

ECONOMIA AZIENDALE

L'AZIENDA E L'AMBIENTE

la dottrina economico-aziendale

La scienza economica aziendale è la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni della vita delle aziende, e cioè la scienza di amministrazione economica.

- È una scienza che ha come oggetto di studio l'azienda
- Una scienza economica in quanto studia i mezzi limitati in relazione ai molteplici bisogni economici
- Una scienza sociale
- Una scienza empirica che si propone di dare soluzioni concrete alle aziende
- Una scienza generalizzante, che tende ad individuare leggi o principi generali validi per tutte le aziende

L'economia aziendale si occupa di individuare le condizioni da cui derivano determinati livelli di validità organizzativa ed economica all'interno delle aziende.

La scienza economica aziendale si propone di fornire a coloro che governano le aziende degli strumenti logici generali, proposizioni scientifiche che seppur in astratto hanno una concreta validità.

Si tratta quindi di una **scienza positiva ed empirica**, che si avvale dei metodi deduttivo e induttivo, infine essa è una scienza al contempo normativa. È inoltre fondamentale studiare il fenomeno sociale in stretta relazione all'ambiente esterno;

Il concetto di azienda si è evoluto nel tempo da semplice fenomeno economico a fenomeno economico sociale. Da **Cerboni** si assiste alla definizione di azienda come organismo nel mondo economico e sociale, con **Rossi** essa si definisce come ente sociale in mezzo alla società.

Con **Besta** si assume l'accezione di **azienda** come somma di fenomeni, negozi e rapporti amministrativi volto all'accumulo di capitale non fine a sé stesso, ma volto al soddisfacimento del singolo o di una pluralità di soggetti; torna quindi il significato sociale al fenomeno aziendale. Zappa prosegue quindi assegnando all'azienda una coordinazione di operazioni economiche istituite per il soddisfacimento di bisogni umani.

L'uomo diventa quindi un elemento centrale nella funzionalità di un'azienda. Una caratteristica fondamentale del fenomeno aziendale è la durevolezza dell'azienda. Anche **Onida** individuava nel fenomeno aziendale una forte componente umana, il soddisfacimento del singolo si traduce nell'esigenza di consumo e produzione di beni economici.

Lo studioso **Amaduzzi** evidenzia l'importanza del rapporto organico tra azienda e ambiente esterno, oltre alla centralità del soggetto in veste di portatore di interessi (economici, morali, filosofici ecc.).

L'impresa è un particolare tipo di azienda, è una azienda di produzione di beni o servizi per il mercato. L'azienda deve saper instaurare un rapporto continuativo e stabile con l'ambiente esterno, pena la sua sopravvivenza.

Solo un equilibrio economico nel tempo può garantire la durabilità della vita dell'azienda, che può portare quindi alla creazione e all'accrescimento di valore.

Il valore

Il valore non può essere definito unicamente, ovvero lo si può definire solo se riferito ad un determinato soggetto (clienti, azionisti, fornitori ecc.) e misurato tramite specifici strumenti di commisurazione. Ma in generale la creazione o l'accrescimento di valore da parte dell'azienda è portatore di maggiore benessere per tutti i soggetti aventi relazioni dirette o indirette, ma il maggior benessere collettivo è sinonimo di maggiore ricchezza.

Il sistema ambiente

Per ambiente si intende il contesto di condizioni e circostanze in cui si vive. L'azienda è un sistema aperto che intrattiene relazioni continue con l'ambiente ed è in esso che essa è inserita e trova il proprio sviluppo. Il rapporto azienda-ambiente è cambiato nel tempo. Molte aziende hanno dovuto ridefinire il proprio equilibrio con l'ambiente in cui operano, per adeguarsi a tali cambiamenti; l'ambiente diviene dunque protagonista della vita aziendale. L'ambiente generale è costituito da:

- Ambiente **fisico naturale**

- Ambiente **naturale**
- Ambiente **tecnologico**
- Ambiente **sociale**
- Ambiente **economico**
- Ambiente **politico legislativo**

In questo caso si parla di **macro-ambiente**, inteso come insieme di forze sociali operanti sul micro-ambiente.

Il macroambiente

Ambiente politico legislativo che raggruppa tutti gli elementi giuridici che influenzano le attività aziendali; scopo primario delle attività legislative è la **tutela degli interessi dei consumatori** e la collettività, sebbene non sia da trascurare l'interesse delle aziende.

Il microambiente

L'analisi del microambiente si propone di individuare le caratteristiche rilevanti dei protagonisti del settore: l'azienda stessa, i suoi clienti, i suoi fornitori, i suoi concorrenti, i finanziatori...

Attraverso tale analisi si viene a conoscenza del numero di interlocutori, dei loro interessi specifici influenzati dall'ambiente esterno che può risultare più o meno complesso. Solo avendo chiaro queste informazioni è possibile per le aziende definire le proprie strategie sociali e competitive.

Relazioni azienda-ambiente

Abbiamo detto che l'azienda intrattiene un rapporto continuativo e dinamico con l'ambiente esterno, ovvero con il sistema sociale. Tale sistema si costituisce di più sottosistemi ciascuno rappresentato da un interlocutore sociale: azienda/fornitori, azienda/clienti, azienda/banche, azienda/comunità, azienda/concorrenti. I rapporti tra l'azienda e tali interlocutori rappresentanti del sistema sociale concorrono a determinare la durabilità della vita della stessa azienda.

Rapporto azienda fornitori

Tale rapporto rappresenta due flussi distinti: uno di beni proveniente dai fornitori, l'altro di denaro proveniente dall'azienda. Per beni si intende l'insieme dei beni materiali e degli impianti.

Tale rapporto dipende dal potere contrattuale dell'azienda, che a suo volta è strettamente dipendente dalla domanda e l'offerta di quei beni sul mercato, nonché dalla reputazione che detiene l'azienda. I fornitori hanno interesse in un rapporto continuativo con l'azienda.

Rapporto azienda clienti

Anche tale rapporto è costituito dai due medesimi flussi ma con direzioni invertite; da una parte si ha l'insieme dei beni materiali e immateriali che l'azienda immette nell'ambiente esterno, dall'altra parte si ha il denaro che i clienti versano nell'azienda. I due flussi sono in stretta dipendenza, le relazioni tra azienda e cliente incidono direttamente sulla durabilità della vita dell'azienda.

Rapporto azienda banche

Le relazioni tra aziende e banche nascono dalla necessità di liquidità da parte delle prime, in concomitanza di una instabilità nel rapporto di afflusso di denaro derivante dai clienti e il deflusso spettante ai fornitori, oltre alla necessità di finanziamenti per eventuali investimenti. I flussi di denaro sono due: uno va dalle banche alle aziende e il secondo va dalle aziende alle banche ed è più massiccio perché comprensivo dei tassi d'interesse richiesti dalle banche. Infine vi è da sottolineare che tali relazioni possono risultare vantaggiose per entrambe le parti, ma pericolose in altri casi, in quanto la sopravvivenza delle une dipende dalle altre e viceversa.

Rapporto azienda capitalisti

Vi sono due tipi di capitalisti; i **capitalisti-risparmiatori** e i **capitalisti-soggetti economici**. La differenza consiste nel fatto che i primi non hanno la possibilità di partecipare alla gestione, i secondi percepiscono i dividendi ma hanno anche poteri amministrativi nell'azienda.

Rapporto azienda lavoratore

Il **lavoro umano** e il **capitale** sono due elementi chiave per il processo produttivo delle aziende. I dipendenti ricevono un trattamento retributivo in base alle loro prestazioni. Possono insorgere situazioni conflittuali tra azienda e lavoratori, in questo caso i secondi si appellano a un terzo interlocutore: le **associazioni sindacali**. Interessi dei dipendenti sono: **un'equa retribuzione, stabilità dell'impiego**, sicurezza sul posto di lavoro, possibilità di fare carriera e di sviluppo individuale... Interesse principale dell'azienda è quello di ricevere prestazioni professionali da parte dei propri dipendenti.

Rapporto azienda concorrenti

Tale rapporto deriva dal confronto delle aziende, che se costruttivo, può giovare all'intero ambiente socio economico. Interesse di ogni azienda è il rispetto delle regole da parte di tutti.

Rapporto azienda comunità

Con comunità si intende **l'insieme dei cittadini** che operano nell'area economica relativa all'azienda. L'azienda instaura un rapporto in continua evoluzione con la comunità. Interesse della

comunità è che le aziende creino sviluppo senza però rovinare l'ambiente.

La comunità regolano le attività delle aziende tramite l'imposizione di vincoli. Interesse dell'azienda è che la comunità offra servizi di qualità inerenti il corretto svolgimento delle proprie attività.

Soggetti giuridici e soggetti economici

Da un **punto di vista giuridico** le aziende si classificano in **pubbliche** e **private** a seconda che il loro soggetto giuridico sia una persona giuridica di diritto pubblico o privato. Per **soggetto giuridico** di un'azienda si intende colui che ne ha la rappresentanza legale e ne risponde quindi responsabilmente.

Dal **punto di vista economico** si distinguono aziende pubbliche o private a seconda che il soggetto economico sia pubblico o privato. Per **soggetto economico** si intende quell'individuo o quella pluralità di soggetti che di fatto detiene ed esercita il potere decisionale.

La classificazione delle aziende

Le aziende si possono inoltre suddividere, in base al loro profilo economico-aziendale, in 3 tipi principali:

- **Di consumo/erogazione:** producono beni e servizi per i propri membri e la collettività (es. famiglia);
- **Di produzione/impresa:** producono beni e servizi per il soddisfacimento della domanda di mercato (es. Fiat);
- **Miste:** caratterizzate dalla duplice funzione di soddisfacimento dei bisogni di determinati soggetti e della domanda di mercato (es. comune).

Tutte queste tipologie vengono ulteriormente classificate dal punto di vista economico in **pubbliche** e **private**: per stabilire a quale ramo appartengono è necessario conoscere il cosiddetto soggetto economico, ovvero il proprietario (chi detiene la maggioranza delle azioni).

Dal punto di vista giuridico le aziende si possono suddividere in:

- **Società di persone** (semplici, a nome collettivo, accomandita semplice): sono caratterizzate dall'**autonomia patrimoniale imperfetta**, ovvero i soci rispondono personalmente dei debiti sociali dell'azienda;
- **Società di capitali** (responsabilità limitata, S.p.a., accomandita per azioni): sono caratterizzati dall'**autonomia patrimoniale perfetta**, in quanto risponde solo esclusivamente la società, con il suo patrimonio, dei debiti. I soci rispondono solo con quanto hanno apportato inizialmente alla società;
- **Cooperative** (edili, commerciali e di lavoro): sono società costituite al fine di permettere ai soci di acquisire beni o prestazioni, o anche di ottenere un lavoro, a condizioni più favorevoli in confronto a quelle ottenibili sul mercato.

Le aziende possono inoltre essere classificate in base alle **dimensioni economiche aziendali**. I criteri di valutazione considerati sono il capitale investito, il fatturato, l'occupazione geografica, i dipendenti e la quota di mercato. Le aziende dunque si suddividono in:

- **Grandi** (dai 200 dipendenti in su);
- **Medie** (12-50 dipendenti);
- **Piccole** (sotto i 12 dipendenti).

Un'analisi dell'azienda può inoltre essere affrontata sotto il **profilo sistemico**, analizzando i seguenti:

- **Sistemi della gestione:** sistemi costituiti da una serie di operazioni economiche messe in atto dal soggetto economico, per il raggiungimento del fine aziendale.

Tali operazioni possono essere analizzate sotto l'aspetto **monetario-finanziario, patrimoniale ed economico**.

- **Sistemi dell'amministrazione e controllo:** esprimono le decisioni del soggetto economico, e riguardano i flussi d'informazione aziendale e le quantità d'azienda che consentono di misurare i fenomeni aziendali. Essi si articolano in sistemi a livello aziendale (che generano i piani di budget ed i report del bilancio d'esercizio).
- **Sistemi dell'organizzazione:** riguardano il coordinamento di risorse e tecnologie, alla luce delle variabili individuali, sociologiche, strutturali, e degli stili di direzione.
- **Sistemi di qualità totale.**

Un'ulteriore analisi dell'azienda può essere effettuata anche in base alle **attività creatrici di**

valore:

- **Attività primarie:** si esplicano dal momento in cui entrano in azienda gli strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività operativa.

Esse sono:

1. **Logistica in entrata:** riguarda le attività relative al ricevimento, al magazzinaggio, e alla distribuzione delle unità operative dei servizi procurati sul mercato;
2. **Attività operative:** riguardano la produzione ed all'erogazione dei servizi;
3. **Logistica in uscita:** riguarda le attività inerenti al trasferimento dei materiali;
4. **Marketing:** Si occupa della distribuzione del prodotto e della comunicazione con i clienti;
5. **Servizi post vendita:** attività che permettono una relazione continua tra azienda e cliente, come l'assistenza, l'assicurazione, la garanzia ecc.

- **Attività di supporto:** sono necessarie all'espletamento delle attività primarie in quanto rendono disponibili risorse materiali ed immateriali.

Esse consistono nella:

1. **Ricerca e lo sviluppo:** innovazione di prodotto o innovazione del processo produttivo
2. **Gestione delle risorse umane:** direzione e gestione del personale
3. **Attività infrastrutturali:** riguardano la direzione generale, la segreteria, gli affari legali, l'amministrazione ed il controllo;
4. **Approvvigionamento:** ciò di cui si ha bisogno per l'attività aziendale, come le opportunità presenti nel mercato.

LA CORPORATE GOVERNANCE

Aspetti definitivi

Per gli studi di economia aziendale la **Corporate Governance** rappresenta un tema molto importante in quanto coinvolge la comprensione di molte problematiche tra cui:

- La conformazione degli assetti proprietari e di governo dell'impresa.
- Le modalità con cui i processi decisionali conducono alla definizione delle strategie e degli obiettivi aziendali.
- L'identificazione dei soggetti in grado di esercitare realmente la Governance e lo stile direzionale.
- L'individuazione dei vari soggetti coinvolti.

Sono molte le definizioni date alla Corporate Governance dagli aziendalisti italiani:

- Per **Coda** si intende: l'insieme dei caratteri di struttura e di funzionamento degli organi di governo e di controllo nei rapporti intercorrenti tra loro e nelle relazioni con gli organi ed esponenti della proprietà e con la struttura manageriale.
- Per **Bruni**: concerne il sistema di diritti, processi e meccanismi di controllo istituiti sia internamente che esternamente nei confronti dell'amministrazione di un'impresa al fine di salvaguardare gli interessi degli stakeholders.
- Per **Catturi**: rappresenta la presenza di più organi che compongono e caratterizzano l'unitario e complesso organismo socio-economico.

