualificate competenze di istruzione dei clienti
- affidabili strutture per l'assistenza pre/post -vendita
- relazioni di fiducia e cooperazione con "subcontractor" e connesse capacità di project management
- Competenze centrali: che sono centrali nel disegno strategico dell'impresa e cross a più sistemi di prodotto

### *In sintesi*

La formula competitiva presenta una serie di caratteristiche:

- Un sistema di prodotto dotato di un vantaggio concorrenziale di costo o di differenziazione
- Un mercato di cui sono stati compresi a fondo i fattori critici di successo
- Una struttura dotata di competenze distintive
- Una relazione di coerenza sistemica tra vantaggio concorrenziale, fattori critici di successo e competenze distintive per cui: i punti di forza del sistema di prodotto soddisfano i bisogni fondamentali dei segmenti di clientela prescelti, gli stessi punti di forza si fondano su adeguate competenze sviluppate in modo originale dalla struttura, tali competenze sono state sviluppate in modo da rispondere ai bisogni fondamentali di tutto il mercato di riferimento, grazie ad un corretto dimensionamento della struttura.

Le manifestazioni del successo in questione sono i risultati reddituali e i risultati competitivi. È necessario inoltre verificare anche la coerenza dinamica tra gli elementi della formula competitiva alla luce delle dinamiche interne all'azienda e dell'evoluzione dell'ambiente.

## **Scelte di governo strategico**

Tra le scelte del governo strategico rientra

- l'assetto istituzionale ma anche relative al sistema competitivo e sistema di prodotto (si scelgono le caratteristiche del sistema di prodotto).
- Tra queste scelte c'è anche la scelta di quanto produco, ossia scelte di dimensionamento della capacità produttiva. Ad esempio aumentando in un teatro il numero di posti è una scelta di questo tipo. Ha un impatto sull'intera azienda ed è difficilmente reversibile nel breve periodo quindi si decide di ampliare le sale cinematografiche ma non si può tornare indietro e l'investimento ha un impatto sul mercato sul patrimonio, sull'assetto tecnico, organismo personale, l'intera azienda è toccata e ci sono gli effetti di questa decisione.
- Scelte legate all'estensione verticale ad esempio si aggiungono a valle delle scelte ad esempio si proiettano i propri film. Si svolgono più operazioni economiche che prima non si svolgevano
- Estensione orizzontale entrando in nuove aree strategiche d'affari si inizia a realizzare altri prodotti che vengono venduti al altri mercati. Ad esempio Sky che realizza un prodotto come skyarte.

# Scelte di dimensionamento dalla capacità produttiva

## La capacità produttiva

**Capacità produttiva:** la quantità massima di output che si può realizzare in un determinato periodo di tempo e date certe condizioni operative. Il concetto di CP è applicabile a tutte le attività d'azienda e non solo per la produzione. Tutti i possibili output che le funzioni possono realizzare all'interno dell'azienda. Ad es in un'università numero max di studenti ospitati e numero max di pratiche che si possono gestire. Si può valutare la capacità produttiva dell'intera azienda ma anche di singole aree.

**Capacità produttiva nominale:** la misura massima di output ottenibile date certe condizioni operative

**Capacità produttiva teorica o effettiva (raggiungibile):** quella ragionevolmente ottenibile, ci possono essere dei rallentamenti di percorso, dunque è inferiore alla CP massima.

**Il grado di saturazione:**  $\text{produzione effettiva/CP} \times 100$  (misura quanto la produzione effettiva utilizzi la potenzialità produttiva teorica)

**Capacità produttiva saturata:** è il grado massimo di utilizzo della capacità produttiva. Ad es albergo con capacità produttiva di 6000 posti letto a notte. Ma se ad esempio c'è chi disdice ecc e si arriva al 10% di non pieno raggiungimento.

### L'unità di misura CP

- Unità aziendali che producono beni tangibili= CP numero massimo di pezzi producibili nell'intervallo di tempo considerato
- Società di consulenza= la giornata di attività consulenziale per singolo utente
- Attività di vendita al dettaglio= metri cubi di spazio espositivo disponibili nel punto di vendita
- Servizio di trasporto aereo= i posti a sedere disponibili e le distanze percorribili

Se esiste un'unità aziendale che ha una CP inferiore alle altre unità, la CP complessiva risente della CP più bassa.

## Le economie di scala

Le economie di scala sono le riduzioni di costi unitari che si ottengono installando (e saturando) capacità produttive maggiori; capacità produttive maggiori consentono costi unitari di produzione più bassi. La capacità produttiva può essere aumentata ad es creando nuove stanze nell'albergo. Non diminuiscono i costi.

Le EDS si misurano confrontando i costi medi unitari (CT/produzione effettiva) di due diverse CP, ipotizzando per entrambe lo stesso grado di utilizzo.

**Il costo unitario medio:** è il costo sostenuto per la realizzazione di una singola unità in output e si calcola dividendo i costi totali di produzione per la produzione effettiva.

### Le fonti delle economie di scala:

- Indivisibilità di alcuni componenti: ad elementi che si presentano con le stesse dimensioni e gli stessi costi all'interno di un dimensionamento della CP, i costi ad essi relativi di norma non aumentano in presenza di aumenti di CP. Ad es di alcuni elementi si sostengono gli stessi costi anche. Il teatro che gestisce il sito internet anche se aumenta il numero dei posti del teatro si sostiene lo stesso costo

- Economie di specializzazione: al crescere delle dimensioni della CP è possibile specializzare maggiormente le risorse, siano esse umane o tecniche. Risorse maggiormente specializzate sono in grado di produrre un vantaggio economico perché svolgono la loro specifica attività in modo particolarmente efficiente e con risultati di alta qualità. Vantaggi che si attendono utilizzando in modo più produttivo gli input.
- Economia di transazione: all'aumentare della CP, l'impresa aumenta i volumi di input acquistati e ottiene migliori condizioni nei volumi di prezzi di acquisto (sconti quantità). Legata a vantaggi che si ottengono quando aumentando la dimensione aumentano le negoziazioni e il rapporto di potere nei confronti di fornitori (maggiori acquisti e pago di meno).
- Proprietà geometriche dei contenitori: laddove la CP è collegata al volume di alcuni contenitori nei quali il prodotto deve essere contenuto o lavorato, l'aumento di capacità si sviluppa con indicatori di potenza 3 rispetto alla sua dimensione lineare, mentre i costi che sono legati alla superficie quadrata del contenitore stesso, si sviluppano con potenza 2. Se si ripartisce il costo di affitto del magazzino sul numero di scatole che può contenere il costo medio si riduce (ho raddoppiato la base ma il volume è triplicato).
- Maggior efficienza dei motori e degli impianti di maggiori dimensioni: molti impianti produttivi presentano miglioramenti di efficienza all'aumentare della potenza installata. Ad un raddoppio della potenza non corrisponde un raddoppio nei consumi di energia o di combustibile.

## Economia di assorbimento o economia di saturazione della capacità produttiva

Le economie di assorbimento della CP determinano minori costi unitari all'aumentare del grado di utilizzo di una data CP e sono maggiori quanto è maggiore il peso dei costi fissi sul totale.

All'aumentare del grado di sfruttamento della CP, il costo fisso è ripartito su un numero maggiore di output e questo determina una riduzione del costo medio unitario (tenendo costante la CP). Questo vantaggio si ha solo se si hanno dei costi fissi e più costi fissi si hanno più si ha questo vantaggio.

- Ci sono costi variabili legati ad esempio ai pasti che gli ospiti consumano oppure altri servizi consumati dai clienti ecc...
- Ci sono anche costi fissi che vanno sostenuti a prescindere: affitto, elettricità, il concierge

Se si riempie l'albergo aumentano dei costi mentre altri rimangono invariati. Se si copre l'intera capacità produttiva l'output aumenta ma i costi no perché sono in parte formati da costi fissi e in parte da variabili, dunque aumentano solo quelli variabili.

CT/OUTPUT= COSTO MEDIO UNITARIO

100 costi totali/ 10 stanze= 10

ora ho 150 costi totali/20 stanze= 7,5 (riempiendo di più l'albergo)

Le economie di saturazione si hanno quando tengo costante la capacità produttiva.

Economie di scala vs economie di saturazione

È errato affermare che le economie di scala sono le riduzioni di costo derivanti da maggiori volumi di produzione. Occorre distinguere tra riduzioni di costi derivanti da:

- impianti più grandi -> economie di scala
- maggiori volumi dato un certo impianto -> economie di saturazione

## Economie di apprendimento

Le economie di apprendimento sono le riduzioni di costo unitario dell'output prodotto, che conseguono all'incremento dei volumi di produzione cumulata. Con esperienza si intende il numero cumulato di output prodotti fino alla data considerata. Man mano che si replica l'attività realizzata, il tempo impiegato si riduce e si diventa più bravi nell'eseguirla; è così possibile riscontrare riduzioni di costo, a parità di qualità, e miglioramenti qualitativi del prodotto realizzato, a parità di costi.

### Le fonti delle economie di apprendimento

- Crescente abilità nello svolgimento di attività: la capacità delle persone di imparare ad adottare nuovi e migliori modi di lavorare che consentono di svolgere meglio e più velocemente le attività loro assegnate
- Migliore selezione delle risorse produttive: si impara a selezionare le materie prime o i componenti che consentono una migliore qualità nel prodotto, ma anche una maggiore facilità di uso.
- Coordinamento più efficiente: gli individui imparano a conoscersi e a lavorare in gruppo, ad interagire con altri gruppi di lavoro. Questi processi di apprendimento collettivo sono la base dell'efficienza, della flessibilità e della competitività di molte imprese.
- Più elevata programmabilità dell'attività: l'esperienza accresce la prevedibilità degli accadimenti e la capacità di dare risposte rapide ed efficaci alle eccezioni, è così possibile programmare meglio l'attività attribuendo alle singole operazioni i tempi e le risorse effettivamente necessari
- Semplificazione dei prodotti e dei processi: si semplificano i processi e i prodotti in modo tale da ottenere costi più bassi e prodotti migliori. (ad es usando meno ingredienti in una torta)

*Le economie di apprendimento consentono di:*

- Ridurre i costi per la minimizzazione degli sprechi
- Miglioramenti qualitativi
- Miglioramento di sfruttamento delle risorse

*Conoscere i risparmi ottenibili consente di:*

- Comprendere l'andamento dei costi nel lungo periodo
- Gestire la leva del prezzo nel breve
- Ottenere un vantaggio di costo ripeto ai competitors
- Decidere circa la divisione del lavoro (specializzazione)

## Le scelte di struttura dei costi

Il risultato economico è influenzato da molteplici fattori: tra questi la struttura dei costi, ossia il peso relativo dei costi fissi e dei costi variabili.