Profili evolutivi della Corporate Governance

All'inizio del **20 secolo** con la nascita delle società ad azionariato diffuso si assiste allo sviluppo del fenomeno della separazione della proprietà e del controllo. A partire dagli anni successivi alla crisi di **Wall Street** del 1929 il fenomeno della separazione della proprietà viene studiato a lungo dando luogo al filone delle teorie manageriali d'impresa. Secondo questo approccio di studi il modello del governo delle grandi imprese ad azionariato diffuso è focalizzato sulla ricerca della soddisfazione della funzione di utilità dei massimi dirigenti che comunque deve considerare anche un'adeguata politica dei dividendi per finanziare gli investimenti.

Successivamente a partire dagli **anni 70** il verificarsi di una serie di eventi ad impatto diretto su molte imprese ha indotto una riflessione profonda sul tema della Governance. In particolare:

- Richiesta di una **maggiore indipendenza** dei consiglieri e l'introduzione dei comitati di controllo.
- La proposta di una **nuova direttiva europea**.
- Il diffondersi dei **nuovi studi sulla responsabilità sociale** delle imprese.

Con l'avvento del **governo Reagan** e del **governo Thatcher** i modelli di governance ritornano ad essere improntati sulla sola massimizzazione del profitto alimentato da processi di liberalizzazione di alcuni settori e privatizzazione di imprese pubbliche.

Sul finire degli **anni 80** si assiste a una grave ondata di scandali finanziari con il coinvolgimento di grandi banche d'affari che riaccende l'attenzione delle istituzioni sui temi di Corporate Governance che sono costrette ad intervenire in modo significativo per disciplinare la distribuzione dei poteri delle società quotate.

La progressiva **integrazione dei mercati finanziari internazionali** nonché la **bolla speculativa** legata all'ascesa e al rapido declino delle quotazioni delle imprese della **new economy** hanno indotto il nuovo governo americano ad intervenire per tutelare maggiormente l'interesse dei finanziatori, così nel **2002**, il governo statunitense pubblica il **Sarbanes-Oxley Act** rivolto a tutte le società quotate che contiene molte disposizioni finalizzate ad attribuire maggiori responsabilità civili e penali ai soggetti che compiono **reati societari**.

Purtroppo nel **2007** un'ulteriore crisi finanziaria iniziata negli **USA** con lo sgonfiamento della bolla immobiliare, la crisi di liquidità, il fallimento di grandi società finanziarie, si propaga a livello internazionale.

Il nuovo dibattito si orienta subito a intervenire sulle principali cause:

- I **sistemi di remunerazione** dei manager.
- La **carenza di sistemi di controllo** e di risk management.

Il modello di Corporate Governance rappresenta pertanto il risultato di un processo evolutivo che risente delle caratteristiche sociali, economiche e culturali del contesto in cui si sviluppa.

I diversi approcci di analisi della Corporate Governance

Le diverse definizioni di Corporate Governance evidenziano 2 diversi approcci di analisi del fenomeno:

- **Concezione ristretta** (tipica dei sistemi anglosassoni): considera che i soggetti coinvolti nel governo dell'impresa sono prioritariamente gli azionisti, unica categoria di **stakeholders**, che ha il diritto di controllo sull'impresa.
- **Concezione allargata**: cerca di superare i limiti evidenziati dalla concezione ristretta considerando gli interessi di tutti gli stakeholders per la cui tutela il consiglio di amministrazione deve lavorare.

Per quanto attiene agli studi sulla governance essi possono essere classificati secondo vari filoni:

- Negli **studi di diritto**, ci si riferisce ai numerosi interventi legislativi societari, fallimentari ecc. che impattano direttamente sui modelli di governance.
- La Corporate Governance e gli **studi di Accounting** sottolineano come spesso l'elusione dei principi contabili è stata la causa degli scandali finanziari.
- La Corporate Governance e l'**auditing** si riferisce all'importanza dei controlli da parte sia dei soggetti interni che esterni sui modelli di governance.
- Per molti anni la governance è stata una tematica investigata per lo più dagli **studiosi di finanza** nel tentativo di individuare la struttura finanziaria ottimale per massimizzare lo stakeholders value.

Un filone di studio rilevante in materia di Corporate Governance ha come riferimento l'indagine degli **assetti di governo** nei diversi sistemi capitalistici. Sono stati individuati **3 modelli** di governance:

Modello della Public Company "market oriented" (tipico del mondo anglosassone)

Caratteristiche: frammentazione del capitale tra **numerosi azionisti**, assenza dell'azionista di riferimento, rilevante il ruolo dei manager, andamento azionario come strumento di valutazione delle performance dei manager.

Aspetti positivi: elevata possibilità di **frazionare il rischio** per gli investitori mediante la diversificazione degli investimenti, non vi sono vincoli finanziari e il governo è affidato a manager

specializzati.

Aspetti negativi: i manager tendono a massimizzare i propri obiettivi anziché quelli degli azionisti e sono più attenti ai risultati di breve termine, rischi di scalate ostili.

Modello dell'impresa consociativa "network oriented" (modello tedesco-giapponese)

Caratteristiche: nessun singolo azionista detiene quote di controllo, una quota significativa appartiene di solito agli investitori istituzionali con obiettivi di lungo periodo, partecipano al governo soggetti detentori di interessi forti (dipendenti, clienti, fornitori).

Aspetti positivi: stabilità dell'azionariato, azionisti hanno la possibilità di controllare il management, flessibilità finanziaria e facilità ad accedere al capitale a basso costo grazie alla presenza di investitori istituzionali.

Aspetti negativi: atteggiamenti prudenti e spesso troppo conservatori, lentezza decisionale, atteggiamenti protezionistici per limitare la concorrenza e per salvaguardare gli assetti consolidati di potere.

Modello Patronale-Familiare italiano "latino" (modello dell'Europa continentale)

Caratteristiche: forte legame tra azionista e impresa, la coincidenza tra proprietà e management permette velocità decisionale, vincoli finanziari, vincoli manageriali.

Aspetti positivi: decisioni rapide e mancanza di burocratizzazione, dedizioni e legami emotivi tra imprenditore e impresa, leadership concentrata in un solo o pochi individui.

Aspetti negativi: limiti finanziari con rischi di indebitamento elevati, debolezza manageriale, abuso di potere da parte dell'azionista di controllo, bassa tutela per gli azionisti di minoranza ed altri stakeholders.

Il tema della governance nell'ordinamento Italia

Anche l'Italia, a partire dagli anni 90, si è allineata alle tendenze in atto a livello internazionale.

Negli anni si sono susseguiti rilevanti interventi normativi che hanno impattato significativamente sui modelli di Governance.

- **La riforma del diritto societario** (d.lgs. 6/2006) con cui il legislatore ha voluto incrementare l'autonomia delle società e ampliare le alternative di scelta dei modelli di governance. Accanto al modello tradizionale, il sistema monistico e quello dualistico.
- **Le disposizioni per la tutela del risparmio e dei mercati finanziari** (5 dic. 2005) finalizzate alla richiesta di criteri di trasparenza nella nomina degli amministratori e comitati di controllo ad una chiara definizione del concetto "conflitti d'interessi" e le modalità per evitarlo.
- **Il codice di Autodisciplina della Borsa Italiana.** Pubblicato nel 1999 venne più volte aggiornato al fine di disciplinare la composizione e il funzionamento del consiglio di amministrazione, il sistema dei controlli interni e la disclosure.

LA GESTIONE AZIENDALE

Le quattro operazioni della gestione

La gestione aziendale si concretizza in 2 momenti strettamente connessi:

- **Cognitivo:** si studiano le condizioni di svolgimento dell'attività, al fine di prendere le conseguenti decisioni.
 - **Operativo:** vengono attuate le scelte aziendali. Si realizzano le **“operazioni di gestione”** attraverso cui l'azienda tenta di raggiungere i propri fini istituzionali.
- Le operazioni di gestione sono raggruppabili in 4 categorie:

1. Acquisizione del **capitale monetario**
2. L'acquisizione dei **fattori produttivi**
3. La trasformazione dei fattori produttivi in **prodotto**
4. La cessione del **prodotto sul mercato**

Le 4 operazioni della gestione aziendale sono quindi:

1. Finanziamento
2. Investimento
3. Produzione
4. Disinvestimento

Le operazioni di finanziamento, investimento e disinvestimento sono **operazioni di tipo esterno** in quanto implicano l'interazione con finanziatori, fornitori e clienti. L'operazione di produzione è invece di **tipo interno**, in quanto non coinvolge alcun soggetto esterno all'azienda.

Tale distinzione è fondamentale ai fini della **registrazione in contabilità generale** in quanto la registrazione secondo il **“sistema di reddito”** avviene solo per le operazioni di gestione esterna. I fattori produttivi specifici vengono suddivisi in fattori pluriennali o **“fecondità ripetuta”** (immobili, impianti ecc.) e in fattori d'esercizio o **“fecondità semplice”** (beni materiali, servizi ecc.).

La prima operazione di gestione: il finanziamento

Attraverso l'operazione di finanziamento la combinazione produttiva si dota dei mezzi monetari necessari per svolgere la propria attività istituzionale.

Anzitutto il finanziamento viene **“acceso”** (entrata di mezzi monetari) e successivamente **“spento”** (rimborso con relativa uscita di mezzi monetari).

I mezzi monetari di cui ogni azienda deve disporre possono provenire dall'imprenditore o dai soci (**capitale di rischio**) o da banche e altri finanziatori (**capitale di credito** a prestito). In linea di principio il capitale di rischio non è soggetto a rimborso e viene remunerato solo in presenza di un risultato di esercizio positivo. Al contrario il capitale di credito è soggetto a rimborso a scadenze prestabilite e dà diritto ad una remunerazione periodica.

All'atto dell'accensione si manifesta un'entrata di liquidità (**aspetto originario**) e, contestualmente, la nascita di un debito (**aspetto derivato**).

Nel momento della restituzione si registra invece un'uscita di liquidità (**aspetto originario**) e, contemporaneamente, il rimborso del debito (**aspetto derivato**). Per tanto:

- **Accensione:** aumento liquidità, aumento debito.
- **Spegnimento:** riduzione liquidità, diminuzione debito.

Nell'ambito della dell'operazione di finanziamento si rivela la presenza di una **grandezza originaria-numeraria** e una **grandezza derivata-non numeraria**. La seconda grandezza viene definita finanziaria, essa può essere riferita al capitale di rischio e al capitale di credito

L'operazione di finanziamento: approfondimenti

Nelle aziende in forma collettiva (società) il patrimonio apportato in sede di costituzione viene denominato **“capitale sociale”** e rappresenta la somma vincolata dai soci per lo svolgimento della gestione. Il capitale sociale è rappresentato da **“quote”** o **“azioni”** che rappresentano titoli di partecipazione al capitale di un'azienda e danno luogo a diritti e obblighi nei confronti del possessore.

Il codice civile prevede un **limite minimo** per il capitale iniziale rispettivamente di 100.000 per le S.p.a. e 10.000 euro per le S.r.l.

Occorre distinguere 2 momenti:

- **Sottoscrizione:** promessa da parte dei soci di effettuare il conferimento.
- **Liberazione:** momento della consegna di quanto stabilito con relativo passaggio di proprietà dal socio alla società.

Il capitale di rischio nella società di capitali: il conferimento di denaro

L'art. 2329 sottoscrive che affinché la costituzione possa avvenire è necessario l'avvenuto deposito

presso un Istituto di credito di almeno 1/4 dei conferimenti in denaro. Il deposito deve avvenire in un **conto corrente vincolato** che resterà tale fino a che la società non verrà iscritta nel registro delle imprese.

All'atto della sottoscrizione il conto originario è rappresentato dal credito della società verso i soci ed il conto derivato è costituito dal debito di finanziamento nei loro confronti.

Il richiamo dei restanti "**quarti**" può avvenire in un momento successivo e il denaro può essere versato direttamente nelle casse sociali o presso il conto corrente bancario dell'azienda.

Il capitale di rischio nelle società di capitali: il conferimento in natura

Talvolta le quote dei soci vengono liberate "**in natura**" cioè: con apporto di beni disgiunti (immobili, merci, mobili, impianti ecc.) o con apporto di un'azienda già funzionanti.

L'art. 2343 prevede che il valore del conferimento in natura debba essere comprovato da una relazione giurata di un esperto designato dal presidente del Tribunale. In mancanza della relazione giurata il notaio non può effettuare la costituzione.

Il conferimento in natura si configura come un'operazione mista di **finanziamento-investimento**. Dal punto di vista contabile il conferimento in natura differisce da quello in denaro poiché esso deve essere integrale e contestuale rispetto alla sottoscrizione.

Se il socio apporta un impianto del valore di 100, dopo la liberazione del bene il conto di transito risulta chiuso e si è avuto un incremento di capitale sociale e, contestualmente, un incremento dei fattori produttivi specifici, senza passare per l'operazione di investimento.

Per questo motivo il conferimento in natura è considerato "**una via di mezzo**". Le due grandezze coinvolte nell'operazione sono, rispettivamente, i fattori produttivi (che crescono) e il capitale sociale (che aumenta).

La grandezza numeraria è presente ma è sottointesa, basta considerare concettualmente separati i momenti della sottoscrizione e della liberazione. Infatti, durante la sottoscrizione abbiamo la movimentazione di un valore numerario (**i crediti verso i soci**) a fronte della nascita del valore derivato (**capitale sociale**). Successivamente durante la liberazione abbiamo la chiusura del valore numerario a fronte dell'entrata del valore derivato (**il fattore produttivo specifico**).

Se risulta che il valore dei beni conferiti era inferiore di oltre 1/5 a quello per cui avvenne il conferimento, la società deve proporzionalmente ridurre il capitale sociale. Tuttavia il socio conferente può versare la differenza.

Gli aumenti e le riduzioni di capitale sociale

Gli aumenti e le riduzioni del capitale apportato possono essere reali o nominali.

- **Reali**: si ha un effettivo incremento o decremento di capitale.
- **Nominali**: si assiste ad una variazione fittizia, nel senso che si procede a incrementare il capitale capitalizzando gli utili conseguiti.

Qualora all'aumento di capitale prendano parte solo i vecchi soci, si ha, di norma, l'emissione di capitale "**alla pari**". Quando invece si ha l'ingresso di nuovi soci, si chiede ai medesimi di pagare un sovrapprezzo sulle azioni e quindi si effettua un'emissione "**sopra la pari**".

Il codice civile obbliga i soci a sottoscrivere integralmente il capitale e a versare immediatamente almeno 1/4 dei conferimenti in denaro e in caso di emissione sopra la pari deve essere versato anche l'intero sovrapprezzo.

La diminuzione "**reale**" del capitale sociale si manifesta quando: uno o più soci recedono dalla società, quando si rimborsa una quota del capitale a tutti i soci.

Ipotizziamo che un'azienda abbia un capitale sociale pari a 1000 e che provveda a rimborsare una quota di capitale pari a 150. Al momento della promessa di rimborso del capitale verrà anzitutto movimentato un conto numerario "**di transito**" che rappresenta un debito verso i soci e, a controbilanciare, verrà ridotto il conto derivato acceso al debito di finanziamento nei loro confronti.

Gli **aumenti nominali** del capitale consistono in semplici "**storni**" contabili da un elemento del capitale di rischio (**le riserve**) ad un altro elemento del capitale di rischio (il capitale sociale), non si ha pertanto alcun arricchimento dell'azienda.

Le **riduzioni nominali** del capitale sociale consistono in "**storni**" da un elemento del capitale di rischio (capitale sociale) ad un altro elemento del capitale di rischio (**la perdita**), non si ha pertanto alcun impoverimento dell'azienda.

I mutui e i prestiti obbligazionari

I mutui e i prestiti obbligazionari rappresentano la forma più frequente di finanziamento a medio-lungo termine. Essi consistono in prestiti di origine bancaria di **durata pluriennale** e prevedono il **pagamento di interessi periodici** ed il rimborso del capitale che può essere: in un'unica soluzione, alla scadenza, o periodico in più rate.

Nel primo caso gli interessi vengono calcolati sull'intero importo di capitale preso a prestito, nel secondo, si calcolano ogni anno sul valore residuo del prestito.

Le S.p.a. e le S.a.p.a hanno la facoltà di ricorrere al mercato finanziario attraverso la contrazione di

mutui speciali denominati **obbligazioni**. **à** se una società necessita di un milione di euro emette 100.000 obbligazioni del valore nominale di 10 euro l'una, all'interesse del 6%: pertanto ogni obbligazionista riceve un numero di obbligazioni corrispondente alla somma data a mutuo alla società. **à** l'obbligazione non rappresenta quindi una quota di partecipazione al capitale della società ma un diritto di credito nei confronti della medesima.

L'emissione delle obbligazioni è competenza dell'**assemblea straordinaria** che deve anche determinare un "**piano di rimborso**". Una società può emettere obbligazioni per una somma non superiore al "capitale versato ed esistente secondo l'ultimo bilancio approvato".

Questo limite può essere superato quando:

- Le obbligazioni sono garantite da ipoteca sui propri immobili fino ai 2/3 del valore.
- La differenza tra l'ammontare delle obbligazioni e il capitale versato ed esistente è garantita da titoli nominativi "**emessi o garantiti dallo stato**".
- Ricorrono particolari ragioni che interessano l'economia nazionale, a seguito di una speciale autorizzazione rilasciata dall'autorità governativa.

La seconda operazione di gestione: l'investimento

Attraverso l'investimento l'azienda impiega la liquidità ottenuta in precedenza per acquisire la disponibilità di fattori produttivi specifici. I fattori produttivi specifici si distinguono a seconda dei loro "**tempi di utilizzo**" o "**di consumo**". Alcuni di essi non si consumano integralmente all'atto del loro primo utilizzo, questi sono noti come "**fattori produttivi pluriennali**". Altri si consumano integralmente all'atto del loro primo utilizzo e sono conosciuti con il nome di "**fattori produttivi di esercizio**".

L'investimento nei fattori pluriennali

I fattori pluriennali sono anche definiti come "**fattori strutturali**" o "**immobilizzazioni**". Gli investimenti in immobilizzazioni si declinano in due grandi categorie: materiali e immateriali.

- **Materiali:** sono rappresentati da investimenti strutturali destinati a fornire utilità per più esercizi (terreni, immobili, impianti ecc.)
- **Immateriali:** costituiscono impieghi strutturali di carattere "**intangibile**" in quanto scaturiscono dal sostenimento di oneri che non si incorporano in alcun bene materiale. Fra gli **oneri** pluriennali più ricorrenti ci sono "**i costi di impianto**", i "**costi di ampliamento**" ecc. Essi non possono essere trasferiti se non con l'intera azienda.
- Un'altra categoria di fattori immateriali, quella dei "**diritti**", contiene invece elementi che possono essere trasferiti anche indipendentemente dalla combinazione produttiva (marchi, brevetti, licenze).

Per quanto riguarda le immobilizzazioni ricordiamo: acquisto da terzi, costruzione in economia, conferimento in natura da parte del titolare o dei soci, leasing e affitto.

Tramite il **leasing** e l'**affitto** si ottiene la disponibilità del bene senza acquistarne però la proprietà.

Con il leasing, alla scadenza del contratto è possibile "riscattare" il fattore produttivo.

L'investimento nei fattori d'esercizio

All'interno dei fattori d'esercizio è possibile individuare due tipologie di investimenti accomunati dall'immediatezza dell'utilizzo: "**fattori produttivi anticipati**", "**fattori produttivi correnti**".

I fattori anticipati (materie prime, imballaggi) vengono acquisiti in anticipo rispetto all'allestimento della produzione, mentre i fattori correnti (**lavoro**) vengono acquisiti durante lo svolgimento dell'attività produttiva.

Per i fattori d'esercizio si può ricorrere esclusivamente all'acquisto e al conferimento in natura.

La terza operazione di gestione: la trasformazione

Con la **trasformazione** l'azienda provvede ad impiegare, tecnicamente ed economicamente, i fattori produttivi specifici al fine di ottenere un **prodotto finito** da cedere successivamente sul mercato di sbocco. A differenza delle altre operazioni **la liquidità non si muove**, si ha pertanto uno scambio di tipo tecnico. All'atto della trasformazione si manifesta il consumo dei fattori produttivi e l'ottenimento del prodotto.

Nella trasformazione si ha l'ingresso di una grandezza non numeraria (**il prodotto**) ed il consumo di un'altra grandezza non numeraria (**i fattori produttivi**). Trattandosi di movimenti relativi ai fattori produttivi e al prodotto le relative variazioni sono rilevate attraverso una contabilità parallela denominata **contabilità industriale**.

L'operazione di trasformazione non incide direttamente né sul reddito né sul patrimonio quindi non viene evidenziata all'interno del **bilancio di periodo**.

La quarta operazione di gestione: il disinvestimento

Con il **disinvestimento** si chiude il ciclo di produzione in quanto l'azienda procede a collocare sul proprio mercato di sbocco il prodotto finito (**vendita**).

La **vendita dei prodotti finiti** permette di chiudere idealmente il ciclo della gestione. Al momento del disinvestimento si assiste ad **un'entrata di liquidità**, la quale rappresenta un fatto positivo per la combinazione produttiva. Invece la **fuoriuscita del prodotto** costituisce un fatto negativo poiché priva l'azienda del bene che ha allestito.

Il disinvestimento permette di ottenere un **ricavo** che rappresenta l'espressione monetaria della vendita dei prodotti finiti.

L'ORGANIZZAZIONE

Il concetto di organizzazione

Con il termine "**organizzazione**" si identifica la proprietà di coordinamento e finalizzazione, assunta da un insieme di soggetti. L'organizzazione si traduce in attività che coordina le variabili (capitale e lavoro) che costituiscono il sistema azienda al fine di creare l'**assetto organizzativo**. Compito dell'organizzazione è quello di studiare le migliori combinazioni possibili.

Organizzare significa anche **governare l'attività umana** secondo i fini e le condizioni dell'ambiente economico in cui essa opera. Il saper ordinare il fattore lavoro incide fortemente sull'organizzazione.

L'attività umana si presenta nella realtà in stretta connessione con un complesso di fattori, energie, risorse personali e dall'influsso interdipendente di questi elementi si determina il "**comportamento organizzativo**".

La natura del lavoro e l'organismo personale sono l'oggetto caratteristico dell'organizzazione la quale coniugando il lavoro umano con il sistema delle operazioni d'azienda porta alla configurazione del complesso "**assetto organizzativo**" aziendale.

L'**assetto istituzionale** definisce invece le regole cui è sottoposta la struttura di un'organizzazione, considerando i soggetti che prendono parte all'attività aziendale, i loro contributi, le ricompense e le strutture attivate per produrre un equilibrio tra questi elementi.

L'**assetto organizzativo** individua la configurazione della **struttura organizzativa e dei sistemi**. Per struttura organizzativa s'intende la modalità di distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra i vari organi, mentre per **sistemi operativi** si intendono i meccanismi che regolano l'assegnazione ai vari organi aziendali di obiettivi e risorse.

L'**assetto organizzativo** aziendale si occupa di:

- Ripartire e coordinare le attività attuando processi di ricerca e selezione del personale.
- Pianificare, programmare, controllare i tempi e i volumi di produzione.
- Verificare il numero dei soggetti assunti in azienda.
- Favorire la crescita delle competenze professionali con interventi di formazione.
- Attuare una determinata politica retributiva che tenga conto della tipologia di mansioni svolte e delle sue capacità.
- Generare, divulgare ed elaborare dei flussi informativi a sostegno delle decisioni aziendali.

Le variabili organizzative

Le variabili si distinguono in: **variabili ambientali** e **variabili interne**.

Le **variabili interne** si possono ulteriormente scorporare in **variabili input** o anche definite fattori determinanti e **variabili output**.

Variabili input:

- Variabili individuali.
- Variabili sociali.
- Variabili tecniche.
- Variabili istituzionali.
- Variabili organizzative.

Variabili output: efficacia organizzativa e la soddisfazione individuale.

Tali variabili influiscono inevitabilmente anche sul comportamento individuale posto in essere dai soggetti operanti in azienda.

L'individuo opera apportando nel sistema la propria competenza (**variabile individuale**), interagisce con gli altri soggetti (**variabili sociali**) e si avvale di modalità operative che gli consentono di tradurre nella realtà pratica la prestazione svolta, mediante l'ausilio di strumenti e tecniche (**variabili tecniche**).

Tale comportamento è però influenzato e vincolato dalla presenza di **variabili istituzionali** che condizionano l'assetto organizzativo.

Le **variabili organizzative** consentono di realizzare sistemi organizzativi, assegnando ruoli, compiti e altre variabili.

Dalla combinazione di questi input promana un sistema che fornisce specifici output quali **efficacia organizzativa** e **soddisfazione individuale**.

L'azienda persegue come finalità principale l'economicità e lo strumento per arrivare al conseguimento di essa è l'**adeguatezza (efficacia)** del contributo fornito dalla prestazione (**relazione ottimale tra mezzi impiegati e risultati raggiunti**).

I modelli organizzativi

I modelli sono **strumenti conoscitivi** che consentono di facilitare la comprensione dei fenomeni oggetto d'indagine, focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche di una o più variabili. I modelli devono essere analizzati collegandoli alle proprietà del sistema organizzativo che si possono individuare nelle:

- Relazioni fra sistema e ambiente.
- Relazioni sistema e sottoinsiemi.
- Relazioni variabili di input e di output.
- E nei rapporti di causalità e funzionalità fra variabili.

Le strutture organizzative

Le variabili organizzative rivestono un ruolo strategico nella progettazione e strutturazione di un disegno organizzativo efficiente. È quindi opportuno evidenziare la varietà di combinazioni possibili.

Struttura organizzativa elementare

L'organizzazione **semplice o elementare** rappresenta la forma organizzativa tipica di realtà di dimensioni ridotte, con una sola linea di prodotti destinati ad un segmento omogeneo di clientela, in cui la **divisione orizzontale del lavoro** avviene secondo il criterio tecnico: è predominante la figura dell'imprenditore/proprietario che accentra tutte le decisioni al vertice secondo uno stile di direzione di stampo **paternalistico-autoritario**.

Questa forma organizzativa può essere vista come una sorta di organizzazione naturale, una divisione del lavoro quasi spontanea, dove tutte le decisioni dipendono da una persona sola.

Tra le forme semplici si possono distinguere:

- **Assetto gerarchico-imprenditoriale**: corrisponde ad una struttura organizzativa fortemente centralizzata nella figura dell'imprenditore che si trova al vertice di una gerarchia, che è il principale meccanismo di coordinamento.
- **Forma artigiana**: specifica per processi produttivi non completamente standardizzabili che richiedono l'applicazione di conoscenze specialistiche.
- **Gruppo di pari**: si adatta allo svolgimento di attività complesse da parte di professionisti che gestiscono autonomamente le proprie attività lavorative.

La struttura organizzativa funzionale

Tali strutture sono basate sul **raggruppamento delle attività** in base alla loro natura economico-tecnica e sulla **decentralizzazione delle decisioni operative** fra organi direttivi.

Questa struttura presenta dei punti di forza derivanti da una maggiore sofisticazione delle competenze tecniche-specialistiche all'interno delle funzioni che consentono di ripartire in modo efficiente i carichi di lavoro e minimizzare il personale necessario per far fronte al fabbisogno produttivo.

Le forme funzionali possono ricorrere ad una vasta gamma di soluzioni alternative in termini d'articolazione complessiva del disegno strutturale quali:

- La gerarchia manageriale.
- Le unità di progettazione degli assetti organizzativi.
- Le unità di staff.

La **gerarchia manageriale** segna il passaggio chiave dalla struttura semplice a quella funzionale mediante la "**linea manageriale**" che fa da filtro tra il vertice strategico e nucleo operativo.

Le strutture organizzative funzionali si caratterizzano per la costituzione di organi specialistici detti "**staff**" che svolgono due funzioni molto differenti:

- Da una parte, le **unità di progettazione degli assetti organizzativi** che svolgono la programmazione e il controllo di gestione.
- Dall'altra, le **unità di staff di servizio** gestiscono le condizioni di sviluppo aziendale.

Lo sviluppo aziendale può essere spesso fonte di problemi gestionali della struttura organizzativa funzionale perché, all'aumentare della diversificazione, la struttura funzionale perde efficacia non essendo più in grado di garantire la necessaria flessibilità organizzativa. Ciò implica un'evoluzione degli assetti verso forme ad alta differenziazione ed integrazione.

Si parla allora di:

- **Strutture con organi d'integrazione commerciali:** quando hanno natura permanente ma dipendono dalle decisioni di altre unità organizzative.
- **Strutture per progetti:** quando la durata è determinata e godono di autorità formale diretta.
- **Strutture a matrice:** quando valgono entrambi gli attributi di permanenza ed autorità.

Nel caso di organi d'integrazione il ruolo più diffuso è quello del **product manager** che opera favorendo l'adattamento organizzativo alla dinamica dell'ambiente esterno. Due varianti di tali strutture sono:

- **Strutture funzionali con brand manager:** con organi d'integrazione commerciale responsabili di un determinato marchio.
- **Strutture funzionali per progetti o project leader:** organi cui è affidata temporaneamente la responsabilità di un determinato progetto.

Il **project manager** è un organo integratore che coordina, per un periodo determinato di tempo, un gruppo di progetto.

La struttura organizzativa divisionale

Le strutture divisionali sono configurazione organizzative che consentono di ridurre la complessità organizzativa mediante la costituzione di **unità semi-autonome** tali da sviluppare sistemi di responsabilità fortemente indipendenti.