Il costo del venduto è l'insieme di tutti i costi della gestione caratteristica, ma per capire come una variazione di volumi possa aver un impatto sulla GC bisogna analizzare le determinanti strutturali di un'azienda, ossia le caratteristiche della funzione costo e il massimo del prodotto che può essere realizzato da un'azienda (dato dalla capacità produttiva).

---

## I volumi prodotti e l'economicità

I fattori che determinano il risultato economico conseguito dalle imprese in un determinato periodo possono essere:

- Gli elementi strutturali: fattori come la CP, l'esperienza, la specializzazione, l'estensione verticale e orizzontale, la modularizzazione sono determinanti strutturali dei costi in quanto determinano la struttura e le modalità di funzionamento dell'azienda.
- Il livello dei prezzi-costo e dei prezzi-ricavo: il livello dei prezzi al quale l'impresa acquista e vende beni è in parte determinato da elementi interni all'impresa e da elementi esterni. Allo stesso modo il livello dei prezzi di vendita è legato a fattori interni (la politica dei prezzi decisa dall'impresa, la forza del marchio e la possibilità di ottenere un premium price) e a fattori esterni (la presenza di concorrenti, l'andamento del mercato di sbocco). Allo stesso modo i prezzi costo sono influenzati da fattori esterni (la situazione competitiva dei settori di approvvigionamento dell'impresa) ma anche da fattori interni (i volumi acquistati, il potere contrattuale e la politica di approvvigionamento dell'impresa)
- I volumi: data una certa CP e dati i costi fissi e variabili a questa associati, l'effettivo ammontare dei costi che l'impresa dovrà sostenere sarà legato ai volumi effettivamente prodotti, ovvero al grado di saturazione della CP. I volumi influenzano sia l'ammontare dei costi totali, sia i costi unitari dei beni prodotti; determinano anche il livello effettivo dei ricavi e di conseguenza il reddito operativo conseguito dall'impresa.
  - I prezzi di vendita che l'impresa ha deciso di praticare influenzano sia i volumi venduti sia la possibilità di conseguire certe economie strutturali
  - I volumi prodotti in un dato periodo influenzano le economie di esperienza
  - La CP dell'impresa determina l'intervallo entro il quale si possono collocare i volumi effettivamente realizzati
  - I volumi realizzati influenzano il potere contrattuale dell'azienda e i prezzi-costo

---

## L'analisi costi-volumi-risultati

L'analisi dei costi-volumi-risultati consente di illustrare e di modellizzare le relazioni che esistono fra i volumi di beni effettivamente prodotti e venduti da un'impresa e i risultati operativi da questa conseguiti.

Gli effetti delle azioni che si possono intraprendere per migliorare il risultato di un'attività economica possono essere classificati in tre grandi categorie:

- Variazioni nei volumi
- Variazioni nei costi
- Variazioni nei prezzi di vendita

Svolgere un'analisi costi-volumi-risultati significa:

- Analizzare il variare del risultato economico al variare dei volumi di vendita e identificare il punto di pareggio

- Confrontare diverse ipotesi di configurazione dei prezzi e dei costi al fine di identificare la migliore soluzione in termini di risultato economico
- Confrontare ipotesi di internalizzazione/esternalizzazione per cogliere la migliore soluzione in termini di integrazione verticale/estensione delle combinazioni economiche

Conoscere la composizione dei costi fissi fa capire se si possono sfruttare economie di scala o saturazione, come variano i risultati reddituali al variare dei volumi.

Relazione tra volumi di vendita e risultati economici

Si può valutare in anticipo la possibilità o meno di effettuare una nuova campagna pubblicitaria. Se si aumenta la pubblicità ipotizzando che porti un 10% (considerando i risultati passati) aumento dei volumi, dunque aumentano i ricavi del 10%. I costi aumentano del 10% dei costi variabili. Bisogna anche ipotizzare che la campagna pubblicitaria non vada bene.

Scelte di integrazione verticale: es stampatore

---

## Costi variabili e fissi

*I costi della gestione caratteristica possono essere:*

- Costi variabili: sono i costi direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e di vendita (materie prime, costi di trasporto, costi legati alle provvigioni che variano al variare delle quantità vendute, la manodopera diretta che può prendere una percentuale sulle vendite). La relazione tra costi variabili e volumi è lineare nella teoria, ma in realtà variazioni molto consistenti nei volumi in genere implicano variazioni nei costi variabili unitari e dunque una relazione non lineare tra volumi e costi variabili totali.
- Costi fissi: nel loro ammontare complessivo si mantengono costanti al variare del volume di attività. (ammortamento degli impianti, costi di riscaldamento, costi amministrativi, costi dell'ufficio). Nella realtà anche i costi fissi tendono ad aumentare nei volumi che richiedono aumenti nella Capacità produttiva. I costi fissi di gestione caratteristica possono essere:
  - Costi fissi di struttura: sono connessi alla capacità produttiva in essere dell'azienda in un certo momento e ridurre questi costi significa ridurre la capacità produttiva (i costi del lavoro, ammortamento, fitti...)
  - Costi fissi di sviluppo: non dipendono direttamente dalla capacità produttiva dell'azienda ma sono sostenuti per sostenere l'attività corrente e servono a porre le condizioni per lo sviluppo futuro dell'azienda (campagna pubblicitaria)

La gestione caratteristica può utilizzare strutture e risorse a:

- impiego ripetuto (impianti e immobilizzazioni)
- impiego unico (personale, materie prime, servizi in generale)

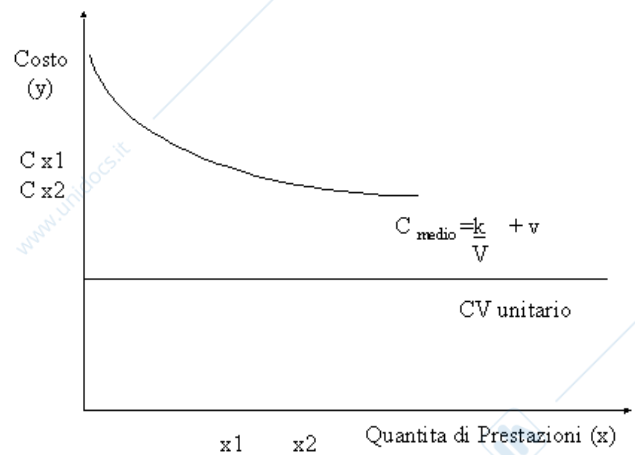
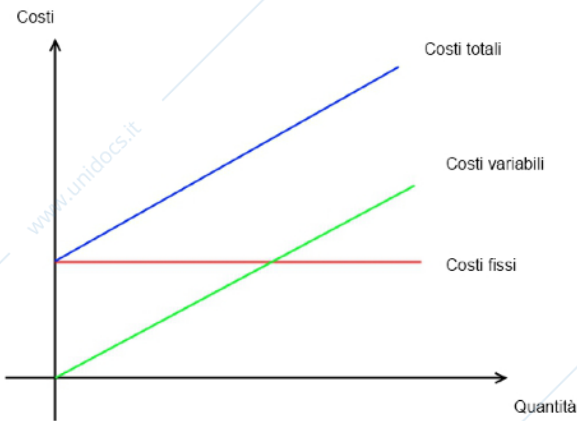
*Costi extra gestione caratteristica:*

- Costi finanziari
- Costi fiscali

## Costi totali e costi unitari

I costi totali di gestione caratteristica: si ottengono sommando costi fissi e variabili, aumentano all'aumentare dei volumi

Il costo totale unitario: si ottiene dividendo i costi totali per il volume dei beni prodotti e venduti, diminuiscono mano a mano che ci si avvicina al limite massimo di utilizzo della capacità produttiva in quanto i costi fissi si ripartiscono su un numero maggiore di unità.



Riassumendo:

- All'aumentare dei volumi i costi variabili totali aumentano di un ammontare costante (costo variabile unitario), mentre i costi fissi rimangono invariati
- All'aumentare dei volumi i costi variabili unitari restano invariati, mentre diminuisce la quota unitaria di costi fissi e di conseguenza diminuisce il costo totale unitario

### Il ROGC

Il costo del venduto costi variabili più costi fissi

I costi variabili dipendono dal costo variabile unitario

## Il punto di pareggio in volumi

Il punto di pareggio è l'ammontare di vendite che consente di coprire tutti i costi aziendali

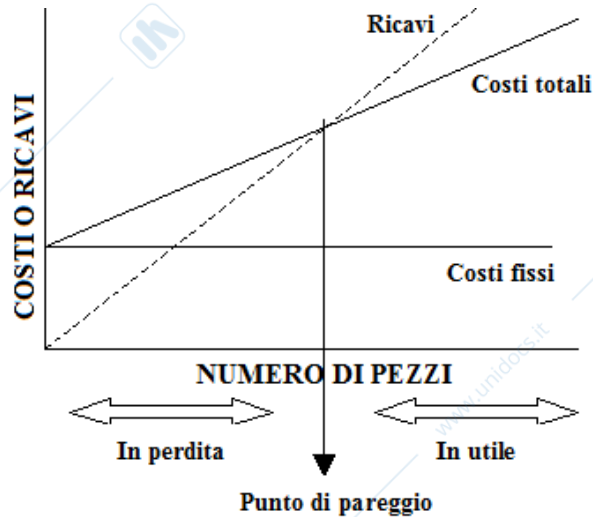
- Punto di pareggio in volumi: il numero di pezzi da produrre e vendere per andare a pareggio
- Punto di pareggio in fatturato: fatturato da conseguire per andare in pareggio

$$Q = CF / MDCu \quad (MDCu = Ru - CVu)$$

*Identificazione del punto di pareggio:* il punto in cui i costi uguagliano i ricavi, quindi il punto in cui non ho un reddito operativo né positivo né negativo ma uguale a zero. In questo modo si riesce a capire il volume minimo da vendere data una struttura minima di costi. Si valuta se il business può o no reggersi, si valutano i costi che

devono essere sostenuti e una volta coperti e identificato quale è la quantità minima da vendere dei libri per coprire i costi si riesce a capire se questa quantità sia più o meno fattibile e logica.

Graficamente il punto di pareggio è il punto nel quale la retta dei ricavi incrocia la retta dei costi totali. La distanza tra la retta dei ricavi e quella dei costi di gestione caratteristica totali rappresenta il reddito operativo. Prima del punto di pareggio il risultato è negativo, oltre è positivo.



## Il margine di contribuzione e il fatturato di pareggio

Il margine di contribuzione unitaria è il contributo che la vendita di ogni unità di bene prodotta e venduta porta alla copertura dei costi fissi e di gestione caratteristica e alla formazione del reddito operativo. Il reddito operativo a sua volta serve per coprire i costi finanziari e fiscali e a formare l'utile netto.