Tali sistemi sono caratterizzati dall'**alta direzione al vertice**, al di sotto del quale operano **unità di staff centrali interdipendenti** che si occupano del coordinamento tra le politiche divisionali.

Il termine divisionale indica una **struttura per prodotto o strategic business unit** dove le unità sono organizzate e raggruppate in relazione agli output del sistema organizzativo.

Il principio divisionale ha dato luogo nella realtà a strutture con diversi gradi di decentramento in funzione dell'interdipendenza esistente tra le divisioni quali:

- **Struttura divisionale accentrata o integrata:** preminente l'azione di coordinamento svolta dal vertice.
- **Struttura divisionale pura:** caratterizzata dalla notevole autonomia delle divisioni
- **Struttura a holding:** prevede una distinzione in divisioni affiliate alla casa madre attraverso una relazione di sussidiarie.

La struttura organizzativa a matrice

l'organizzazione a matrice è una configurazione che adotta una varietà di meccanismi organizzativi di coordinamento e di gestione per favorire le relazioni e l'integrazione tra le dimensioni funzionali e di prodotto.

La forma a matrice lega ed integra le dimensioni funzionali di natura tecnico-economica con strutture orizzontali cercando di far coesistere due linee di comando.

Il principale elemento caratterizzante è costituito dall'**abbandono del tradizionale principio dell'unità di comando** a favore dell'istituzione di una linea di autorità per ognuna delle dimensioni critiche.

La sua struttura a matrice è idonea per risolvere problemi di aziende operanti in **settori ad alta sofisticazione tecnica** e con elevata differenziazione dei prodotti.

Il sistema matriciale si sviluppa lungo **3 direzioni** che ne costituiscono l'asse portante e sono caratterizzate da un sistema informativo manageriale integrato e da un insieme di soluzioni organizzative di gestione del personale basate sulla progettazione di sistemi di ricompensa.

Le configurazioni a matrice si distinguono in 3 forme differenti:

- **Matrice orientata funzionalmente e co-ordinata:** l'autorità coordina l'attività degli specialisti coerentemente alle necessità dello specifico prodotto.
- **Matrice orientata ai progetti:** il responsabile di progetto è totalmente competente per ciò che riguarda personale, risorse e attività.
- **Matrice bilanciata o matura:** si verifica il pieno bilanciamento di autorità tra le unità funzionali e i product manager.

Il collegamento tra obiettivi programmati e struttura operativa si basa sulla definizione dei centri di responsabilità. Si può dunque definire una struttura organizzativa a tre livelli:

- Centri di responsabilità di **"line"**: riconducibili alla struttura produttiva.
- Centri di responsabilità di **"staff"**: relativi alle attività di supporto quali direzione del personale, servizi finanziari ecc.
- Centri di responsabilità di **"area progetti"**: apposite strutture per la gestione di attività importanti dal punto di vista strategico.

La struttura organizzativa per processi

Tale struttura si basa su **responsabili dei processi** che attraversano tutta l'organizzazione, coinvolgono tutti i process owner e specialisti e sono competenti di tutto il processo il cui obiettivo è la generazione del valore per il cliente, esterno e interno, che diventa il vero datore di lavoro.

La cultura organizzativa legata a tale struttura è tesa a creare senso della squadra, **accountability**, mediante la costituzione di **self managed team**, cioè team di individui preparati al lavoro di gruppo.

La necessità di dotare il sistema azienda di una struttura organizzata in grado di rispondere velocemente a repentini cambiamenti comporta la ricerca di configurazioni organizzative **"ad hoc"**. Per poter realizzare una struttura specifica come quella **adhocratica** servono sistemi informativi sviluppati, capacità e competenze individuali elevate. La specializzazione degli individui diventa quindi fonte di vantaggio competitivo poiché consente di creare innovazione.

Organizzare ad hoc significa progettare un team che lavori solo ed esclusivamente ad un progetto, alla soluzione di un problema specifico.

La gestione della risorsa umana

la gestione della risorsa umana all'interno dell'azienda è una funzione strategica in due sensi:

strumentale e costitutivo.

- **Strumentale:** quando è concepita come insieme di sistemi, tecniche e modelli che servono a far funzionare la struttura organizzativa in modo coerente con gli obiettivi strategici.
- **Costitutiva:** quando è concepita come un'attività di **general management**, ossia come parte integrante di ogni ruolo manageriale.

Le risorse umane, le loro qualità, il loro coinvolgimento svolgono un ruolo preponderante, in una prospettiva di lungo periodo, nel creare il vantaggio competitivo dell'azienda. La teoria aziendale ha introdotto l'idea di considerare il capitale umano soprattutto come investimento.

La gestione del personale, nel suo obiettivo, si avvale di strumenti quali la programmazione del personale. Programmare il capitale umano significa progettare la dotazione di personale da un punto di vista qualitativo e quantitativo tale da assicurare la disponibilità di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali.

Alla base della programmazione è fondamentale l'elemento del sistema informativo costituito da:

- **Composizione dell'organico.**
- **Assenteismo.**
- **Turn over.**
- **Costo del personale.**

La programmazione delle risorse umane è una delle aree di maggiore criticità della gestione delle risorse umane che comprende anche queste funzioni:

- **Staffing e de-staffing:** funzione che supporta processi di ricerca, selezione e collocamento degli individui.
- **Gestione della performance:** funziona che analizza la prestazione soffermandosi sugli obiettivi e i risultati della prestazione.
- **Formazione e sviluppo:** funzione che supporta l'identificazione degli interventi di formazione più efficaci e coerenti con i piani di sviluppo del personale.

- **Sviluppo dell'organizzazione:** funzione che consente una corretta gestione delle risorse attraverso l'analisi del clima culturale aziendale e del livello di soddisfazione dell'individuo.
- **Gestione delle politiche retributive:** funzione orientata a garantire la corrispondenza fra retribuzioni e livelli di professionalità delle risorse.

L'amministrazione del personale

L'ufficio del personale ha il compito di gestire l'organico presente in azienda e, quindi, di procedere alla gestione di tutte le operazioni necessarie a garantire la prestazione lavorativa.

La gestione del personale si occupa dunque di:

- Analisi dell'offerta di lavoro.
- Selezione del personale.
- Assunzione.
- Addestramento.
- Formazione.
- Sviluppo e gestione delle carriere.
- Analisi di situazioni particolari legate al rapporto di lavoro.
- Interruzione del rapporto.

L'amministrazione del personale si concentra, in particolare, sugli aspetti legati a:

- Rilevazione delle presenze e assenze.
- Calcolo e liquidazione delle retribuzioni, dei contributi.
- Rapporti con gli enti previdenziali.
- Compilazione dei libri obbligatori.
- Calcolo delle identità di fine rapporto.
- Calcolo del costo del personale.

La valutazione del fattore lavoro e la politica retributiva

La valutazione del fattore produttivo "lavoro" costituisce l'elemento fondamentale dei sistemi retributivi e l'analisi dei sistemi di classificazione delle risorse umane è preliminare e necessaria per affrontare le tematiche delle politiche retributive.

L'obiettivo della valutazione è quello di creare la base per un'equa retribuzione, migliorare le prestazioni ed aumentare l'integrazione del personale. L'analisi del fattore lavoro si concentra su 3 dimensioni:

- Il potenziale e le competenze dell'individuo.
- La posizione di lavoro definita dall'organizzazione del lavoro aziendale.
- La prestazione, intesa come risultato ottenuto dal lavoratore

I sistemi di classificazione del lavoro sono dunque raggruppabili in 3 categorie:

- I sistemi basati sull'oggetto della prestazione lavorativa: si parla di job evaluation come sistema di retribuzione del posto di lavoro.
- Sistemi basati sul soggetto della prestazione lavorativa che retribuiscono il lavoratore in base alle sue abilità o potenzialità.
- Sistemi misti che valutano l'evoluzione del rapporto tra individuo e posizione di lavoro.

La valutazione della posizione

La valutazione della posizione è una procedura che ha l'obiettivo di comprendere come la singola posizione contribuisca al raggiungimento dei risultati aziendali.

La **job evaluation** è uno strumento per comparare i valori relativi delle differenti mansioni all'interno dell'azienda e consente di definire le basi per una razionale e bilanciata struttura delle retribuzioni.

I metodi di valutazione tradizionalmente utilizzati sono:

- **Metodo della graduatoria (job ranking):** metodo molto semplice che confronta fra loro diversi compiti e li colloca in ordine di valore sulla base di alcuni parametri.
- **Metodo della classificazione (job classification):** metodo tradizionale che crea una rete di classi e sottoclassi d'inquadramento alle quali successivamente vengono assegnati i compiti che sono oggetto di valutazione.
- **Metodo del punteggio:** metodo quantitativo che partendo dalla scomposizione del compito in fattori comuni definisce tali fattori come fattori di remunerazione ed in relazione ad essi pondera i punti assegnando un punteggio.
- **Metodo della comparazione dei fattori:** metodo quantitativo che paragona le posizioni una all'altra, confrontandole rispetto a ciascuno dei fattori ritenuti essenziali.

A questi metodi se ne aggiungono altri detti "misti":

- **Il tempo di autonomia.**
- **Il contenuto decisionale.**
- **Il contenuto informativo.**
- **Il metodo Hay.**

La valutazione delle competenze

L'analisi e la valutazione del potenziale avviene mediante la valutazione della prestazione poiché quest'ultima tende a configurarsi come un accertamento dei requisiti necessari per ottenere un contributo efficiente in relazione alle esigenze di posizione.

La valutazione della prestazione

La valutazione della prestazione ha lo scopo di migliorare l'efficienza e l'efficacia organizzativa agendo sui comportamenti dei singoli lavoratori. È lo strumento di supporto della politica retributiva. Le metodologie di valutazione delle prestazioni sono le seguenti:

- **Scale di valutazione:** metodi basati sulla specificazione delle caratteristiche personali in fattori che vengono tradotti in un rango prefissato.
- **Confronti:** metodi di comparazione dei soggetti al fine di creare una graduatoria.
- **Distribuzione forzata:** metodo con il quale la valutazione consente una distribuzione di giudizi in base a percentuali prefissate.
- **Liste di controllo:** metodo di valutazione del comportamento dell'individuo che sceglie quelle che meglio si adattano al soggetto.
- **Metodologia di valutazione per obiettivi:** ha come oggetto il grado di raggiungimento d'obiettivi di prestazione.

Il modello di valutazione per obiettivi si ispira alla teoria del "goal-setting" la quale sottolinea come la partecipazione degli individui al sistema aziendale aumenti il rendimento poiché l'individuo ha una maggiore consapevolezza dell'ambiente in cui opera.

La politica retributiva dell'azienda

Il sistema retributivo aziendale è un sottoinsieme del piano aziendale delle risorse umane. La politica retributiva ha degli obiettivi specifici come:

- **Acquisire risorse** e mantenere quelle presenti motivandole.
- Richiedere e **riconoscere prestazioni** elevate.
- **Orientare** al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- Favorire e **riconoscere l'orientamento** agli obiettivi.

E cerca di perseguirli mediante il principio dell'equità interna e il principio della condivisione dei successi e dei rischi aziendali.

La politica retributiva si avvale di 3 strumenti fondamentali quali il livello, la struttura e la dinamica della retribuzione.

Il **livello retributivo** è definibile come il saggio di retribuzione che l'impresa decide di pagare avendo come riferimenti il mercato del lavoro e il saggio medio pagato da imprese con caratteristiche simili.

La scelta del livello retributivo è il frutto di accurate indagini retributive che riguardano:

- La retribuzione annua lorda.
- La retribuzione globale annua.
- La remunerazione totale annua.

La **struttura retributiva** può a sua volta essere definita in 3 parametri:

- **Differenziazione verticale delle retribuzioni** rispetto alla posizione e alla qualifica.
- **Differenziazione orizzontale delle retribuzioni** a parità di mansione per effetto del sistema di premi e incentivazioni.
- **Differenziazione rispetto a posizioni equivalenti esterne**, che assume rilevanza in quanto contribuisce a definire il grado di equità e razionalità del sistema.

I fattori che caratterizzano la **dinamica della retribuzione** possono essere di tipo contrattuale (**rinnovi**), di tipo automatico (**meccanismi di adeguamento**) e di tipo aziendale.

La risorsa umana come risorsa strategica ed il lavoro come fattore produttivo devono essere premiati assicurando, oltre una retribuzione fissa, una quota aggiuntiva misurata sullo stato di benessere aziendale al quale hanno contribuito. Esempi di premi di redditività sono:

- **Profitsharing**: forma retributiva variabile contrattata dalle parti sulla base del risultato aggregato d'impresa.
- **Gainsharing**: sistema basato su supporti di riferimento fra variabili economiche e risultati produttivi.
- **Improsharing**: istituto retributivo orientato a legare una componente variabile al miglioramento globale degli indicatori di bilancio.
- **Piani di azionariato**: sistemi che permettono di riservare al lavoratore la partecipazione al capitale mediante aumenti di capitale, acquisto di azioni a condizioni favorevoli.

Le forme retributive

La retribuzione si sviluppa su 3 piani:

- **In senso orizzontale** per la quantità di elementi che compongono le modalità del compenso.
- **Nel tempo** come periodo nel corso del quale accadono eventi che determinano la maturazione di diritti.
- **In senso verticale** per la componente che differisce le retribuzioni sia per qualifica sia per prestazione.

Il costo della risorsa umana

L'analisi del **costo del fattore produttivo lavoro** consiste nell'attenta valutazione dell'insieme dei costi che l'azienda deve sostenere nell'arco della vita lavorativa di ogni dipendente. Il quadro dei costi del personale è dunque così costituito:

- **Reclutamento e selezione**: costi informativi, costi di consulenza.
- **Retribuzione**: costi diretti ed accessori, benefit, premi.
- **Integrazione e sviluppo**: costi d'inserimento, costi di formazione, costi di valutazione.
- **Relazioni**: costi per relazioni interne dirette, costi di negoziazione individuale.
- **Amministrazione**: costi d'acquisizione, costi di gestione, costi d'archivio, costi di programmazione.
- **Gestione e direzione del personale**: costi di direzione e coordinamento, costi di controllo e di gestione della ricompensa.
- **Disfunzioni**: costi degli incidenti sul lavoro, costi dell'assenteismo, costi di variabilità della produzione e della qualità.
- **Uscita**: costi diretti di licenziamento, costi d'immagine sociale.

I costi retributivi e non retributivi

Le **componenti retributive** riguardano prevalentemente il costo del lavoro mentre quelle **non retributive** riguardano invece le altre attività di acquisizione, sviluppo ed integrazione delle risorse umane.

Le componenti retributive del costo del lavoro sono gli elementi retributivi in senso stretto e quindi:

- I componenti di **costo diretto**, ovvero la retribuzione lorda.
- I componenti di **costo indiretto**, riferite alle trattenute per scioperi, straordinari, festività ecc.
- I componenti di **costo differito**, comprendenti somme percepite dal lavoratore in occasioni particolari dell'anno come le mensilità aggiuntive, le provvigioni, il trattamento di fine rapporto.
- I componenti di **costo aggregato**, ovvero il complesso dei versamenti contributivi, assicurativi e sociali.

I costi fissi e variabili

Per quanto concerne i costi retributivi, sono **variabili** quei costi che sono suscettibili di modifiche. Per quanto riguarda i costi non retributivi, sono **variabili** quei costi che sono suscettibili a modifiche per effetto delle decisioni che hanno per oggetto variazioni dei volumi dei servizi interni erogati.

I costi retributivi includono come quote fisse quali il costo della manodopera (**quasi-fisso**).

I costi non retributivi invece presentano tipicamente dei **componenti fissi e variabili** in relazione alla possibilità di scelta tra le alternative di make or buy nella realizzazione di attività di selezione, addestramento ecc.

I costi diretti e indiretti

L'attribuzione delle voci elementari dei costi delle politiche del personale agli oggetti del calcolo può effettuarsi in base a due modalità: la prima è quella dell'**attribuzione diretta** o specializzata che ha luogo quando i costi elementari sono attribuiti ai rispettivi oggetti di riferimento.

La seconda modalità d'attribuzione è quella **indiretta o convenzionale** che determina costi elementari indiretti o comuni, assegnati mediante basi o parametri convenzionali di ripartizione.

La distinzione tra costi diretti e indiretti è fondamentale anche per la determinazione dell'efficienza delle politiche del personale e nell'assegnazione dei parametri obiettivo e dei target di costo.

I costi per le decisioni ed il controllo

Il principale motivo del calcolo dei costi del personale è quello del controllo economico della gestione del fattore "**lavoro**".

La determinazione di tali costi ai fini di valutazione/decisione di breve-lungo periodo consente di porre le basi per un processo razionale di scelta dei programmi da realizzare.

Il **budget del personale** è lo strumento di un processo di controllo a diversi livelli di organizzazione ed è espressione di quantità economiche che costituiscono lo standard di misura delle attività future ed in base alle quali si valutano le performance delle diverse funzioni (**budget funzionali**) e dell'azienda nel suo complesso (**budget di sintesi**).

Il budget del personale viene elaborato in una logica di input/output, insieme con gli altri budget aziendali, in cui gli input del personale sono rappresentati da:

- Piano degli organici e delle ore di manodopera provenienti dai singoli budget aziendali
- Costo base del personale, che rappresenta il costo consuntivo di un mese senza contare gli straordinari e i costi delle ore di assenza
- Previsioni di aumenti del costo del lavoro per il periodo di budget, articolati per singolo mese: tali aumenti possono essere distinti in aumenti causati da fattori esogeni o endogeni
- Previsioni delle percentuali di assenteismo e straordinari

Sulla base di questi input vengono predisposti questi output:

- Costo orario standard medio annuo e costo orario standard per mese relativo a operai
- Costo orario standard medio annuo e costo orario standard per mese relativo agli impiegati, quadri e dirigenti
- Budget economico del personale, che si ottiene valorizzando il piano delle ore di manodopera diretta, indiretta ed il piano degli organici per il costo standard medio annuo corrispondente
- Budget dei flussi di uscita e dei debiti del personale

I costi dell'assenteismo e del turnover

Un'altra dimensione importante all'interno dei costi del personale è costituita dai costi relativi ai comportamenti del personale, quali l'**assenteismo** e il **turnover**, elementi ineliminabili e molto costosi all'interno dell'organizzazione.

L'assenteismo è sintomo di un disturbo tra l'individuo e il lavoro, è quindi compito dell'azienda indagare sulle condizioni patologiche.

Il costo del lavoro del personale assente è calcolato come media ponderata della percentuale delle assenze sul totale;

I costi dell'assenteismo possono essere divisi in:

1. **Diretti proporzionali**, ovvero costi retributivi a carico dell'azienda, costi dovuti alla mancata produzione, costi sostenuti per pagare personale in sostituzione
2. **Diretti non proporzionali**, che riguardano i costi "organizzativi" di gestione dell'assenteismo

3. **Indiretti**, legati alla minore produttività, a deterioramenti dell'ambiente, aumenti degli scarti ecc.

Un altro dato fondamentale per la determinazione dei costi del personale riguarda il **costo del turnover** o tasso di rigiro del personale, espressione di un certo fatto fisiologico che consente all'azienda di avere margini elastici nella gestione dell'organico ed all'individuo di cercare condizioni di ambiente lavorativo più consone alle proprie aspettative.

L'analisi dei dati di turnover è importante per valutare la soglia oltre la quale questo fenomeno diventa patologico, e l'impatto di questi dati sull'equilibrio economico dell'azienda, connessa inoltre ad eventuali politiche d'intervento correttive.

IL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE

Il sistema informativo aziendale

Il sistema informativo aziendale è un sottosistema del sistema azienda. È un insieme di elementi che accolgono, elaborano, scambiano e archiviano dati, con lo scopo di produrre e distribuire le informazioni alle persone che ne hanno bisogno, nel momento e nel luogo adatto per svolgere le proprie funzioni decisionali e di controllo.

Esso ha per oggetto informazioni sia di tipo quantitativo che qualitativo, e sia interne che esterne all'azienda.

Il sistema informativo svolge pertanto un ruolo volto a consentire il mantenimento delle relazioni all'interno dell'azienda e con l'ambiente esterno.

Il management necessita di un flusso di informazioni continuo, tempestivo ed efficiente che permetta di:

- Seguire i **cambiamenti** dell'ambiente esterno.
- Seguire l'**andamento della domanda** di beni e servizi e le sue variazioni.
- **Identificare i problemi** ai quali il management deve dare soluzione.
- **Ricercare le soluzioni** più adeguate per i problemi.
- **Identificare le risorse** a disposizione.

Caratteristiche del sistema

Il sistema informativo comprende in senso lato:

- **L'insieme delle informazioni** predisposte per soddisfare le esigenze conoscitive interne ed esterne dell'azienda.
- Il **complesso delle procedure** per la realizzazione e trasmissione dei flussi informativi.
- L'insieme dei **mezzi tecnici e la struttura organizzativa** alla base del processo.

L'**input di un sistema informativo** è costituito dai dati che riguardano siano le variabili interne che esterne, che per essere utilizzate, devono essere opportunamente organizzate e classificate. Il processo di produzione delle informazioni comprende le seguenti fasi:

- Scelta dei fenomeni aziendali da osservare.
- Determinazione qualitativa e quantitativa.
- Selezione.
- Classificazione.
- Rappresentazione.
- Comunicazione.
- Interpretazione dei dati.

L'informazione ottenuta rappresenta l'**output del sistema** ed è strumentale per la realizzazione dell'attività di governo nell'azienda. L'informazione costituisce per qualsiasi tipo di azienda un fattore critico di successo in quanto il management ha bisogno di informazioni per gestire economicamente l'azienda.

I sistemi di rilevazione

lo scopo dei processi di rilevazione è **fornire dati utili**, riguardanti la vita aziendale, a coloro che l'amministrano, al fine di pretendere decisioni razionali.

Una classificazione delle rilevazioni può essere fatta in relazione al tempo, alla funzione, al metodo.

In base al tempo abbiamo le rilevazioni:

- **Antecedenti** (piani, programmi, inventari ecc.).
- **Concomitanti** (tutta la documentazione per rilevare le operazioni aziendali).
- **Susseguenti** (rendiconti).

In base alla funzione svolta abbiamo le rilevazioni:

- **Sistematiche** (dati raccolti in base allo scopo conoscitivo).
- **Cronologiche** (dati raccolti per ordine di sequenza).

In base al metodo abbiamo le rilevazioni:

- **Contabili.**
- **Extracontabili.**

IL SISTEMA DI RILEVAZIONE CONTABILE

Introduzione alle rilevazioni contabili

L'esigenza di acquisire informazioni sull'attività aziendale è finalizzata al benessere dell'azienda e dei suoi risultati. L'osservazione degli accadimenti aziendali avviene tramite processi di rilevazione (o scrittura) in contabilità generale.

Col tempo si è resa sempre più necessaria l'esigenza di andare oltre l'annotazione delle variazioni di volumi fisici delle merci e degli spostamenti di denaro, e rilevare anche le cause economiche alla base delle variazioni numerarie. A tale proposito si è diffusa la rilevazione contestuale di due momenti della gestione: quello economico e quello numerario, originando così la **partita doppia**, con i suoi relativi **conti**.

Oggi la **partita doppia** viene applicata al sistema del reddito, dove sono necessarie le rilevazioni duplici e contestuali di **aspetti originari** (variazioni numerarie) e **derivati** (variazioni economiche).

La partita doppia si caratterizza da tre elementi:

1. Ogni accadimento viene **rilevato in due aspetti**, uno originario e uno derivato
2. I valori sono raccolti in **due serie di conti**, utilizzando il solo metro economico della moneta di conto
3. A variazioni iscritte nella sezione "**dare**" di uno o più conti, corrispondono variazioni sempre di segno opposto, nella sezione "**avere**"

Il totale dei valori nella sezione del dare è uguale a quello calcolato nella sezione avere.

Il funzionamento dei conti

Il conto è un prospetto **articolato in due sezioni** (dare e avere), in cui sono annotate variazioni e/o le consistenze attinenti a un dato oggetto, in un periodo considerato.

I conti si suddividono in tre categorie fondamentali:

1. Conti accesi alle **variazioni numerarie**
2. Conti accesi alle **variazioni finanziarie**
3. Conti accesi alle **variazioni economiche**, suddivisi ulteriormente a seconda che si tratti di variazioni di reddito (merci acquistate, ammortamento, interessi passivi) o di capitale.

La struttura del piano dei conti

Il **piano dei conti** è un documento nel quale sono indicati tutti conti che si prevede di accendere e tenere per la rilevazione dei fatti di gestione.

Nel piano dei conti, ogni conto è rappresentato da due componenti: la **denominazione e il codice**, che ne facilita la classificazione, specialmente nel caso di automazione della contabilità.

Esso deve essere strutturato in modo da consentire con facilità l'inserimento dei nuovi conti, che può avvenire in casi di:

- Cambiamenti legislativi
- Maggiore esigenza informativa interna o esterna
- Fenomeni imprevisti

L'elaborazione del piano dei conti deve rispondere a esigenze di razionalità e chiarezza. Invece è lasciata una certa autonomia alle società di persone e alle imprese individuali.

Le scritture contabili e i libri obbligatori

Le rilevazioni (o scritture) possono essere classificate secondo vari criteri.

1. **Riguardo al criterio impiegato per raggrupparle**, le rilevazioni possono essere:

- **Cronologiche**, ossia in base al tempo in cui sono redatte o si sono svolte le operazioni. Le più importanti tra queste sono effettuate sul **libro giornale**.
- **Sistematiche**, ossia in base all'oggetto. Le più significative tra queste sono quelle effettuate sul **libro mastro**.

2. **Riguardo ai collegamenti esistenti tra scritture**, possono essere classificate in:

- **Elementari**, riguardanti la raccolta e la rilevazione dei primi dati riguardanti le singole operazioni aziendali e si basano su documenti che attestano l'accadimento dei fatti
- **Complesse**, riguardanti la rilevazione delle operazioni dell'intera attività aziendale

3. **Riguardo al tempo in cui sono state redatte**:

- **Antecedenti**, redatte prima dell'accadimento di certe operazioni
- **Concomitanti**, redatte contestualmente l'accadimento di alcune operazioni
- **Susseguenti**, redatte in seguito lo svolgimento di certe operazioni

4. **Riguardo alla presenza eventuale di obblighi imposti dalla legge**:

- **Obbligatorie**, se la loro tenuta è imposta da norme del codice civile e leggi fiscali
- **Facoltative**, se tenute per esigenze conoscitive dagli organi del governo, senza alcun obbligo legislativo.

I libri obbligatori previsti dal **codice civile** sono:

- **Libri degli inventari**, infatti l'art 2217 stabilisce che l'inventario sia redatto annualmente per tutta la vita dell'azienda, deve indicare gli **elementi attivi e passivi del capitale**, ai fini di supportare la redazione del bilancio d'esercizio
- **Il libro giornale**, l'art 2216 sancisce l'obbligo di annotare quotidianamente le operazioni svolte nell'esercizio aziendale, esso possiede un ruolo di verifica e deve essere **conservato per dieci anni** dalla data dell'ultima registrazione
- **Altre scritture contabili**, richieste in base alla natura e alle dimensioni dell'azienda, art 2214. La principale scrittura è il **libro mastro**, composto da tutti i conti utilizzati dall'azienda nella tenuta della contabilità.

I libri obbligatori previsti dalla **normativa fiscale** riguardano l'imposta sul valore aggiunto (IVA) e le imposte dirette. Per quanto riguarda l'IVA, i libri obbligatori per coloro che sono assoggettati al pagamento sono:

- **Il registro delle fatture d'acquisto**, che serve a documentare le **operazioni di acquisto** e l'iva a credito corrispondente. Sul registro devono essere riportate, entro **30 giorni** dal ricevimento, tutte le fatture e le bolle doganali relative a beni acquistati o importati, indicando tutti gli elementi che lo compongono
- **Il registro delle fatture emesse** che serve a documentare le **operazioni di vendita** e l'iva a debito corrispondente. Sul registro devono essere riportate entro **15 giorni** dalla data di emissione, le fatture emesse opportunamente e ordinate progressivamente
- **Il registro dei corrispettivi** che svolge una funzione analoga la registro delle fatture emesse, sostituendolo nei casi di contribuenti che esercitano attività di vendita al dettaglio, o assimilate, per la quale non vi è l'obbligo di emissione della fattura.

Il **regime semplificato** è applicabile alle imprese individuali e alle società di persone che hanno un volume di ricavi inferiori a un certo volume. Le aziende ammesse al regime di contabilità semplificata possono tenere solo registri iva e il registro dei beni ammortizzabili.

Le scritture di chiusura

Al termine dell'esercizio amministrativo si procede alle scritture di chiusura che consentono di

determinare il bilancio d'esercizio, ossia una frazione del bilancio totale.

Le **operazioni di chiusura** si sviluppano nelle seguenti fasi:

- **Inventario fisico del magazzino**, il cui obiettivo è quello di allineare le risultanze delle scritture contabili alle effettive scorte di beni presenti in azienda
- **Scritture di assestamento**, che si suddividono in scritture di completamento, d'integrazione, di rettifica e di ammortamento
- **Elaborazione del bilancio di verifica**, che rappresenta la scrittura tecnico contabile di supporto al bilancio d'esercizio.
- **Operazioni di chiusura**, che generano le scritture riepilogative con cui si chiude il conto economico.

L'inventario fisico di magazzino

Esso è un documento contabile con cui si effettua l'effettiva ricognizione dell'esistenza dei beni in magazzino, al fine di procedere alla valutazione delle rimanenze.