Il margine di contribuzione percentuale MDC%:

- $MDC_u/R_u$
- $MDC/R$

può essere utilizzato per calcolare i ricavi di pareggio (RP), il punto di pareggio in fatturato si calcola dividendo il totale dei costi fissi per il margine di contribuzione in percentuale:  $RP = CF/MDC\%$

Fatturato di pareggio: quanto devo vendere per migliorare, è quale alla quantità di pareggio per il prezzo dunque costi fissi/ margine di contribuzione unitario per il prezzo.

## L'analisi del grado di rischio operativo

Il rischio operativo è espresso dalla probabilità più o meno elevata di realizzare risultati reddituali particolarmente negativi o particolarmente positivi in relazione al fluttuare dei volumi di produzione e vendita.

Il rischio operativo è legato a:

- Il livello del punto di pareggio
- Il grado di elasticità operativa (rappresentata dall'ampiezza della forbice fra i ricavi e costi totali prima e dopo il punto di pareggio): è legata all'incidenza dei costi variabili sui ricavi, maggiore è tale incidenza più stretta è la forbice in quanto all'aumentare dei volumi aumentano rapidamente anche i costi variabili e sarà ridotto il margine lasciato per la copertura dei costi fissi.

Una misura della elasticità operativa è rappresentata dal rapporto fra costi variabili totali e costi fissi al punto di pareggio.

- **Struttura dei costi rigida (forbice tra ricavi e costi ampia):** le aziende reagiscono male a diminuzioni nei volumi in quanto hanno limitate possibilità di comprimere i costi, in compenso l'azienda trae vantaggio da aumenti nei volumi in quanto al crescere di questi i costi (in gran parte fissi) aumentano ma in misura contenuta. Generalmente hanno un elevato punto di pareggio e conseguono perdite maggiori se non lo si raggiunge.
- **Struttura dei costi flessibile (forbice tra ricavi e costi stretta):** le aziende non risentono molto di riduzioni dei volumi in quanto sono in grado di comprimere i costi (in gran parte variabili), d'altra parte i risultati economici migliorano lentamente all'aumentare dei volumi in quanti all'aumentare dei ricavi si registra anche un aumento dei costi. Generalmente hanno un punto di pareggio basso e conseguono perdite relativamente ridotte se non raggiungono il punto di pareggio.

Se sono previsti tanti costi variabili e si aumentano i volumi, aumentano i ricavi ma anche i costi perché quella parte minima di costi fissi non si muove mentre i costi variabili aumentano. L'aumento dei volumi porta un beneficio ma questo è minore se la struttura fosse formata da costi prevalentemente fissi. Se si ha una riduzione di volumi, conviene avere costi prevalentemente variabili

Il rischio operativo dipende da:

- Scelte strutturali
- Dimensionamento
- Meccanizzazione
- Automazione
- Estensione verticale

### *Esternalizzazione*

Questa è una delle ragioni che spinge all'esternalizzazione, ossia si esternalizza una fase che prima si faceva all'interno per variabilizzare un costo. Se si svolgono all'interno delle combinazioni economiche sono necessarie delle risorse, se saturo o no la CP ci sono dei costi fissi. Nel momento in cui si ha un mix di costi prevalentemente variabili ad esempio cedendo all'esterno delle combinazioni svolte all'interno (ad es un'operazione di preparazione di alcuni materiali per la realizzazione di un prodotto finito come la carta; la CP è 100 quintali di carta e si può decidere di esternalizzare una fase del processo concentrandosi sulla stampa e acquistando da un fornitore solo la carta che serve. Il fornitore farà pagare di più ma in questo modo pago solo se la carta è necessaria, questo diventa un costo variabile e non più un costo variabile). Più si è in grado di conoscere come i costi si muovono al muoversi dei volumi più si è in grado di effettuare delle analisi che vengono chiamate analisi costi-volumi-risultato, vedere come si muove il risultato operativo al variare dei volumi.

N.B. Quando la domanda è elastica si ha una variazione dei volumi al variare del prezzo. Una decisione di aumento dei costi fissi rispetto a quelli variabili quando si internalizzano, si aumenta la capacità produttiva o si decide di avere un incremento delle estensioni orizzontali (avere più prodotti). Naturalmente aumentano anche i costi variabili

## Le forze di aggregazione e disaggregazione

Molte relazioni tra istituti non sono solo relazioni di scambio condotte secondo le regole di mercato. Sono anche relazioni nelle quali si condividono scelte di governo economico e risultati economici.

I grandi aggregati aziendali nascono per:

- Opportunità di progresso tecnologico
- Mercati finanziari più o meno efficienti
- Contesti culturali/giuridici

Le imprese per ridurre la complessità inglobano altre imprese; al crescere dell'incertezza le imprese intensificano le loro relazioni per difendere e rafforzare i loro patrimoni di conoscenze distintive. Ma le imprese sono comunque inserite in reti che influenzano le loro scelte anche sulle aggregazioni

---

### Le spinte all'aggregazione

*Ragioni di tipo economico-tecnico*

- Economie di scala: espresse dai minori costi unitari associati a maggiori dimensioni di capacità produttiva installata, si raggiungono fondendo ed integrando tecnicamente in una sola impresa insieme di attività prima svolte da più imprese oppure aggiungendo alla capacità produttiva esistente nuove capacità. Molte alleanze tra imprese si realizzano per conquistare accessi a nuovi mercati.
- Economie di raggio di azione: (sinergie o economie di scopo) si hanno nel momento in cui si svolgono insieme attività diverse, esistono dei componenti che per fare l'attività a e b si possono sfruttare una sola volta per entrambi i processi e questo determina un risparmio dei costi medi unitari. (Ad esempio un'azienda che produce crema pasticciera usa non tutte le uova ma solo i tuorli quindi la stessa azienda può produrre le meringhe usando l'albume avanzato).
- Rendita monopolista: ottenere potere tipico del monopolista
- Integrazione delle competenze distintive possedute da imprese differenti
- Le economie di transazione: quando aggregando più combinazioni economiche i costi di transazione sono minori rispetto a quelli che si sosterebbero nel caso contrario. I costi di transazione sono tanto più levati quanto più le transazioni si svolgono in un contesto di incertezza
- La condivisione dei rischi: quando si avviano iniziative particolarmente innovative i due o più soggetti che condividono uno stesso rischio da un lato riducono l'onere da sopportare individualmente in caso di insuccesso, dall'altro lato, sono fortemente incentivati ad una stretta cooperazione

*Ragioni di altro tipo:*

- Reti di relazioni sociali: le alleanze interagirendali si formano molto più frequentemente tra imprese che in passato hanno avuto occasione di costruire rapporti di stima e di fiducia
- Orientamento delle persone al dominio
- Relazioni di solidarietà e di affinità: ad esempio aggregati nel campo delle imprese cooperative

## Gli ostacoli all'aggregazione

### *Forze disaggreganti di natura economica*

- Ultracomplexità organizzativa: formando aggregati aziendali si internalizzano le transizioni che sono regolate con strumenti di coordinamento e ciò comporta un incremento del livello di complessità organizzativa
- Il fabbisogno di differenziazione degli orientamenti manageriali
- Il rischio di erosione delle conoscenze e delle competenze distintive
- Il fabbisogno di differenziazione degli organi manageriali: consiste nell'esigenza di gestire secondo modalità differenti combinazioni economiche il cui successo è basato su leve competitive differenti (il prezzo, il marchio...)
- La separazione dei rischi

### *Di altra natura:*

- L'orientamento delle persone all'indipendenza e alla competizione
- Le divergenze di valori e interessi

## I fattori ambientali

Possono giocare a favore o a sfavore del formarsi di aggregati aziendali:

- La cultura economica di un certo paese (ad esempio in Italia imprese di piccole dimensioni gestite con logiche padronali, ciò spinge a disaggregazione)
- Mercati di capitali: possono beneficiari grandi gruppi o piccoli gruppi (cap di prestito e di rischio)
- Normativa economica: talvolta aggregati interaziendali sono costruiti unicamente per fruire di determinati vantaggi offerti dalla normativa, le strutture antitrust sono volte ad evitare che si formino aggregazioni interaziendali orientate a comportamenti dannosi per la società
- Sistemi di comunicazione e di trasporto: è difficile aggregarsi tra musei lontani per la difficoltà nel prestare le opere oppure si è spinti ad aggregarsi come nel caso delle biblioteche che permettono al fruitore a non raggiungere luoghi lontani

## Gli aggregati di aziende

### Tipologie di aggregati

- Crescita autonoma (crescita interna): ad esempio Walt Disney aggiungendo risorse a quelle che già aveva per svolgere nuove condizioni economiche
- Crescita non autonoma (crescita esterna): creando rapporti più o meno forti con altre imprese o altre ONP, ad esempio Walt Disney ha comprato la Pixar
- **Aggregato mono-aziendale:** le imprese si fondono in un'unica unità giuridica formando un legame forte con integrazione, un'azienda ne compra un'altra
- **Aggregato interaziendale:** le imprese rimangono unità giuridicamente distinte formando un legame debole con cooperazione, relazioni collaborative in alcuni ambiti

## 1) Aggregato mono-aziendale

Nell'ambito delle imprese, l'aggregato mono-aziendale porta ad avere una sola impresa e ci sono due tipologie di strade:

- **Acquisizione:** un'impresa compra un'altra impresa
- **Fusione:** due imprese si fondono e chi controllava la prima impresa diventa un socio di chi controllava la seconda.
  - Fusione propriamente detta
  - Fusione per incorporazione: formalmente A incorpora patrimonio di B ma chi controllava la società B ora è socio di chi controlla società A. Dunque la società B non esiste più e la A ha un patrimonio più grande perché fatto anche dal patrimonio di B.

## 2) Aggregato interaziendale

### Classi di aggregati

- Gruppi economici
- Associazioni formali di aziende
- Associazioni informali di aziende
- Aggregati intraziendali

---

## I gruppi economici

Due aziende che si uniscono mediante relazioni di capitale di rischio (formazione di un gruppo, scambio di partecipazioni, joint ventures, ...). Dunque più imprese si possono aggregare mantenendo ciascuna la propria indipendenza andando a costituire un gruppo economico, ossia imprese giuridicamente autonome ma ciascuno controllata da un capogruppo/ holding. L'unico soggetto economico ha potestà di governo economico estesa a tutte le scelte di tutte le aziende del gruppo

Forme principali:

- Gruppi privati e pubblici di aziende di produzione
- **Joint ventures:** cooperazione con scadenza nel tempo, oppure non ha una scadenza specifica ma si limita ad alcune iniziative (produzione di un semilavorato comune ad una linea di prodotto). Le due aziende danno vita ad una combinazione economica congiunta mantenendo relativamente autonome le altre combinazioni economiche
- Gruppi di gestioni patrimoniali familiari: il patrimonio può essere gestito anche mediante la costituzione di più aziende di produzione il cui soggetto è lo svolgimento di gestioni patrimoniali ed una famiglia può conferire capitale proprio in più aziende di tale tipo

---

## Associazioni formali di aziende

Le due (o più aziende) si uniscono mediante contratti e strutture comuni che hanno impatto sui diritti di proprietà (consorzi, reti in franchising, alleanze strategiche, ...)

- rete di franchising: sono composti da un'azienda centrale detta franchismo e da un elevato numero di aziende ad essa collegate dette franchisee. L'azienda centrale trasferisce alle associate il diritto d'uso di un marchio comune e un insieme di conoscenze tecniche, organizzative e gestionali. Le aziende associate si impegnano a rispettare le modalità di svolgimento delle combinazioni economiche stabilite dall'azienda centrale in modo che i prodotti presentino caratteri uniformi. (ad esempio macdonald's), beneficio per il piccolo imprenditore ossia l'immagine. Bisogna comprare dal franchisor anche tutte le attrezzature. I vincoli imposti quando limitano alla cessione del diritto d'uso di marchi e brevetti si configurano in relazioni di licenza o di concessione
- cartello: accordo tra imprese per stabilire il prezzo, (come il petrolio). Sono tipicamente composti da aziende concorrenti o potenziali concorrenti con prodotti scarsamente differenziati
- consorzio: aggregato costituito da più aziende che si aggregano per svolgere in comune una coordinazione parziale del tipo acquisti, vendite... c'è la costituzione di una struttura comune che svolge per tutte le aziende associate operazioni
- Accordi quadro: sono contratti che includono esplicite condizioni di continuità, di esclusività, di reciprocità del rapporto di fornitura con la specificazione delle modalità di recesso e delle penali connesse al mancato rispetto delle condizioni pattuite
- Associazioni di categoria: si costituiscono per il perseguimento di interessi istituzionali comuni
- Associazioni di aziende di consumo: sono volte a tutelare gli interessi in merito alla pulita dei beni prodotti acquistati, sono le "associazioni di consumatori" che esprimono interessi nei confronti di servizi pubblici, ecologia...

---

## Associazioni informali di aziende

Le due (o più aziende) non compiono mosse formali, ma adottano taciti comportamenti di forte integrazione che si sovrappongono ai meccanismi di mercato

- Reti di subfornitura: quei meccanismi e accordi più deboli informali che si vanno a sovrapporre ai meccanismi di mercato, si stabiliscono dei rapporti di fornitura regolati con prassi per far funzionare meglio i rapporti senza aprire di volta in volta le negoziazioni nel caso in cui un'azienda e quella fornitrice sono caratterizzate dal fatto che la loro attività economica trova sbocco principalmente in tale rapporto di fornitura.
- Costellazioni: quando l'aggregato è composto da un numero ridotto di aziende di dimensioni omogenee con combinazioni economiche complementari le aziende che lo compongono operano in modo strettamente integrato
- Distretti: insiemi di imprese connessa da relazioni di mercato localizzate in una stessa area geografica
- Distretti culturali: una più intensa collaborazione di iniziative tra singole aziende culturali possa avere un impatto turistico maggiore offrendo una migliore esperienza culturale
- Intese informali varie

---

## Aggregati intra-aziendali

- Aziende multiunità: azienda che ha diversi luoghi di esposizione
- Aziende verticalmente integrate: con combinazioni economiche parziali connesse in sequenza per cercare di sfruttare le economie di transazione

- Aziende diversificate: con combinazioni economiche parziali identificate da prodotti destinati a mercati distinti in quanto soddisfano differenti classi di bisogni

## Le scelte di organizzazione

Ciascuna impresa deve progettare il proprio assetto organizzativo in funzione delle proprie caratteristiche specifiche.

*La struttura organizzativa:* è la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità loro assegnati.

*Le scelte di organizzazione* portano a disegnare l'assetto organizzativo che è l'insieme delle variabili che configurano l'Organismo Personale e che definiscono, indirizzano e coordinano i comportamenti delle persone che compongono l'organismo personale

*L'organismo personale* si configura secondo un assetto (assetto organizzativo) fatto da due macro elementi:

- I sistemi di gestione, i meccanismi operativi dei sistemi informativi e gestione del personale
- Scelta di struttura o macro struttura: la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità loro assegnati. Ogni organizzazione, ogni azienda ha dei gruppi formali che svolgono una serie di attività le une distinte dalle altre. Come ad esempio gli uffici amministrativi che in un'università sono unità amministrative.

---

## La coerenza organizzativa

Le principali regole di coerenza tra le variabili organizzative e le altre variabili dell'impresa riguardano le relazioni tra:

- I bisogni delle persone e la struttura delle singole unità organizzative: quanto più forti sono i bisogni di socialità, di stima e di realizzazione, tanto più il lavoro deve essere organizzato in forma di lavoro di gruppo e con contenuti ricchi
- L'articolazione delle combinazioni economiche e la struttura organizzativa di base: le imprese più piccole e semplici devono adottare una struttura elementare, le imprese medio-grandi con una sola area di affari una struttura funzionale, le imprese medie e grandi con più aree di affari molto disomogenee una struttura divisionale, le imprese medie grandi con più aree di affari correlate una struttura a matrice o mista.

---

## Orientamento alle persone e ai gruppi di persone

Bisogna attivare soluzioni organizzative che permettano di coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone, sono finalità non perseguibili l'una in alternativa all'altra.

Le scelte di organizzazione influenzano:

Le modalità e l'intensità di partecipazione

### Schema di sintesi

- Decisioni che riguardano la progettazione dell'assetto organizzativo (per avere un comportamento omogeneo):
  - La struttura organizzativa

- La supervisione dei capi
- Scelte che riguardano la struttura organizzativa: dove le operazioni economiche hanno una certa complessità. All'interno dell'azienda ho molti processi come quelli amministrativi.
  - I sistemi informativi
  - i sistemi di programmazione e controllo (le risorse a disposizione)
  - il sistema di pianificazione strategica
  - Sistemi di gestione de personale (chi fa che cosa, chi è a capo di un ufficio)
- Operazioni che hanno un impatto sul comportamento:
  - Il sistema di addestramento e formazione
  - Il sistema di carriera: come si fa progredire una persona
  - Il sistema retributivo
  - I sistemi di ricerca e selezione
  - Il dimensionanti degli organici

Tutte queste decisioni tengono conto delle combinazioni economiche, della loro ampiezza, della loro estensione verticale e orizzontale, della loro numerosità.

Il processo di progettazione parte dalla definizione delle diverse aree strategiche e all'interno delle diverse aree bisogna chiarirsi le idee dei compiti da svolgere. Poi bisogna suddividere i compiti tra le diverse unità, una volta definiti contenitori formali all'interno delle quali si svolgono le diverse attività queste unita organizzative vanno legate secondo livelli gerarchici. Poi all'interno di ciascuna unità organizzativa si attribuiscono i compiti.

---

## La scelta della struttura organizzativa di base

La struttura organizzativa è la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità assegnati a ciascuno di tali organi. Il concetto si può chiarire considerando 3 aspetti:

### 1) Processo di progettazione della struttura organizzativa

Importanza dei ruoli: sono i comportamenti attesi per ogni posizione.

- Analizzate le combinazioni economiche aziendali, si definisce l'insieme complessivo di compiti
- Si sceglie un criterio di divisione del lavoro e si configura dunque un insieme di unità organizzative
- Le varie unita organizzative vengono aggregate a più livelli in una gerarchia che è strumento di comando e di coordinamento
- Il sottoinsieme di compiti assegnato a ciascuna attività organizzativa viene suddiviso in mansioni

### 2) Output della progettazione organizzativa:

- Un elenco di unità organizzative (ufficio, acquisizioni, direzione)
- Un corrispondente elenco di insieme di compiti (mansioni) assegnati a ciascuna attività organizzativa

- Insieme di relazioni gerarchiche che collega le varie unità organizzative

Gli output più formalizzati sono più efficaci perché si fanno i compiti che si devono svolgere

### Regole nella progettazione organizzativa

Nella progettazione degli assetti organizzativi vale la regola di contingenza tuttavia è possibile adottare le strutture già esistenti. A questo approccio si contrappongono le teorie/visioni universalistiche.

Le regole che derivano dagli studi aziendali e manageriali stabiliscono:

- Quali sono le configurazioni che ogni variabile organizzativa può assumere
- Quali sono le regole in base alle quali scegliere le configurazioni per le diverse imprese

### Principi di progettazione organizzativa

- *Principio della coerenza dinamica:* non esistono assetti organizzativi “ottimi” ed “eterni”; ciascuna impresa deve ricercare i propri equilibri in ottica evolutiva. Chi disegna la struttura organizzativa deve trovare la soluzione migliore possibile in quel momento sapendo che non lo sarà in eterno e non sarà ottimo.
- *Principio dell'orientamento alle persone e ai gruppi di persone:* l'assetto organizzativo deve motivare le persone al lavoro e alla collaborazione; la motivazione e l'efficienza sono complementari, non alternative. Le persone devono essere condizionate ma se si fa una struttura che ottimizza il contributo di queste persone ma trascura le attese di queste persone dopo poco tempo le persone smetteranno di essere motivate non fornendo più un contributo ottimale. L'obiettivo di efficienza non può essere inteso come alternativo a quello di garantire pretese dei lavoratori.

### Livelli della progettazione organizzativa

La progettazione delle strutture organizzative è svolta tipicamente a tre livelli:

- L'articolazione degli organi dedicati alle funzioni generali;
- La struttura organizzativa di base;
- La struttura delle singole unità organizzative, ossia dei singoli organi

---

## Tipologie di strutture organizzative di base

Nell'organigramma si suddividono le attività diverse legandole con linee di responsabilità gerarchica. Esistono dei modelli di cui le aziende si possono ispirare:

- 1) **elementare:** con un direttore generale e gli altri che rispondono
- 2) **Funzionale:** i livelli gerarchici sono almeno tre e le diverse unità organizzative rispondono ad un capo (non direttamente al direttore generale) che è responsabile per coordinazione economica parziale. Si struttura la propria organizzazione sulle funzioni mettendo insieme unità organizzative che svolgono processi simili.
- 3) **Divisionale:** si premia non tanto la funzione (no capo funzione amministrazione ecc...) ma si avranno due divisioni che corrispondono a due diverse aree strategiche di affari ossia aree strategiche di affari, per ogni area strategica c'è un capo che controlla lavori diversi perché i mercati sono diversi. La divisionale è ibrido

Dispensa di economia aziendale di Sofia

se l'amministrazione è concentrata e non si ha un duplicato di amministrazione ma si occupa di entrambe le aree

- 4) Matriciale: ha una struttura a matrice, sono doppie le relazioni gerarchiche. Dunque ci sarà un responsabile per area strategica ma saranno coordinate da un responsabile di funzione.

*Staff*: sono attività orizzontalmente collocate, allo staff risponde il direttore generale e sono attività che riguardano l'intera azienda contribuendo a tutte le gestioni.