Si procede mediante 5 fasi:

1. **La ricerca**, ovvero l'individuazione dei beni mediante le risultanze contabili, oppure mediante ricognizione
2. **La descrizione**, ovvero l'accurata esposizione delle caratteristiche qualitative e quantitative degli elementi da inventariare
3. **La classificazione**, ovvero l'ordinare i dati raccolti in classi omogenee
4. **La valutazione**, che consiste nell'applicare adeguati criteri di valutazione
5. **La rappresentazione**, che consiste nella **predisposizione del documento contabile** mediante il quale si presentano i risultati dell'inventariazione.

Le scritture di assestamento

Esse sono così distinte:

- **Le scritture di completamento** sono connesse a fenomeni aziendali che sorgono solo pochi giorni dopo la chiusura dell'esercizio. Sono scritture di completamento gli interessi attivi, passivi e bancari.
- **Le scritture di integrazione** sono quelle che integrano il componente positivo o negativo di reddito all'esercizio, poiché di competenza, anche se la manifestazione numeraria avverrà l'anno successivo, ne sono un esempio i costi o i ricavi presunti, ratei passivi o attivi, le fatture da emettere o da ricevere, ecc....
- **Le scritture di rettifica** sono scritture che rinviano a esercizi costi e ricavi che hanno avuto manifestazione numeraria nell'esercizio, ma di competenza dell'esercizio successivo. Ne sono un esempio i risconti attivi e passivi.
- **Le scritture di ammortamento** con cui vengono imputati nell'esercizio una quota dei costi pluriennali.

Le scritture di integrazione

Esse hanno il compito di far incidere sul risultato di esercizio la quota di costo presunto o di ricavo presunto che avranno manifestazione numeraria posticipata, ma che sono di competenza dell'esercizio.

Si tratta di scritture relative a:

- Fatture da emettere/ricevere
- Ratei passivi e attivi
- Fondi rischi
- Fondi spese future

Ci soffermeremo sulle prime due scritture.

Le fatture da emettere o ricevere riguardano le operazioni di compravendita effettuate in prossimità della chiusura dell'esercizio. In tal caso può capitare che merci acquistate alla fine dell'anno, siano già giunte in magazzino, ma non sia ancora pervenuta la fattura di riferimento, pertanto in contabilità non si può rilevare il costo di acquisto e la connessa variazione numeraria passiva. Tuttavia in fase di determinazione del reddito è necessario rilevare il presunto costo o ricavo mediante il conto specifico.

Si può definire **rateo passivo** (attivo) una parte di debito (credito) connessa a una quota di costo (ricavo) di competenza dell'esercizio, però con manifestazione numeraria nell'esercizio successivo.

Le scritture di rettifica

Esse hanno la funzione di rinviare all'esercizio successivo quote di costo sospeso o di ricavo sospeso che hanno avuto manifestazione numeraria nell'esercizio, ma di competenza dell'esercizio successivo. Si tratta di:

- Rimanenze finali di magazzino
- Risconti attivi e passivi
- Costruzioni in economia e altre capitalizzazioni di costo

I risconti sono quote di costo o ricavo sospeso. Per la determinazione di risconti passivi e attivi, è necessario suddividere il costo o il ricavo in quote, stabilire la quota di competenza dell'esercizio e rinviare la quota di competenza dell'esercizio successivo.

Solitamente si utilizza il risconto quando vi è una variazione finanziaria (uscita/entrata di denaro) anticipata rispetto allo svolgimento dell'operazione.

Pertanto in contabilità occorre rinviare quel componente positivo o negativo di reddito all'esercizio successivo.

Le scritture di ammortamento

I **beni pluriennali** si caratterizzano dal fatto che cedono la loro utilità in modo graduale per più anni, partecipando alla formazione del reddito di più esercizi. Il **processo di ammortamento** consente di suddividere il costo in quote da imputare all'esercizio, in funzione dell'utilizzo e dell'obsolescenza del bene. Esso può essere effettuato per quote costanti, crescenti o decrescenti in base all'utilizzo del bene o al grado di logorio fisico.

Dal punto di vista contabile, l'ammortamento si può rilevare con il metodo diretto o indiretto.

Con il **metodo diretto** il valore del bene viene gradualmente ridotto mediante la rilevazione della quota di ammortamento direttamente nel conto originario del costo di acquisto.

Il **metodo indiretto** consente qualche vantaggio, come quello di mantenere chiaro il valore del bene pluriennale acquistato, ossia il costo storico, e di vedere contabilmente il valore del costo oggetto di ammortamento nell'apposito fondo.

Il bilancio d'esercizio

Esso rappresenta il principale output della contabilità generale, va **redatto annualmente** dall'azienda allo scopo di rappresentare in modo chiaro la **situazione patrimoniale e finanziaria** al termine del periodo amministrativo, nonché del **risultato economico dell'esercizio**. Deve essere redatto secondo le norme del codice civile, del testo unico delle imposte sui redditi e dei principi contabili nazionali e internazionali.

Esso è composto da:

1. **Stato patrimoniale**, rappresentante gli elementi attivi e passivi dal capitale, quindi del patrimonio netto.
2. **Il conto economico**, rappresentante gli elementi attivi e passivi del reddito e consente di determinare il reddito di esercizio (utile o perdita)
3. **Nota integrativa**, con la funzione di illustrare i dati rappresentanti nei prospetti e di motivare alcuni cambiamenti nei criteri di valutazione o deroghe a determinate disposizioni di legge
4. **Relazione sulla gestione** è un documento informativo sulla gestione redatto dagli amministratori.

Un altro importante documento da dichiarare è il **rendiconto finanziario**, che rappresenta i flussi di liquidità o di circolante originati dalle operazioni svolte nel periodo amministrativo.

Il **bilancio d'esercizio** può essere analizzato sotto vari aspetti:

1. Sotto un **aspetto formale** esso è il documento redatto dagli amministratori della società alla fine dell'esercizio e deve essere approvato dall'assemblea dei soci **entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio**
2. Sotto un **aspetto sostanziale** esso rappresenta la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società
3. Sotto un **aspetto contabile**, esso è l'output annuale della contabilità generale
4. Sotto un **profilo fiscale**, esso è il documento su cui poggia la dichiarazione dei redditi.

I principi di redazione del bilancio

I principi generali a cui si deve attenere la redazione del bilancio sono:

- **Chiarezza**, in quanto esso deve essere trasparente e non influenzato da politiche di distribuzione dei dividendi o da politiche fiscali
- **Verità**, sia nella rivelazione delle quantità che nella credibilità nelle stime

- **Correttezza**, ossia basato su regole di integra e onesta amministrazione

Lo stato patrimoniale

Il **modello di stato patrimoniale** è articolato in **macro classi** indicate con lettere maiuscole e prevede che per ogni voce deve essere indicato il valore dell'esercizio in chiusura e dell'esercizio precedente al fine di consentire un'adeguata comparazione e un'agevole interpretazione dell'andamento aziendale.

Lo stato patrimoniale è composto a sinistra dall'**attivo** e a destra dal **passivo**. Inoltre il passivo è composto dal **Patrimonio Netto** e dalle **Passività**, così come nell'equazione:

Attivo = Passivo = Patrimonio netto + Passività

Quindi Attivo - Passivo = Patrimonio

Attivo dello stato patrimoniale

L'attivo dello Stato Patrimoniale è composto da:

- **Crediti verso soci**
- **Immobilizzazioni**
- **Attivo circolante**, che comprende le rimanenze finali di materie prime, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti e acconti
- **Ratei e risconti attivi**. I ratei attivi sono **quote di ricavo di competenza dell'esercizio**, ma che avranno manifestazione numeraria nell'esercizio successivo; mentre i risconti attivi sono **quote di costo che hanno avuto manifestazione numeraria nell'esercizio in corso**, ma di competenza dell'anno successivo.

Passivo dello stato patrimoniale

Esso è composto da:

- **Patrimonio netto**, che rappresenta il **capitale dell'azienda**, messo a disposizione dei soci. Esso è costituito da:
 - **Capitale sociale**, che rappresenta il valore nominale dell'apporto dei soci
 - **Riserva legale**, obbligatoria e formata da un accantonamento del 5% annuale degli utili conseguiti, fino al raggiungimento di un quinto del capitale sociale
 - **Riserva statutaria**
 - **Riserva da sovrapprezzo azioni**, che accoglie l'importo dell'eccedenza del prezzo di emissione delle azioni o delle quote rispetto al loro valore nominale
 - **Riserva da rivalutazione**, può essere generata per effetto della rivalutazione dei beni d'impresa
 - **Riserva per azioni in portafoglio**, sono le riserve investite nell'acquisto di azioni proprie.
 - **Fondi rischi e oneri**. Essi sono accantonati per eventi che sono incerti, non solo nell'importo, ma anche nel loro stesso concretizzarsi. Essi vengono costituiti ogni volta che si ritenga possibile l'eventualità di un rischio che potrebbe generare una perdita.
 - **Trattamento di fine rapporto**, ovvero una porzione di stipendio che ogni lavoratore accumula annualmente durante la sua vita lavorativa. Tale fondo viene liquidato in caso di cessazione del rapporto di lavoro oppure su richiesta del lavoratore che abbia superato almeno dieci anni di attività, per l'acquisto della prima casa o per motivi familiari.
- **Debiti**
- **Ratei e risconti passivi**. I ratei passivi sono **quote di costo di competenza dell'esercizio**, ma che avranno manifestazione numeraria dell'esercizio successivo; mentre i risconti passivi sono **quote di ricavi sospesi che hanno avuto manifestazione numeraria nell'esercizio in corso**, ma di competenza dell'anno successivo.

Il conto economico

Dal punto di vista economico le operazioni aziendali possono essere di **gestione ordinaria** o

straordinaria. Le operazioni di gestione ordinaria riguardano gli accadimenti aziendali che incidono sul reddito d'esercizio, dette variazioni reddituali. Per capire le variazioni numerarie attive o passive, è necessario indagare sull'aspetto economico. Quindi si dice che:

- Le **variazione monetaria e finanziaria** sono variazioni originarie
- La **variazione economica** è una variazione derivata

L'aspetto economico della gestione è espresso dal **reddito d'esercizio**, generato dalla somma algebrica degli elementi positivi e negativi di reddito. Tale quantità è quindi indice dell'equilibrio economico della gestione, ovvero la **capacità dell'azienda di remunerare adeguatamente il capitale sociale e incrementare il valore d'impresa**.

La struttura del conto economico è di **tipo scalare** ed è dettata dall'art 2425 c.c. ed è articolata in macro gruppi di costi e ricavi imputati all'esercizio amministrativo. Per ogni voce, il legislatore richiede l'indicazione dell'importo sia dell'esercizio in corso, sia di quello precedente, in applicazione del principio di **comparabilità del bilancio**.

Le macro classi sono:

1. **Valore della produzione**
2. **Costi della produzione**
3. **Proventi e oneri finanziari**
4. **Rettifiche di valore di attività finanziarie**
5. **Proventi e oneri straordinari**

Grazie a tale suddivisione è possibile separare la gestione ordinaria, ossia quella connessa all'attività abitualmente svolta dall'azienda, da quella straordinaria.

I requisiti del reddito di esercizio

Essi sono:

1. **Comparabilità**, infatti è possibile comparare tra loro più esercizi se si mantengono costanti nel tempo principi e criteri di valutazione, cosa nella realtà alquanto difficile.
2. **Attendibilità**, infatti la quantità del reddito è ipotetica, ovvero basata su una serie di previsioni che possono verificarsi o meno
3. **Distribuibilità**.

B1) **Volume delle previsioni.** Dal momento che le previsioni riguardano la stima di costi e ricavi sospesi, presunti o per quote di ammortamento, maggiore è il loro volume, tanto minore è il grado di attendibilità.

B2) **Difficoltà delle previsioni**, di fatto il volume delle previsioni deve essere commisurato con le difficoltà di formulare le previsioni. Difficoltà dipendenti da:

1. **Lunghezza del periodo** cui si riferiscono le previsioni
 2. **Elasticità dell'impresa**, intesa come la capacità di seguire e rispondere adeguatamente alla mutevolezza delle condizioni di mercato
 3. **Le caratteristiche di gestione**, per cui le previsioni dipendono da previsioni connesse alla gestione ordinaria, più agevole, oppure alla gestione straordinaria, meno prevedibile.
- a) **Distribuibilità**, il reddito può essere positivo (**utile**) oppure negativo (**perdita**). Se il reddito è positivo non necessariamente rappresenta il valore che deve essere distribuito per la remunerazione del capitale investito. Infatti l'utile è il valore massimo che può essere distribuito senza danneggiare l'equilibrio economico, ma non necessariamente coincide con l'equilibrio monetario. L'ipotesi di distribuzione coerente sia sotto l'aspetto economico che quello monetario, si ha solo quando il reddito è uguale al cash flow, ovvero quando la differenza tra costi e ricavi è pari alla differenza tra entrate e uscite.

Il valore della produzione

Il **valore della produzione** indica i ricavi dei prodotti ottenuti durante l'esercizio amministrativo al netto dei resi, degli sconti e degli abbuoni.

Il ricavo rappresenta il **disinvestimento** (vendita dei prodotti finiti) ed è derivato, ovvero deriva da una variazione monetaria o finanziaria detta originaria.

Tipi di ricavo:

Ricavi da vendite o prestazioni, variazioni di rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti, variazioni dei lavori in corso di lavorazione.

Il valore della produzione rappresenta i ricavi realizzati, non solo grazie alla vendita dei prodotti, ma anche grazie alle variazioni delle rimanenze in magazzino. Infatti se si verifica un incremento delle rimanenze in magazzino, dato dalla differenza positiva tra le rimanenze iniziali e quelle finali, significa che la produzione realizzata è stata superiore a quella venduta e pertanto va contrassegnata con segno +. Viceversa se si verifica un decremento la produzione avrà segno -.

I costi della produzione

Si tratta dei **costi inerenti ai fattori produttivi** che misurano l'investimento effettuato dall'azienda, come quelli per le materie prime, per i servizi, per godimento di beni di terzi, di accantonamenti per rischi, oneri diversi di gestione ecc.

Oltre ai costi relativi all'approvvigionamento di materie prime e di veloce consumo, vi sono quelli relativi agli **acquisti di fattori immateriali** come i servizi di manutenzione, di servizi energetici, servizi di pulizia, servizi di vigilanza, servizi legali e postali...

I costi del personale comprendono l'intero sistema delle paghe, oneri sociali, maturazione di quote di fine rapporto.

Oneri e proventi

Essi sono rispettivamente **elementi negativi e positivi di reddito**. Essi possono essere **finanziari o straordinari**. I primi possono essere interessi bancari attivi o passivi. I secondi riguardano oneri o proventi connessi a operazioni straordinarie come le plusvalenze derivanti da operazioni con rilevanti effetti sulla struttura dell'azienda.