Tate Britain ha 3 divisioni e due funzioni accentrate, in Italia principalmente elementari e funzionali.

La maggior parte delle associazioni culturali sono solitamente elementari o funzionali

### Scelte di struttura

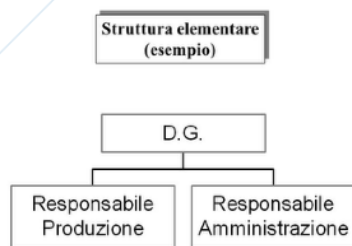
Scegliere la struttura organizzativa significa scegliere:

- come dividere il lavoro (specializzare) tra le varie unità e persone (per funzioni, per prodotti, per aree geografiche, ecc.);
- come coordinare le attività svolte dalle varie unità e persone.

Ogni struttura organizzativa ha i suoi vantaggi e svantaggi in termini di specializzazione e di coordinamento. Più la struttura si complica più c'è bisogno di passare ad un'organizzazione legata alla complessità delle attività svolta.

#### Scelta di struttura elementare

Nel caso di aziende particolarmente piccole e semplici la funzione di governo economico e di direzione sono svolte da un unico organo di direzione generale



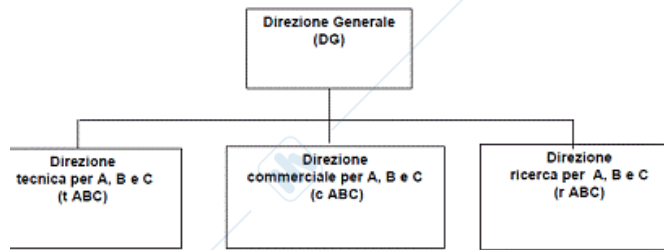
#### Scelta di struttura funzionale

Variabili che spingono:

- le economie di scala per cui si centralizzano delle funzioni. Si risparmiano costi a causa di parziali duplicazioni
- Il grado di specializzazione: se si centralizza si possono specializzare le 4 persone che lavorano in un ufficio al posto di avere 4 uffici con una persona sola per essere più efficaci e più efficienti
- Economie di raggio di azione realizzabile con la gestione centralizzata di competenze core, ossia di quelle competenze distintive comuni a tutte le combinazioni economiche parziali

Si sceglie una struttura funzionale quando ci si concentra su un solo settore, mercato o su un sistema di prodotto unico (un teatro), invece la Tate anche se si occupa solo di attività museale ha sedi diverse

e sfaccettature differenti che sono date dalla poliedricità delle sedi e dunque viene scelta una struttura divisionale.



*Scelta*

*di struttura divisionale*

Variabili che spingono:

- Interdipendenza tra le funzioni relative a ciascuna divisione: è più forte il legame tra produzione e marketing contenuti nell'editoria, rispetto a marketing nei giornali e nei libri, distribuire giornali e libri ha tutta un'altra logica ci sono interazioni diverse con i rispettivi target. Ha più senso organizzare la struttura per aree strategiche
- Il fabbisogno di differenziazione tra le linee di prodotto: quando si lancia un nuovo prodotto (differenti orientamenti manageriali, prodotti nuovi). Si ha quando sono richiesti atteggiamenti manageriali e professionali molto differenti rispetto a quelli richiesti per le altre linee

*Scelta di struttura matriciale e mista*

In molti casi si presentano situazioni intermedie nelle quali si devono adottare strutture matriciali o miste, quindi quando le imprese con più linee di prodotto queste ultime tra loro legate da alcune relazioni di indipendenza.

## Il modello strategia

	Stadio 1	Stadio 2	Stadio 3	Stadio 4
<b>Dimensioni</b>	Piccole	Medie e grandi	Medie e grandi	Medie e grandi
<b>Articolazione strategica</b>	Monoprodotto, monomercato	Gamma di prodotti omogenei, mercati ampi omogenei	Diversificazione correlata, mercati disomogenei	Diversificazione non correlata
<b>Struttura organizzativa</b>	Elementare	Funzionale	Mista o a matrice	Divisionale
<b>Potere, stile di direzione</b>	Accentrato, personalistico	Decentrato, manageriale	Decentrato, manageriale	Decentrato, manageriale
<b>Valori, principi</b>	Disponibilità, obbedienza	Efficienza	Efficienza, flessibilità	Imprenditorialità

<b>Formalizzazione dell'assetto</b>	Bassa	Alta	Alta	Alta
-------------------------------------	-------	------	------	------

### La multidimensionalità

Sono rilevanti i seguenti criteri di divisione del lavoro:

- Per funzioni
- Per linee di prodotto secondo l'uso
- Per tecnologia
- Per aree geografiche
- Per categorie di clienti

Sono dunque ipotizzabili una struttura funzionale e quattro differenti versioni di struttura divisionale

### La motivazione al lavoro

È la motivazione a prestare il proprio lavoro con impegno e con spirito cooperativo e costruttivo. Una persona è motivata al lavoro solo se prevede che tale prestazione le consentirà di soddisfare i propri bisogni. In caso contrario, la persona potrà decidere di non svolgere l'attività lavorativa o di svolgerla con il minimo livello di impegno necessario per non perdere il lavoro. Considera non solo un bisogno di efficienza da punto di vista dell'azienda ma anche di quello dei collaboratori. Vengono identificate le modalità per potenziare la motivazione al lavoro

#### *Le classi di bisogni*

Maslow dice che ciascuno di noi soddisfa i bisogni secondo una piramide organizzata per priorità ed identifica 5 livelli di bisogni:

- 1) Elementari: nel lavoro è quello di ottenere una retribuzione, l'acquisizione dei beni necessari a soddisfare i bisogni
- 2) Sicurezza: si valuta la sicurezza fisica, del contratto di lavoro, struttura organizzativa, sistemi di gestione del personale, stile di direzione
- 3) Socialità: la possibilità di interagire con dei gruppi formali che possono essere anche gruppi sociali
- 4) Stima: riconoscimenti per il lavoro svolto, spesso si attribuiscono segni visibili in lavori in cui si può essere poco motivati per ritrovare la stima
- 5) Auto-realizzazione: mansioni che permettono di esprimere un'ampia gamma di competenze, si cresce a livello individuale

# Aziende culturali

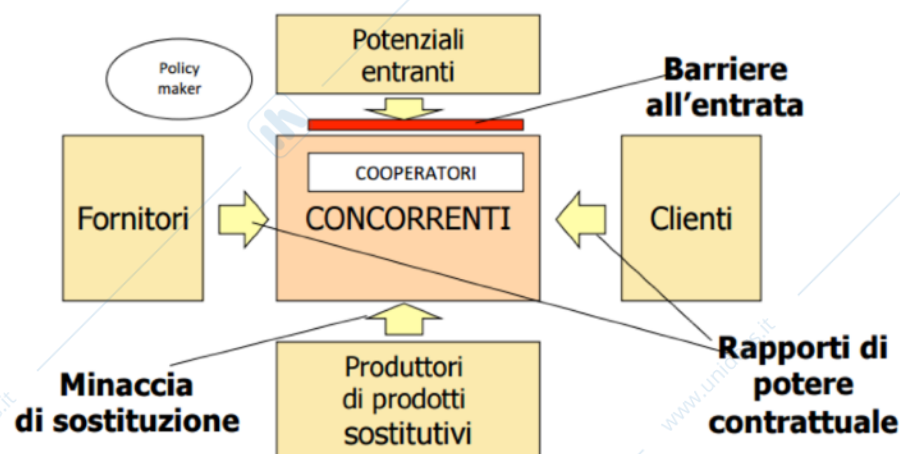
## L'ambiente esterno

### Settori e mercati

Mercati delle AC: Un mercato è un complesso dinamico di negoziazioni che riguardano scambi, capitale propri e lavoro ed hanno per oggetto dei beni che si manifestano con continuità, con caratteri omogenei e con elevata interazione reciproca. Si ha un mercato quando molte negoziazioni con oggetto simile sono attuate continuamente e con elevata frequenza da un certo insieme di aziende. Il mercato dell'arte può essere distinto per:

- Tipologia di beni
- Area geografica
- Aste, gallerie

### Il sistema competitivo



È definito come lo spazio nel quale l'impresa si presenta con il proprio sistema di prodotto. Il modello della concorrenza allargata (modello delle 5 forze di Porter) rappresenta i fattori e le relazioni che popolano il sistema competitivo. In questo caso il termine settore indica le imprese in concorrenza ma anche i clienti e i fornitori, i potenziali entranti ed i produttori sostitutivi. Nel caso delle AC vanno considerate anche le altre AC che si pongono in un sistema di cooperazione ed il policy maker

- Il policy maker: soggetto che fissa le regole per operare in un certo settore. Queste istituzioni sono sottoposte alla legge dei codici dei beni culturali che vincola questi soggetti, ad esempio operare in musei (anche privati) significa operare in attività in cui è impossibile vendere il proprio patrimonio oppure avere la possibilità di accedere a fondi pubblici e anche avere vantaggi fiscali.
- Le altre AC: si pongono in un'ottica di concorrenza e di collaborazione perché anche se si entra in un museo e non in un altro c'è un comportamento di cooperazione per la natura stessa delle Mission delle AC. In teoria non si dovrebbe parlare di veri concorrenti per le AC poiché i servizi che esse realizzano sono di per sé unici e insostituibili, trattandosi di beni esperienziali legati a risorse uniche ed inimitabili.

Ci sono però diversi livelli di concorrenza:

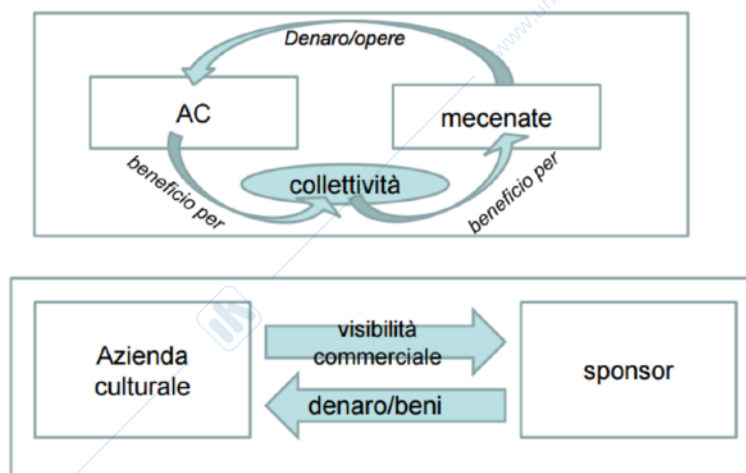
- Nell'impiego del tempo libero
- Tra diversi tipi di consumi culturali
- Nell'ambito della visita ad un territorio
- Tra AC appartenenti alla stessa tipologia

Tra i clienti finali rientrano sia i consumatori diretti del servizio culturale offerto dalla AC sia coloro i quali beneficiano indirettamente dall'azione culturale.

A questo mercato fanno parte altri soggetti che traggono benefici:

- Sponsor: soggetto che lega il proprio marchio alla AC (cioè allo sponsee) con un contratto che offre denaro e servizi in cambio di una prestazione da parte dell'AC che dovrebbe avere un effetto positivo sul risultato d'impresa attraverso il miglioramento della propria immagine.

u n a  
s e r v i z i o



- Mecenate: corrisponde somma di denaro od un a titolo di liberalità. Non verifica contratto.

## Il sistema di prodotto

Il prodotto è da intendersi come la risultante o l'output di un qualsiasi processo realizzato per essere ceduto da un'economia in altre economie. La maggior parte degli output d'azienda contiene il prodotto o servizio centrale, i servizi ad esso connessi ed il valore anche simbolico ed affettivo che il consumatore gli attribuisce.

A prescindere dal legame con un elemento tangibile, i prodotti culturali possono essere definiti come un'esperienza cognitiva secondo un'esperienza di senso e sono a tutti gli effetti dei servizi. Un servizio può essere definito come una prestazione o un complesso di prestazioni realizzate con l'ausilio di specifiche professionalità e talora con il supporto di beni materiali o strumenti per il soddisfacimento di bisogni manifestati da singoli individui o gruppi organizzati in definite unità economiche.

I servizi mostrano le seguenti caratteristiche:

- Intangibilità
- Immaterialità dell'output
- Congiunzione spazio temporale dei processi di produzione e consumo
- Non trasferibilità nel tempo e nello spazio

- Peculiarità e limitazioni nell'adozione di procedimenti di standardizzazione

In ambito culturale non è semplice distinguere l'azienda dal sistema di servizi offerto: si pensi alla connessione tra teatro e performance teatrali, ma anche la distinzione tra patrimonio e servizio offerto in musei e biblioteche è ardua.

Tutte le AC svolgono una serie di attività che prescindono dal consumo da parte del pubblico (Es. attività di conservazione in un museo, degli archivi ecc....) L'impossibilità ad immagazzinare il proprio output fa sì che non sia possibile adeguare l'offerta ad eventuali picchi di domanda o variazioni stagionali.

### **Servizi di back office**

Servizi dei quali non si fruisce direttamente, sono attività interne che prescindono dal consumo da parte del pubblico. Questi processi possono essere svolti per consentire l'erogazione dei servizi all'esterno.

- Servizi di carattere culturale: attività di conservazione, restauro, risanamento, catalogazione delle opere che vengono comunicate con didascalie;
- Servizio di carattere non culturale: gestione dei sistemi informatici, programmi di ricerca, attività di comunicazione ad esempio il sito internet, gestione degli spazi

### **Servizi di front office**

Servizi dei quali si fruisce direttamente e si realizzano a museo aperto

- Servizio di carattere culturale: attività di divulgazione scientifica, organizzazione di mostre, convegni, servizi di guida
- Servizio di carattere non culturale: servizi che servono per ottenere un maggior vantaggio competitivo in termini di visitatori, reputazioni come attività di promozione, comunicazione e gestione delle prenotazioni, servizi di caffetteria.

NB Ci possono anche essere dei servizi di back office che vengono aperti al pubblico come nel caso di fare vedere ai visitatori di un museo il restauro di opere. Perché c'è il tentativo di rendere più evidenti dei processi tipicamente molto tecnici. Si può anche scegliere di aumentare il prezzo offrendo anche altri servizi come ad esempio l'audioguida (museo egizio di Torino).

## **Decisioni di assetto organizzativo o tecnico**

Tra le decisioni di rilevanza strategica ci sono:

- Decisioni di assetto istituzionale
- Modifica delle proprie estensioni economiche (scelte di crescita): sulla base dell'ambiente esterno e sulla base delle possibilità di sfruttare economie di scala, di raggio d'azione, di saturazione, di apprendimento.
  - Aumento capacità produttiva
  - Modifica estensione verticale/orizzontale

La crescita può essere:

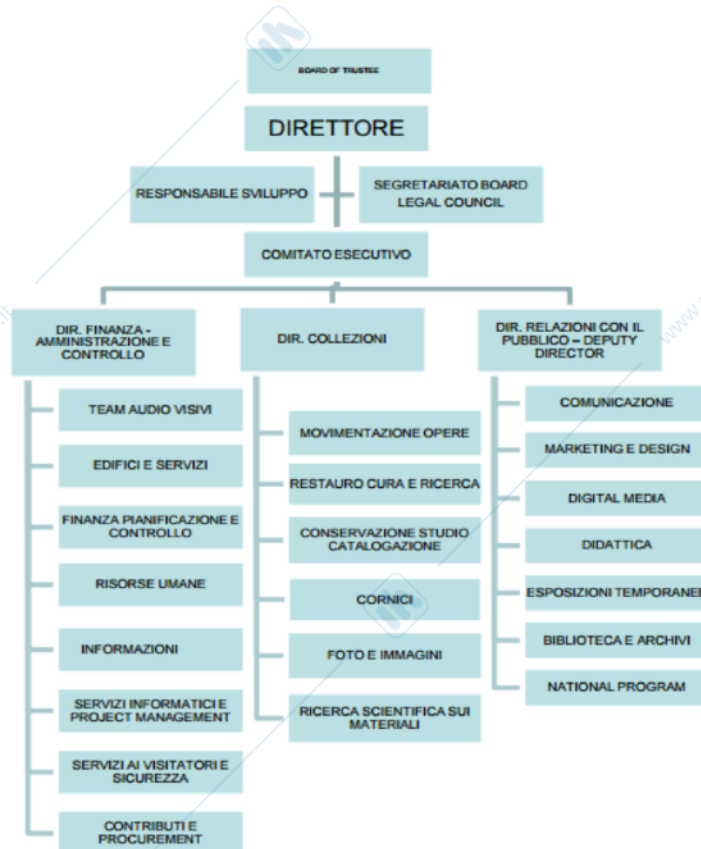
- Interna
- Esterna: si dovrà modificare assetto istituzionale perché la crescita esterna significa che si aggiungono risorse grazie all'unione di più patrimoni (proprio e quello di altre aziende). Es teatri di tradizione lombarda che si uniscono e realizzano un cartellone operistico creando 5 opere l'anno, con fondi e risorse in comune. Se due imprese si fondono serve che siano coordinate, quindi bisogna
  - ridistribuire il lavoro e le competenze
  - ci sarà anche un cambiamento delle rilevazioni
  - Cambiamento delle fonti di finanziamento
  - Cambiamento degli indici ...

## Assetti organizzativi

Le strutture prescelte dalle AC sono semplici.

*Macro struttura della National Gallery, funzionale*

3 direttori di funzione che formano il comitato di gestione: direttore amministrazione, finanza controllo, direttore collezioni, direttore relazioni con il pubblico (vice direttore)



Tipico sono

- area
  - Conservatore 1> attività di coordinamento della didattica

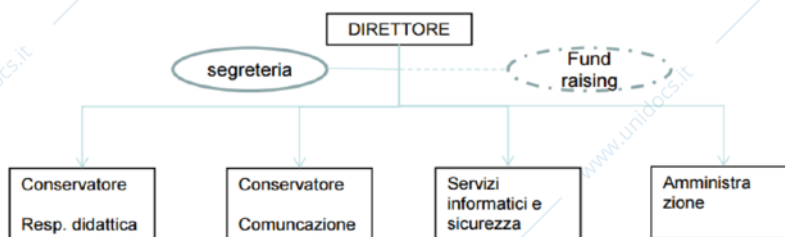
*museo italiano*: livelli gerarchici solo 2

culturale (conservatori)

- Conservatore 2> attività di verifica dei contenuti della comunicazione on line
- area tecnico-amministrativa (con una segreteria in staff e un collaboratore esterno che si occupa di fund raising e che risponde direttamente al direttore)
  - Area amministrativa che presidia i processi amministrativi
  - Area tecnica responsabile per la sicurezza, il coordinamento delle manutenzioni impianti ed i servizi informatici

Il personale della società che si occupa della custodia, in outsourcing, ha come referenti i responsabili di questi due uffici

*Organigramma museo ecclesiastico*



## Aggregazioni nell'ambito delle AC

Ovviamente si tratta di ONP se sono private o di enti pubblici se sono pubbliche; questa scelta strategica può rappresentare l'opportunità o la ragione per effettuare una privatizzazione dal momento che si costituisce un nuovo soggetto che ha il compito di gestire le due realtà integrate senza necessariamente prevedere lo spossessamento del patrimonio da parte dei fondatori).

*Si verifica di fatto:*

- una fusione oppure
- una società/ANP strumentale controllata, simile ad una joint venture o un'associazione/consorzio...

Le forme per le AC possono essere diverse dal punto di vista giuridico ma simile è la logica.

*Sono importanti perchè:*

- Fonte per ottenimento di efficienze e efficacia: senza questi tipi di accordi non sarebbe possibile il prestito interbibliotecario che consente l'estensione del servizio di prestito limitandone i costi
- Aumento di risorse e competenze: nell'ambito di musei o teatri ad esempio

NB non confondersi tra proprietà e gestione perché possono essere distinte, soprattutto se si fa riferimento alla proprietà del patrimonio culturale. Nessuna azienda culturale può disfarsi della proprietà di beni culturali, tuttavia si può decidere di far gestire questi beni ad un altro soggetto che potrebbe non gestire solo un patrimonio ma anche il patrimonio di diversi soggetti. Si può costituire una fondazione che rappresenta la fusione di più musei. Anche nelle casi di privatizzazione si può privatizzare la gestione ma non il patrimonio.

## Strategie e finanziamento delle AC

Se non si riesce ad aumentare le quantità di vendite ci si trova di fronte ad una cronica scarsità di risorse. L'attenzione all'economicità è particolarmente imporrante. Dove le risorse sono importanti bisogna valutare il mancato/parziale/pieno raggiungimento degli obiettivi non solo di carattere economico ma anche di carattere culturale e sociale. Bisogna tenere sotto controllo la dinamica dei costi per evitare di essere Inesficiente e quindi di sprecare risorse che sono scarse sapendo che non basta il raggiungimento del pareggio di bilancio per dire che quell'organizzazione culturale ha raggiunto i propri obiettivi. Nelle imprese invece il valore del risultato reddituale è importante (non è l'unico parametro) ma se si raggiunge ha remunerato i fattori produttivi e suo remunerare anche i conferenti di capitale di rischio. Nelle ac bisogna essere in grado di valutare anche l'efficacia in termini culturali, sei adotta una logica aziendalistica di misurare dei risultati per valutare il raggiungimento di certo obiettivi. Ma è difficile trovare dei parametri per l'efficacia culturale, dei parametri quantitativi.

Per valutare efficienza ed efficacia per minimizzare i costi e massimizzare i ricavi bisogna avere in mente le leve per migliorare il risultato economico.