Rettifiche di valore di attività e passività finanziaria

Esse comprendono le **Rivalutazioni e le Svalutazioni**, suddivise a sua volta in tre sotto-voci riferite:

Altri risultati d'esercizio

Il valore aggiunto, il reddito operativo e il margine operativo lordo costituiscono altri risultati parziali in grado di fornire importanti informazioni sull'equilibrio del conto economico.

Il valore aggiunto

Esso si ottiene sottraendo al valore di produzione i costi dei fattori produttivi acquisiti all'esterno dell'azienda come i **costi per i servizi**, quelli per le **materie prime** o di variazione **rimanenze di magazzino**. Il valore ottenuto riguarda solo il valore interno e serve sia per confrontare la produttività di diverse aziende con diverso costo di materie prime, sia per capire qual è la ricchezza prodotta dall'azienda e come la distribuisce tra i vari portatori di interesse.

Il reddito operativo

Esso si ottiene sottraendo al valore di produzione i **costi della produzione**, senza prendere in esame la gestione finanziaria, straordinaria o patrimoniale. Il reddito operativo è usato molto per calcolare molti **indici sulla redditività della azienda** e per l'**EBIT**, un indice che esprime il **reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale**.

Capitolo 1 È utilizzato per ottenere il ROI, espressione della redditività dei capitali complessivamente investiti in azienda.

Il margine operativo lordo

Questo si ottiene sottraendo dal valore della produzione solo i **costi dei fattori a veloce ciclo di utilizzo**, come **materie prime, costi per servizi**, variazioni delle **rimanenze di materie prime** ecc. Il margine operativo lordo **MOL** indica il **reddito dell'azienda solo sul lordo**, senza contare interessi, tasse e deprezzamento di beni o ammortamenti.

Il margine operativo può essere assimilabile all'acronimo inglese **EBITDA**, tutta via i due indicatori esprimono grandezze diverse

Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio ha invece l'obiettivo di **esaminare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale di un'azienda** mediante lo studio dei dati inseriti nel bilancio d'esercizio, al fine di **osservare lo stato di benessere di un'azienda** e il suo equilibrio. L'equilibrio economico dipende dalla condizione finanziaria (**entrate = uscite**) e da quella patrimoniale (**impieghi = fonti**).

Per determinare l'equilibrio aziendale si fa uso di **2 tipi di analisi: indici di differenza e indici quozienti**. Entrambi costituiscono uno strumento di confronto nel tempo per i bilanci della stessa azienda, analizzati in anni diversi, e nello spazio per la comparazione di bilanci di aziende diverse. L'analisi per indici consiste nella costruzione di rapporti (chiamati appunto quozienti) tra grandezze diverse dello Stato patrimoniale e del Conto economico. Gli indici devono essere considerati come **dipendenti gli uni dagli altri**.

Possiamo avere diversi tipi di indici:

- **Indici di composizione:** mirano a verificare il peso di ciascuna fonte sul capitale di finanziamento o di ciascun impiego sul capitale investito (si parla di quozienti strutturali semplici) oltre che il rapporto tra un impiego e un altro e una fonte e un'altra (si parla di quozienti strutturali composti). Gli indici che mettono in evidenza il peso degli impieghi o delle fonti hanno tutti un valore compreso tra 0 e 1;
- **Indici relativi agli impieghi:** analizzano il grado di elasticità del capitale investito, ossia se gli impieghi sono rigidi oppure elastici.
- **Gli indici relativi alle fonti:** analizzano il grado di indebitamento del capitale finanziario;
- **Margine di struttura:** è un indicatore della **solidità patrimoniale dell'azienda**, ovvero della sua capacità di finanziarsi con il Patrimonio netto;
- **Margine di tesoreria:** ha l'obiettivo di verificare se l'azienda è in grado di far fronte con le proprie attività ai debiti di breve periodo.

IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Il concetto di pianificazione

Pianificare significa decidere cosa fare, e chi deve fare, cioè **formulare piani** al fine di indirizzare l'azione amministrativa secondo obiettivi generali.

Esistono 2 metodi per pianificare:

- **Metodologia estrapolativa:** si prevede il futuro scaturibile dal passato.
- **Metodologia strategica:** si basa sull'esame dei possibili comportamenti dell'azienda di fronte ad un ambiente mutevole.

La **definizione di strategia** non è il risultato di un procedimento estrapolativo, ma l'output di un processo volto a porre l'azienda in condizioni propulsive verso l'esterno. La pianificazione strategica è il processo tramite il quale:

- Si decidono gli **obiettivi** che l'azienda vuole raggiungere.
- Si esplicitano le **decisioni**.

- Si determinano le **risorse**.
- Si ripartiscono le risorse.

Il documento che sostanzia il processo di pianificazione viene detto **piano**. Il sistema di pianificazione deve essere strettamente collegato al **sistema di programmazione e controllo** in quanto per la razionale gestione dell'azienda, non è sufficiente enumerare gli obiettivi, ma è necessaria la chiara esplicitazione dei programmi da realizzare. Si può quindi parlare di un sistema complesso formato da due sub sistemi.

Il processo di pianificazione

Il processo di pianificazione ha come presupposto la **definizione delle strategie**, ovvero un processo che richiede la cooperazione di più centri di responsabilità, ovvero più rappresentanti delle attività coinvolte nell'attività aziendale.

La definizione delle strategie ha come punto di partenza **l'analisi delle condizioni del macroambiente**, ovvero l'insieme delle diverse componenti del sistema sociale che possono manifestare utili informazioni dei servizi e dei bisogni presenti nell'ambiente esterno.

La seconda parte dell'analisi riguarda il **microambiente**, inteso come l'entità aziendale e tutti gli attori aventi la possibilità di accrescerla e arricchirla, sono i fornitori, i clienti, i concorrenti e gli operatori pubblici e sociali.

L'analisi interna

L'analisi interna conduce alla **conoscenza dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'azienda**. Deve essere articolata in **diagnosi delle risorse** e **diagnosi dei servizi**, ciò permetterà ai manager di disporre di una valutazione veritiera delle risorse e dei processi.

La **diagnosi delle risorse** dovrà riguardare le risorse finanziarie, le informazioni, i sistemi elaborativi e le risorse umane. La **diagnosi dei processi** si rivolge a ciascun processo produttivo e tende ad evidenziare le opportunità di snellimento delle procedure.

Un'analisi dell'ambiente socio-economico esterno unita ad una valutazione chiara della situazione interna, risulta essere l'elemento su cui si basa un'efficiente pianificazione. È necessario che si crei una **relazione tra ambiente esterno e ambiente interno**.

Il sistema di controllo di gestione

Inteso come insieme di **meccanismi** per aumentare le probabilità che la risorsa umana si impegni a tenere comportamenti adeguati per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Esso è costituito da tre elementi:

1. **Struttura tecnico contabile**, data dagli strumenti informativi di supporto alle decisioni
2. **Struttura organizzativa**, architettura delle responsabilità economiche
3. **Il processo**, elemento che permette alle strutture di operare concretamente per raggiungere i fini del sistema stesso

Il ruolo del "**controllo di gestione**", elemento preposto a **informare ogni singola unità operativa e a definire la competenza**, svolge un ruolo di cruciale importanza nell'azienda, ma può risultare dannoso in caso prevarichi l'autonomia delle unità operative.

Logiche di progettazione, implementazione e gestione

Il **sistema di controllo** non interessa solo la fase di progettazione, ma anche quella di **implementazione e gestione**. È importante una stretta coesione tra gli elementi di gestione nell'azienda, in particolare risultano importanti i legami tra il sistema di controllo di gestione, il sistema di gestione, il sistema delle risorse umane e lo stile di direzione dell'azienda.

Vi sono inoltre delle "**leve**" con cui si può agire per garantire un'elevata qualità nel sistema di controllo, degli esempi sono:

- Nelle fasi di progettazione e implementazione del sistema di controllo, **un'ampia formazione del personale**, volta a recepire appieno la filosofia del sistema di controllo.
- Nella fase di gestione sono di importanza cruciale:

1. La **redazione del budget**, inteso come guida nella gestione del breve periodo, è essenziale nel momento in cui definisce con precisione e chiarezza tutti gli obiettivi da raggiungere per ogni

centro di responsabilità

2. L'introduzione di **elementi correttivi** nell'attività già in svolgimento dopo la definizione degli obiettivi da raggiungere (budget). Si è dimostrato molto più incentivante per il singolo attribuirgli un certo margine di libertà nella sua funzione, piuttosto che imporgli delle azioni prestabilite.

3. Rapporto tra sistema di controllo e quello di valutazione dei risultati.

Relazioni tra pianificazione e controllo di gestione

Le relazioni con il sistema di pianificazione investono in modo totale il sistema di controllo e non risultano limitate alla sola definizione degli obiettivi. L'approccio di Lorange è basato sulla stretta integrazione tra sistemi di pianificazione, programmazione e controllo e di incentivazione. Il metodo del ciclo direzionale da lui proposto si presenta come un processo iterativo, dinamico ed integrato.

I fattori critici, le aree critiche di gestione, le variabili chiave

Il sistema di controllo di gestione può risultare efficace solo se le variabili sulle quali questo si focalizza risultano in rapporto diretto con gli obiettivi dell'istituzione e con le variabili strategiche rilevanti.

I tre aggregati maggiormente significativi sono i fattori critici di successo, le aree critiche di gestione e le variabili chiave dell'azienda. I **fattori critici di successo** si relazionano con la gestione corrente in quanto il corretto disegno della strumentazione d'azienda esige che tali variabili siano interpretate operativamente. Le **aree critiche** sono funzioni, fasi particolari del processo

produttivo-erogativo che assumono rilevanza al fine di conseguire un equilibrio economico-finanziario nel tempo. Il **management** deve predisporre un adeguato piano delle variabili gestionali che giocano un ruolo cruciale per garantire il successo.

Il controllo di gestione: schema di analisi sistemica

Il sistema di controllo di gestione può essere considerato come un sub-sistema del sistema di amministrazione e controllo. **Brunetti** sostiene che è un **processo di trasformazione** di una serie di input in una serie di output. Gli input sono:

- Fattori organizzativi o di management
- Fattori di contesto
- Fattori ambientali

Gli output invece sono:

- Efficienza manageriale
- Motivazione

Le componenti del sistema di controllo

Il controllo di gestione è considerato un meccanismo operativo che consente di imprimere agli elementi statici dell'organizzazione una dinamica coerente alle finalità istitutive dell'organizzazione.

Lo stile di direzione è definibile come il modello caratteristico dei processi di influenza tra i capi e i subordinati e permea ogni momento dell'attività aziendale.

Gli elementi da valutare per comprenderlo sono:

- Partecipazione alla fissazione degli obiettivi
- Modalità di controllo dei risultati
- Processo di valutazione delle prestazioni

Le determinanti dello stile di direzione sono:

- Caratteristiche del capo
- Caratteristiche del subordinato
- Caratteristiche della situazione specifica

Gli stili di direzione possono essere classificati:

- In base alle modalità di adozione delle decisioni di assegnazione dei compiti e ai metodi di valutazione dei risultati
- In base alla considerazione del fattore umano ed alla strutturazione dei compiti
- In base al grado di de/Accentramento dei processi decisionali

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa per centri di responsabilità viene individuata mediante il processo di redazione del budget. L'impostazione di tale sistema comporta la scomposizione della piramide aziendale in unità organizzative alle quali vengono attribuiti obiettivi precisi e congruenti con le caratteristiche dei processi da esse governate. Il controllo di gestione si articola in tre fasi:

1. Predisposizione di un piano dettagliato degli obiettivi
2. Rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai ricavi
3. Valutazione dei predetti dati in rapporto al piano degli obiettivi

Il controllo di gestione è svolto con riferimento ai singoli servizi e centri di costo verificando i mezzi acquisiti, i costi, i risultati ottenuti e i ricavi.

La definizione di questi due criteri avviene in base a: input previsti, input effettivi, output attesi e output effettivi.

Le risorse che si prevede di impiegare vengono destinate mediante il budget.

L'efficacia rappresenta la capacità dell'unità organizzativa di raggiungere gli obiettivi prefissati mentre l'efficienza riguarda la capacità di minimizzare i costi delle risorse impiegate per ottenere determinati risultati.

Per quanto riguarda la misurazione dei risultati è necessario realizzare un sistema integrato di parametri di controllo il quale fornirebbe risultati composti da:

- Parametri quantitativi economici
- Parametri quantitativi finanziari
- Parametri quantitativi non monetari
- Parametri qualitativi

Questi parametri dovrebbero riflettere le strategie e le politiche per conseguire tali obiettivi:

- Leve per l'economicità
- Risorse disponibili
- Corresponsabilità
- Tra unità organizzative
- Possibilità di conseguire obiettivi di medio e lungo termine

Classificazione dei centri di responsabilità

Le grandezze economiche per definire gli obiettivi dei centri sono costi, ricavi e risultati economici.

In base a ciò si distinguono:

- Centri di costo
- Centri di ricavo
- Centri di spesa
- Centri di profitto
- Centri di investimento

Per determinare i centri di responsabilità dobbiamo individuare:

- Tipo di responsabilità assegnata al centro
- Specifiche voci di costo e/o ricavo sulle quali si responsabilizza il centro
- Leve effettivamente manovrabili dal centro
- Possibilità di valutare efficienza ed efficacia del centro

Costruzione dei centri di costo

I centri di costo sono quelle unità organizzative in grado di tenere sotto controllo i loro costi.

Sono caratterizzati dalla prevalenza di **costi parametrici**. I centri di costo nell'azienda dovrebbero essere responsabili di efficienza e qualità.

La struttura tecnico-contabile del sistema di controllo e le relazioni con il sistema informativo

La struttura tecnico-contabile del controllo, detta anche sistema di contabilità direzionale, è costituita dall'insieme di strumenti di misurazione economica degli obiettivi e delle prestazioni di tipo preventivo, consuntivo e comparativo.

Le diverse tipologie di controllo richiedono strumenti differenziati:

- Budget e piani per il controllo antecedente
- Sistema di contabilità analitica o gestionale per il controllo consuntivo
- Sistema di reporting per il controllo consuntivo feedback
- Sistema di forecasting o outlook o preconsuntivo per il controllo feed-forward

Il sistema di controllo necessita di un flusso di informazioni continuo che permetta di:

- Seguire i cambiamenti dell'ambiente esterno
- Seguire i processi realizzati
- Individuare i problemi ai quali i dirigenti devono dare soluzione
- Ricercare le soluzioni ai problemi identificati
- Verificare sistematicamente se i risultati sono in linea con le soluzioni scelte

Elementi costitutivi della struttura tecnico-contabile del sistema di controllo

I componenti della struttura tecnico-contabile del sistema di controllo sono:

- Contabilità generale
- Contabilità analitica
- Sistema di budget e standard
- Sistema delle variazioni
- Sistema di reporting

Il processo

Il controllo di gestione trova compiuta realizzazione attraverso un processo.