### Ricavi nelle AC

- Si cerca di migliorare la biglietteria, gestione tipica: Tra le risorse endogene i ricavi di biglietteria rappresentano la componente positiva di reddito più simile ai ricavi di vendita anche se non sono di per sé un indicatore per la valutazione della stessa gestione caratteristica. Molte AC non applicano alcun biglietto di ingresso e anche quelle che lo facessero svolgono spesso attività, tra i propri servizi, che non vengono ceduti sul mercato a fronte di un pagamento di un prezzo. Se si può gestire la leva del prezzo si può agire o sulla quantità di biglietti venduti o sul prezzo. Altrimenti ci sono altre operazioni volte a migliorare la capacità di attrarre visitatori, la funzione che spetta è quella che mette in dialogo le organizzazioni con il mercato (marketing).
- Redditi da beni patrimoniali, gestione patrimoniale: Investimenti, con avanzi di liquidità, donazioni. Indirettamente per lavorare su questi redditi bisogna aver precedentemente lavorato in una attività che è quella di raccolta fondi
- Ricavi da attività commerciali, gestione commerciale: attività di combinazioni economiche legati a servizi non di carattere strettamente culturale ma hanno lo scopo di migliorare il confort perché sono attività di impiego del tempo libero "edutainment"
- Contributi e trasferimenti da enti pubblici, gestione caratteristica
- Contributi volontari di privati, gestione raccolta fondi

NB Un'AC non può testare gli elementi della propria formula imprenditoriale attraverso il successo economico e competitivo, come può fare un'impresa. Nelle AC i sistemi sviluppo delle risorse e quello dell'offerta dei servizi competono a gestioni necessariamente separate che, nelle imprese, sono sovrapposte.

### Contributi dalle regioni

Negli ultimi anni le regioni ricorrono sempre più a modalità innovative per l'assegnazione dei fondi alle istituzioni culturali. La maggior parte delle Regioni va adottando criteri che valutano il rispetto di alcuni standard qualitativi nel tentativo di innescare un sistema di contributo/premio a vantaggio dei percorsi virtuosi.

*Attività di tipo reattivo:* fa riferimento a pratiche di tipo amministrativo, bando che richiede alcune info (attenzioni a tematiche...). L'AC lavora per dimostrare che si hanno le caratteristiche che il bando privato o pubblico richiede dunque si svolgono attività di tipo amministrativo. Sempre di più si pone l'attenzione al raggiungimento degli obiettivi, non è solo opportuno saper giudicare l'andamento per ragioni interne.

### Modalità per ottenere ricavi

Scelte strategie e operative

- Opzioni strategiche (nuove f.c., scelte di aggregazione interaziendale, estensione della CP, ecc.)
- Scelte di marketing
- Scelte di fundraising
- sistemi di misurazione/accountability: Il sistema di rilevazioni ha una rilevanza strategica perché mi consente di correggere obiettivi, piani, azioni, scelte "sbagliate" per misurare i risultati.

---

### Costi nelle AC:

- Salari
- Manutenzione e affari generali
- Pubblicazioni
- Acquisti

---

### Il Fundraising

L'attività di fundraising come quel sistema di attività in grado di sopperire all'incapacità di soddisfare, secondo le regole del Mercato, il fabbisogno di risorse. La ragione che ha spinto l'attivazione delle gestioni accessorie e del fundraising sta nel fatto che le AC faticano a generare risorse attraverso l'autofinanziamento.

Nei musei, così come in tutte le Onp, i sistemi di sviluppo delle risorse e quello dell'offerta dei servizi competono a gestioni necessariamente separate che nelle imprese sono sovrapposte. Le risorse si ottengono per lo più da un sistema distinto da quello che eroga il servizio, da cui deriva una piccolissima quota di ricavi derivanti da vendita di biglietti, merchandising, ecc. utili a coprire i costi dell'attività caratteristica.

#### 1) Strategia

- definire una strategia in cui siano identificati gli obiettivi di breve e medio periodo che il museo, con i fondi raccolti, si prefigge di ottenere, tenuto conto ovviamente della propria missione
- capire qual è il pubblico che si ha davanti per riuscire a suscitare l'interesse dei potenziali sostenitori (da piccoli donatori ai grandi finanziatori).
- impostare una campagna di comunicazione
- tener presente che il donatore si lega alla mission del museo
- gestire le informazioni relative ai donatori con adeguati sistemi informatici in modo professionale e trasparente
- saper creare urgenze

- saper valutare le opportunità che si danno ai potenziali donatori
- saper essere creativi nelle formule da adottare (si pensi alle “giornate di primavera” del FAI)
- rendere semplice la donazione.

## 2) Il pubblico

Al crescere dell'importanza della relazione (da fredda a calda) tra il pubblico e l'Onp diminuisce la quantità dei donatori, ma crescono di consistenza le donazioni. Alla crescita delle donazioni si accompagna via via un aumento dell'impegno del donatore che dovrebbe aver instaurato un rapporto sempre più stretto con l'istituto museale.

- **Contesto territoriale ridotto:** n piccolo museo che opera in un contesto territoriale ridotto possa instaurare un rapporto più duraturo con i propri stakeholders approfittando di una minor concorrenza e di un contatto più diretto (one to one) tra la direzione del museo e i singoli donatori.
- **Privatizzazione:** la tendenza a privatizzare molti musei pubblici si spiega anche con la possibilità che il passaggio al regime privato possa facilitare il coinvolgimento, in varia forma, dei privati nella gestione dei musei. Si sta affermando la tendenza a stipulare accordi tra soggetti pubblici e privati per la raccolta di risorse anche con iniziative strutturali, per esempio, attraverso il ricorso a fondazioni di partecipazione, o anche ad associazioni collegate a fondazioni museali.

*Possono esserci:*

### • Donazioni:

atti fatti una volta tanto, l'ammontare della donazione dipende da impegno e coinvolgimento del donatore. La donazione è una vera e propria transazione in cui la contropartita è, in generale la gratitudine, quest'ultima può essere definita come un bene relazionale. Possiamo quindi generalizzare e affermare che l'attività di fundraising è volta a raccogliere non già semplicemente fondi – o più genericamente risorse – ma, prima ancora consenso attorno alla missione del museo.

### • Membership:

un soggetto beneficiario che sostiene periodicamente un museo, collaborazioni stabili di privati cittadini

- Immediata: campagna di raccolta che il museo fa, donando ogni anno un tot, tipica dei musei anglosassoni
- Mediata: mediata attraverso associazioni di volontariato o altre associazioni (es associazione volontari dei musei)

Questi sostenitori (come i tesserati) che entrano a far parte della vita del museo prestano contributi diversi in:

- denaro
- beni strumentali,
- opere e in genere oggetti d'arte
- beni deperibili utili allo svolgimento dell'attività museale,

- prestazioni volontarie (ricevendo benefici diversi come l'ingresso gratuito al museo, la possibilità di partecipare ad eventi ed informazioni tempestive o privilegiate).

NB Queste forme di membership possono essere anche informali e possono essere favorite nel caso dei musei ecclesiastici da un legame forte tra l'ente ecclesiastico di riferimento (diocesi, ordini, parrocchie, seminari, capitoli, istituti di vita consacrata, società di vita apostolica, istituti secolari, associazioni, movimenti confraternite) ed i fedeli.

Esiste anche, un mecenatismo privato che vede i singoli cittadini partecipare alle attività museali con donazioni in beni o più spesso opere d'arte di entità tale da poter essere assimilati a dei sodalizi istituzionali.

## • **Partnership:**

Forme di collaborazione con partner istituzionali

Partner	Modalità/ motivazioni	Contributo
1) Pubblica amministrazione	Politiche, culturali, territoriali, turistiche	Patrocini, defiscalizzazione, denaro
2) Imprese	Mecenatismo/ sponsorizzazioni tecniche o finanziarie	Denaro, beni e servizi, opere/ competenze
Organizzazioni non profit	politiche, culturali, mecenatismo	denaro, beni e servizi, opere, competenze
Privati	Mecenatismo	denaro, opere, competenze

### 3) Imprese

Ad imprese diverse andranno proposte collaborazioni diverse, con strumenti e modalità coerenti.

Dal lato delle imprese ci due tipologie di intervento:

- **Sponsorizzazioni:** Come è noto con la sponsorizzazione l'azienda sponsor ottiene la possibilità di associare all'evento la propria immagine attraverso la presenza del proprio logo in tutte le forme di comunicazioni e promozione dell'evento.

*Possiamo distinguere la sponsorizzazione in ragione:*

- Del contributo (denaro, beni, servizi e/o competenze), si limita al finanziamento del progetto
- Del coinvolgimento, lo sponsor viene coinvolto dell'organizzazione

*Un esempio emblematico è l'accordo raggiunto dal Museo Diocesano di Milano e BPM Gestioni per la realizzazione di un evento che è diventato ormai un appuntamento culturale per la città, dal titolo "un capolavoro per Milano". quest'iniziativa ha assunto le caratteristiche di un appuntamento stabile ma anche di un accordo forte (una sorta di joint venture) tra le due organizzazioni.*

*Diversi livelli di partecipazione:*

- main sponsor (o sponsor principale o special partner)
- sponsor e media sponsor (o media partner)

### La ricerca di sponsor

Bisogna puntare sull'efficacia della comunicazione esterna volta a conquistare i potenziali sostenitori.

- La preliminare attività di quantificazione dei benefici che lo sponsor potrà trarre dalla stessa sponsorizzazione, risulta strategica per il museo, con questa attività infatti esso può evitare il rischio di chiedere ad un soggetto profit un contributo inferiore al beneficio che esso stesso potrà ricavare.
- Capire meglio anche il proprio potere contrattuale conoscere le aziende potenziali partner a partire dal settore in cui operano per poi arrivare alle loro strategie, politiche di marketing ecc.

### Motivazione

Il vantaggio principale che lo sponsor ottiene da tale supporto si trova nella possibilità che il pubblico possa associare il proprio marchio ad un evento perseguendo in ultima istanza finalità commerciali.

- **Mecenatismo:** il mecenatismo si distingue dalle sponsorizzazioni anche da un punto di vista fiscale oltre che da un punto di vista concettuale. Opere beni da mecenati, non si ottiene un beneficio diretto ma l'azienda culturale che fa un beneficio alla collettività genera un beneficio al mecenate. È un beneficio prevalentemente morale, possono essere ad esempio riconosciute delle sale. In alcuni musei vengono il consiglio di amministrazione è stato riformato inserendo una minoranza formata da consiglieri che si guadagnano il diritto a stare lì.

## 2) Pubblica amministrazione

L'accelerazione nel ricorso al fundraising, si lega in molti casi ad una riduzione di trasferimenti da parte di enti pubblici alla gestione museale, è vero infatti che via via la Pubblica Amministrazione sta procedendo ad una lenta riduzione della propria presenza nel settore culturale. Tuttavia cresce la possibilità che si dia vita ad altre forme di collaborazione sia nel caso in cui il museo sia pubblico sia nel caso in cui il museo sia o sia diventato privato. Tutti i musei devono pertanto saper agire in modo da raccogliere l'adesione ai propri progetti anche da parte della PA favorendo collaborazioni su più fronti.

*Ad esempio un caso simbolo di collaborazione pubblico-privato il caso dei Musei di Santa Giulia di Brescia per i quali si è passati da un iniziale accordo tra Comune (proprietario del complesso architettonico e museale) e la citata Fondazione CAB che prevedeva un impegno finanziario paritetico alla costituzione di una Società per Azioni la Brescia Musei SpA che dovrà mirare al rilancio dell'intera gestione museale con eventi la cui realizzazione è affidata alla società Linea d'ombra e con interventi strutturali per migliorare la fruibilità del complesso.*

## 3) Privati

Le fondazioni o i trust: sono istituite da privati cittadini, famiglie o imprese che hanno tra i propri scopi statuari quello del sostegno ad istituzioni meritevoli tra cui anche i musei (ad es il FAI). gli enti pubblici possono stipulare protocolli d'intesa con queste fondazioni.

## Sistemi di misurazione

- Misurare è necessario anche perché è fondamentale dar conto di quanto si è fatto soprattutto con i fondi (risorse raccolte)
- Metodologie diverse caso per caso e a seconda dei destinatari

## Indicatori di performance

Elemento importante per rendere concreto l'obiettivo della trasparenza, la totale assenza di trasparenza è un male ma non si può avere un sistema sofisticato per una realtà così sofisticata; è necessario un equilibrio tra questi interessi identificando indicatori adeguati.

Hanno valenza strategica; l'obiettivo è quello di implementare un sistema di valutazione delle performance. Gli indicatori economico finanziari traggono origine dai dati presenti nelle tavole di sintesi opportunamente riclassificate, ma sono necessari anche altri indici che misurino la rendicontazione dei risultati culturali e sociali, adeguati al tipo di azienda e coerenti con la mission.

Esistono dunque indicatori relativamente semplici da elaborare ma privi di una forza che hanno invece in un'impresa, dall'altro indicatori che potrebbero meglio rappresentare l'efficacia culturale che sono di difficile elaborazione.

È possibile individuare indicatori che valutino la gestione dell'azienda nel suo complesso piuttosto che rispetto a singoli cicli gestionali. Si distinguono indici con un approccio al processo o al mercato e indicatori per l'apprezzamento:

- Efficienza ed efficacia gestionale (indicatori quantitativi)
  - Equilibrio finanziario e patrimoniale
  - Equilibrio reddituale
  - Efficienza gestionale
- Efficienza socioculturale (indicatori qualitativi o quantitativi)
  - Misurazione dello sviluppo aziendale
  - Valutazione della capacità di attrarre risorse

FIGURA 5.10. – Esempi di indicatori per le principali macroattività di un'AC

Attività core	Obiettivi della misura	Output	Outcome	Input
Conservazione/ produzione	Efficacia Integrità patrimonio	Numero interventi di restauro	Aumento della visibilità delle opere	Numero addetti costi restauro
Attività ti-va/realizzazione spettacolo	Efficacia Rapporto con utenti	Visitatori/ spettatori di particolari categorie Numero di seconde visite/ abbonamenti	Riduzione fattori di inaccessibilità Aumento della cultura teatrale	Spazi Attrezzature Investimenti in queste attività
Estensione fruizione	Fidelizzazione clienti attraverso una maggiore consapevolezza	Numero corsi Numero iscritti	Riduzione dei gap culturali	Numero ore di progettazione Costi degli input per questi processi

## Problemi di implementazione di metodi di valutazione

- Problemi organizzativi: mettere in piedi un sistema di rendicontazione che dia indicazioni sull'andamento economico e sulla situazione finanziaria è difficile e costoso
  - richiede che ci sia capacità e volontà di definire gli obiettivi
  - Spesso si percepisce la misurazione di obiettivi come una modalità per controllare in modo gerarchico il comportamento, dunque controllare significherebbe punire chi non rispetta gli obiettivi. Mentre bisognerebbe lavorare con una logica diversa
  - Problema dell'identificazione del soggetto economico: nelle imprese è il conferente di capitale di rischio al quale interessa sapere che l'impresa sia in grado di produrre reddito
  - Occorre avere un sistema di gestione che sappia raccogliere dei dati analitici per fornire dati economico finanziari il più possibile esatti riferiti a singole iniziative (quanto è costata una mostra...)
  - Bisogna riprogettare l'organizzazione sia nelle procedure che nell'identificazione che si occupano di raccogliere ed elaborare tali dati.
  - Occorre valutare la convenienza economica di questo sistema di valutazione e di raccolta di info da elaborare.
- Insufficienza indici economici: nonostante mettano in luce sprechi o scarsi ricavi e nonostante possano produrre un cambiamento della cultura organizzativa e un miglioramento della qualità
- Disponibilità dei dati (Musei pubblici -std-, Hidden cost)

## Indici non solo economico-finanziari

Indicatori che cercano di quantificare per essere in grado di dare una misurazione oggettiva, non sono grandezze in grado di sapere pienamente il senso dell'efficacia di un'AC (eccetto indicatori di outcome)

- Gestione museale nel suo complesso
  - Autonomia economico-finanziaria (es. Ricavi G. Car/ricavi totali; Ricavi FR/Ricavi tot.)
  - Rigidità gestione (CF/CT)
  - Numero di visitatori (aumento dei visitatori – costi e ricavi collegati, numero di acquisto servizi aggiuntivi – per tipologia di servizio, costi e ricavi collegati.)
  - Gamma dei servizi offerti (aumento dei servizi – costi e ricavi collegati)
- Indicatori del servizio espositivo
  - Rapporto con gli utenti (es. Livello di accessibilità, gg apertura, orari, ecc, livello di soddisfazione degli utenti – feedback di rilevazioni)
- Indicatori per i servizi aggiuntivi
- Indicatori di input: per dire la qualità della conoscenza che viene realizzata dalla AC,
  - n° sale o spazi per i servizi aggiuntivi come i laboratori
  - Risorse umane
  - Risorse Volontarie

- Indicatori di output: misurano ciò che l'azienda realizza, ma un limite è che le AC essendo di servizi non realizzano un output facilmente misurabile
  - visitatori: indicatore che si riesce ad elaborare facilmente, bisogna saper considerare che tipo di visitatori frequentano il museo (valutazioni qualitative, quantitative sulla base di specifiche rilevazioni, n° visite, tempo medio di percorrenza, trend di visitatori, tipologie di visitatori; costo medio servizio per visitatori, per h di apertura ecc.)
  - Soddisfazione da parte di altri stakeholders...
- Indicatori di outcome: indicatori di impatto, non tanto le risorse che si utilizzano o l'esito immediato ma l'impatto che una certa azione produce anche nel tempo
  - Legato ad un museo di scienze: la diffusione della cultura scientifica come le nuove iscrizioni a facoltà scientifiche
  - Legato ad un museo culturale: si considera il livello di dispersione scolastica, quanto può generare fermento culturale
- Indicatori sulle altre attività culturali (restauro, studio, didattica, mostre ecc...)

## Bilancio 2

### Come pago un dipendente

Per essere dipendente bisogna avere un contratto. Il consulente è un fornitore di servizi dunque quando viene pagato si tratta come un fornitore. La paga parte da una paga base (contratto collettivo nazionale di lavoro, CCNL) e si aggiungono delle attribuzioni accessorie.

Da un punto di vista contabile si registra input (costo del lavoro) e i flussi finanziari in uscita. Il pagamento di uno stipendio non è contestuale alla registrazione del costo, dunque si avrà un costo e un debito.

I dipendenti si aspettano la paga, l'assicurazione e la pensione, la liquidazione (TFR).

Chi paga il salario? L'azienda

Chi paga la pensione? Lo stato l'INPS sulla base dei contributi che vengono versati infatti c'è in Italia il sistema contributivo. Più pago all'INPS più pensione riceverò. Le quote dei contributi versati derivano dalle risorse aziendali e dalle risorse del dipendente.

Ci sono delle trattenute sullo stipendio che vengono versate nell'INPS, l'azienda trattiene le quote e fa un solo versamento. Il lavoratore ha la retribuzione netta (lorda- INPS-ritenute fiscali). Dal punto di vista del datore di lavoro il costo del lavoro è dato dalla retribuzione lorda e dai contributi a carico del datore di lavoro e TFR.

Rilevazioni elementari in capo al datore di lavoro e momenti

Libro matricola libro paga

2 momenti

- Liquidazione
- Regolamento: si paga il debito

# Intervento

Skira, Creazione di mostre, Organizzazione esposizione nella mostra biennale

Le associazioni non profit possono entrare senza grandi costi all'interno delle manifestazioni. La biennale li ha accettati, perché dare fondi e supportare progetti da agevolazioni. Con il nonprofit è più facile trovare

Colloquio da mondo mostre: preso nella società avatar (divisione del gruppo stira che si occupa di mostre pop, ad esempio sulla nasa o sulla revolution)

**Skira:** casa editrice, dagli anni 90 acquistata da italiani e hanno iniziato a fare mostre

**Mondo mostre:** ha cominciato a fare grandi mostre in collaborazione con artisti del passato; lavora come un'agenzia in tutto il mondo; è importante capire il gusto del visitatore all'estero, bisogna sapere l'immaginario collettivo. In Cina ad esempio sono interessati all'arte sudamericana.

Questa esigenza dei musei nasce dal fatto che sono stati tagliati i fondi alle istituzioni statali culturali che non hanno un ufficio mostre al loro interno.

**Mondo mostre skira:** unione delle due realtà, nel 2016 nasce avatar da questo (società che gestisce mostre pop); produce, promuove e guadagna lei stessa dalle mostre attraverso i biglietti

## Nascita di una mostra

Nell'area del profit una mostra nasce da idea e budget

*Cose necessarie:*

- Sceneggiatura: bisogna avere una storia, importante avere un passaparola. Sono importanti oggetti
- Copione
- Attori: professionisti che fanno la mostra, ufficio stampa ufficio marketing...

La locandina è la facciata principale della mostra

Essere riconosciuti a livello istituzionale è importante per essere riconosciuti, tariffe vantaggiose ecc

Per mostre itineranti si paga un affitto

**Curatela:** persona che possa parlare interamente del progetto, di solito è un team

**Biglietti:** si decidono pensando a quanto può costare una mostra (a volte sono imposti)

Budget totale diviso costo del biglietto medio: break even point numero di persone che devono venire perché la mostra vada in pari

([epandolfo@momoskira.it](mailto:epandolfo@momoskira.it))