Le principali fasi logiche del processo di controllo sono:

- Programmazione
- Definizione degli obiettivi
- Traduzione degli obiettivi in un programma e qualificazione in termini economici

Il controllo è scindibile in:

- Misurazione delle prestazioni effettuate
- Confronto tra prestazione effettiva e obiettivi del budget
- Analisi degli scostamenti tra risultati ed obiettivi
- Definizione ed attuazione di interventi correttivi diretti a rimuovere le cause degli scostamenti o modificare gli obiettivi

Tali fasi si collegano linearmente e circolarmente. Il processo di controllo può essere considerato un a procedura complessa composta da:

- **Processo razionale:** individua l'impiego ottimale delle risorse a disposizione dell'azienda
- **Processo organizzativo:** contrattazione interna

La determinazione dei costi

La contabilità analitica è una tecnica amministrativa che ha come macrofinalità la conoscenza della situazione economica dell'azienda, e da queste discendono microfinalità specifiche come:

- Fornire informazioni per prendere decisioni durante l'elaborazione di piani e programmi
- Permettere la determinazione del costo per prodotto/servizio
- Esercitare il controllo sull'efficienza della gestione
- Esercitare il controllo sui risultati ottenuti
- Tenere la contabilità di magazzino

La contabilità analitica può essere tenuta a costi consuntivi o a costi standard.

Il primo metodo potrà essere usato per la determinazione dei costi di progetti e di servizi mentre il secondo per controllare l'efficienza della gestione.

I costi

Tra i concetti più significativi di costo vi è il **costo sociale di produzione** o **costo reale** che corrisponde ad un insieme di sensazioni penose di coloro che partecipano al processo produttivo-erogativo. Non è utilizzabile negli studi economici perché si rifà ad elementi fisiopsicologici.

Il **costo aziendale di produzione** è dato dai prezzi spesi per ottenere l'offerta dei servizi e degli sforzi e di quanto è necessario per l'attuazione del processo produttivo.

La classificazione dei costi

Tra le più rilevanti classificazioni di costo ci sono:

- Costi classificati secondo la loro variabilità
- Costi classificati secondo le modalità di imputazione
- Costi classificati secondo le modalità della loro programmazione
- Costi classificati secondo il loro grado di controllabilità

Classificazione secondo la variabilità del costo

L'importanza di questa classificazione deriva dalla necessità di determinare il costo del servizio in relazione alla variabilità della domanda e quindi a dimensionare la capacità produttiva.

Costi variabili: costi la cui entità si modifica in funzione della variabilità del volume produttivo. Esempio: i costi relativi alla carta per produrre certificati varia in base al quantitativo di certificati prodotti.

Costi fissi: costi che non variano al variare del volume produttivo.

Esempio: il costo relativo all'ammortamento del computer utilizzato per il rilascio di certificati rimane costante.

Costi semivariabili: costi che, per una parte, non mutano al variare del volume produttivo, e per l'altra parte sono variabili.

Esempio: costo relativo all'energia elettrica, il quale è composto da una componente fissa, il canone bimestrale, e da una componente proporzionale ai consumi.

Classificazione secondo le modalità di imputazione

Questa classificazione è collegata alla relazione tra i costi dei fattori produttivi e gli oggetti di costo ai quali vengono imputati.

Costi diretti: costi relativi ai fattori produttivi partecipanti esclusivamente al processo prescelto come oggetto di costo, e di cui si ha una misurazione oggettiva.

Esempio: il costo del personale impiegato esclusivamente per il rilascio di certificazioni o il costo della carta utilizzata per il certificato, il costo del personale impiegato per un'ispezione o dell'auto utilizzata per l'ispezione.

Costi indiretti: costi relativi a fattori produttivi che partecipano a più processi di produzione.

Esempio: costo dell'energia elettrica o del riscaldamento, il costo dell'ufficio direzione del personale, costo servizio pulizia, manutenzione dei fabbricati, costo dell'assicurazione ecc.

La ripartizione dei costi indiretti può avvenire su **base unica** o su **base multipla**.

Il **criterio su base unica** consiste nella ripartizione dei costi indiretti in proporzione ad una sola quantità nota. Ad esempio, se i costi indiretti sono pari a \$10.000 e ne si vuole determinare la quota gravante sulla produzione di certificati, si sceglierà come base di ripartizione l'ammontare delle ore di manodopera relative al personale dedicato esclusivamente al rilascio di certificati, si supponga 200 ore, rapportato al totale delle ore per tutta la produzione aziendale, supponiamo 20.000 ore.

Si avrà quindi: costo indiretto per produrre certificati: $X \$10.000 = \100

Il **criterio su base multipla** consiste nell'applicare a ciascuna voce di costo indiretto un criterio basato su di una specifica quantità nota.

Supponiamo ad esempio che il totale di \$10.000 i costi indiretti da imputare alla produzione di certificati sia ripartito così:

- Ammortamento computer: \$3000
- Personale indiretto: \$6000
- Energia elettrica: \$1000

Supponiamo che le ore di computer per i certificati siano **100 ore** e per tutta la produzione **5.000 ore**, mentre le ore di personale diretto **200 ore** e per tutta la produzione **20.000 ore**.

Si otterrà:

Costo di ammortamento:

Costo personale indiretto:

Costo energia elettrica:

Costo indiretto per produrre certificati: \$140

Questo metodo consente di ottenere una conoscenza più specifica dei costi indiretti relativi ad un determinato prodotto.

Classificazione per modalità di programmazione

Costi tecnici: costi che si riferiscono ai fattori produttivi dei quali è possibile determinare preventivamente, in base a calcoli tecnici, la quantità fisica necessaria per ottenere un programmato volume di output.

Esempio: per i certificati, il supporto cartaceo ed il personale impiegato nella stesura.

Costi discrezionali: sono costi basati sulle scelte discrezionali dei dirigenti, in funzione di determinati obiettivi.

Esempio: nella fase di programmazione, sono discrezionali i costi relativi alla comunicazione, ricerca e sviluppo ecc.

Costi vincolati: sono quei costi che discendono dalla struttura dell'istituzione, come gli ammortamenti.

Classificazione per controllabilità

Per questo tipo di classificazione è necessario che siano individuati i centri di responsabilità dell'istituzione. In sostanza il centro di responsabilità di costo è un'unità organizzativa contabile che permette di conoscere i costi dei fattori produttivi.

Tutto ciò consente di classificare i costi per controllabilità.

Tipologie di centri di costo

La struttura dei centri può essere di tipo piramidale nella quale si identificano i centri produttivi erogativi, i centri ausiliari e quelli di struttura.

I centri di produzione sono quelli in cui si ha il processo di produzione ed erogazione: il centro produttivo ed erogativo di una banca è la cassa, il centro produttivo per la mensa è la mensa.

I centri ausiliari sono quei centri che producono servizi al fine di consentire ai centri produttivi ed erogativi di svolgere la loro attività. Ad esempio, il centro informativo svolge questo ruolo nei confronti della cassa, ed il centro manutenzione nei confronti della mensa.

I centri di struttura o funzionali sono quelli in cui si svolgono attività di coordinamento della produzione: ad esempio, sarà il centro di struttura di produzione in un'azienda il servizio ragioneria per il servizio produttivo mensa e per il servizio produttivo merendine.

Le configurazioni di costo

Nella determinazione di un costo relativo ad un determinato oggetto bisogna tenere conto dello scopo per il quale si vuole avere l'informazione.

A seconda degli scopi si identificano varie configurazioni di costo:

- Costi variabili e costi fissi
- Costo primo
- Costo industriale
- Costo complessivo
- Costo economico-tecnico

Il **costo variabile e costo fisso** del prodotto sono informazioni necessarie per calcoli di convenienza.

Il **costo diretto** di prodotto viene riportato il ciclo di lavorazione.

Il **costo industriale** del prodotto è ottenuto dal costo primo cui si sommano i costi indiretti di produzione.

Il **costo complessivo** è composto dal costo industriale e dai costi di amministrazione e spese generali.

Il **costo economico tecnico** è dato dal costo complessivo più i costi figurativi.

Determinazione del punto di pareggio

Per l'azienda è importante prevedere quale livello di produzione permette di coprire i costi con i ricavi. A tale scopo, la determinazione del punto di pareggio cioè a quale volume minimo di produzione venduta q si avrà che i ricavi coprono i costi.

$$R_U \times q = c_f + c_{vu} \times q$$

R_U : ricavo unitario di vendita del prodotto

Q : quantità prodotta venduta

C_f : costi fissi

C_{vu} : costo variabile unitario

I costi standard

La contabilità può essere tenuta a costi consuntivi o a costi standard. Il costo standard rappresenta un valore previsionale senza il quale preparare documenti revisionali realistici è estremamente difficile, infatti è un costo predeterminato in modo razionale e rigoroso mediante il quale si rappresenta il futuro svolgimento della gestione e può essere determinato sia per prodotti/servizi che per progetti, per centri di responsabilità...

Il budget

Tra gli strumenti di rilevazione delle informazioni che forniscono utili elementi come guida alle decisioni tattiche e strategiche, il budget è il documento che esplica in termini quantitativi i risultati espressione delle relazioni causa/effetto determinanti la gestione.

Il budget è il frutto di un processo che definiti gli obiettivi da perseguire cerca la miglior allocazione delle risorse. In senso organizzativo è lo strumento che suddivide i compiti tra i vari livelli della struttura ed alloca efficientemente le risorse disponibili per il raggiungimento delle finalità prefissate. Fornisce al top management le linee guida nello sviluppo dell'azione futura.

Il budget può anche essere considerato l'insieme degli obiettivi da raggiungere:

- Sviluppato in un arco temporale annuale
- Articolato secondo settori e funzioni
- Integrati nel rispetto delle relazioni di interdipendenza
- Espresi in termini quantitativi di valori reddituali, patrimoniali e finanziari.

Il reporting

Tra le funzioni fondamentali del processo di controllo di gestione, ruolo di rilievo è assunto dal meccanismo

di retroazione o "feedback", attività di riscontro dei risultati delle azioni poste in essere. Il reporting è un documento per il management basato su:

- Criterio di rilevanza delle informazioni e di selettività
- Aggregazione per centro di responsabilità, prodotto... (segmental reporting)
- Articolazione economica, finanziaria e patrimoniale
- rappresentazione formale non contabile caratterizzata dalla tempestività dell'informazione

Un reporting efficiente deve basarsi su un flusso di informazioni diretto, corretto, attendibile, comprensibile e completo.

LA STRATEGIA AZIENDALE

La strategia

Per raggiungere il successo aziendale, il soggetto economico deve avere un sistema articolato di idee vincenti e deve saperle razionalizzare in strategie vincenti. Comunque, la nascita e lo sviluppo del successo dipendono da un rapporto dinamico tra forze interne e forze esterne, cioè quelle dell'ambiente.

Il soggetto economico, prima di costruire "**la formula strategica**", deve effettuare un'analisi dell'ambiente esterno e dell'ambiente interno dell'azienda.

Primo passo è quindi eseguire l'analisi **SWOT** (forze, debolezze, opportunità, minacce), introdotta da **Andrews**, con lo scopo di evidenziare i rischi e le eccellenze a cui l'azienda va incontro.

Le **opportunità** identificano i possibili vantaggi che l'azienda può cogliere dall'ambiente.

Le **minacce** identificano i possibili rischi derivanti dall'ambiente.

I **punti di forza** identificano i fattori di successo, che vanno sempre confrontati con quelli dei concorrenti.

I **punti di debolezza** individuano le inadeguatezze aziendali riferite a competenze, innovazioni, prodotti, risorse.

Solo dopo questa analisi si può procedere alla creazione delle strategie.

Diversi concetti di strategia

Mintzberg ha raccolto differenti concetti di strategia i quali possono essere divergenti fra loro:

- **Strategia come piano:** intesa come una predeterminazione di attività.
- **Strategia come modello:** rappresenta oltre la predeterminazione di attività anche i comportamenti da tenere.
- **Strategia come posizione:** intesa come il legame tra azienda e ambiente.
- **Strategia come prospettiva:** non rappresenta una posizione ma cosa intende essere l'azienda.

Per quanto riguarda l'ambiente esterno l'azienda deve tener conto dei **mercati reali, dei mercati finanziari e del contesto sociale**. Il sistema delle strategie aziendali si svolge su livelli organizzativi ordinati gerarchicamente a livello di corporate dell'azienda e a quello delle singole ASA in cui questa è suddivisa.

Le **strategie destinate all'esterno** sono strategie competitive, e sono: strategie di business, multi business, strategia finanziaria e sociale.

Le **strategie orientate alla struttura interna** sono: strategie delle risorse, delle operations, strategia organizzativa, di governance.

L'orientamento strategico di fondo

Per il successo aziendale devono essere chiari il fine dell'azienda, il ruolo dell'azienda nel mercato e il ruolo sociale dell'azienda. Le scelte di fondo sono legate al campo di attività, l'orizzonte temporale, alla crescita dimensionale perseguita, allo sviluppo qualitativo perseguito.

Il campo di attività

L'azienda, nel momento in cui effettua questa scelta, si trova a valutare diverse opzioni:

- Continuare l'attività iniziale sfruttando conoscenze tenendo sempre conto del mercato di sbocco.
- Cambiare ed entrare in nuovi campi di attività cogliendo le opportunità offerte dal mercato.
- Cambiare attività per scelte socio-ambientali.

Tutto ciò comporta di effettuare strategie di portafoglio.

L'orizzonte temporale

L'orizzonte temporale dovrebbe essere di lungo periodo in quanto da questo dipende la sopravvivenza dell'azienda nel tempo.

Breve periodo

La successione aziendale nella visione temporale breve può comportare l'inserimento in azienda di figli o nipoti in posizioni dirigenziali o nei consigli di amministrazione senza la dovuta preparazione. Ciò può comportare la demotivazione dei manager, che si traduce spesso in dimissioni e perciò una perdita di conoscenze.

Per quanto riguarda i processi di ristrutturazione aziendale nel breve comporterebbe tagli dei costi di investimento e di conseguenza l'indebolimento dell'azienda e quindi la sua durabilità nel tempo.

Lungo periodo

L'obiettivo profitto diventa una variabile relativa in quanto si cerca la vitalità dell'azienda mediante l'incremento delle quote di mercato e l'incremento della qualità. Per quanto riguarda la crescita dimensionale questa può essere del tutto assente oppure forzata o fisiologica.

Corporate strategy

Questa strategia era riferita alle diverse "aree di affari" denominate **ASA**, cioè prendeva in considerazione il portafoglio aziendale e quindi la ripartizione di risorse finanziarie. Questa strategia arriva a individuare quali debbano essere i rapporti fra l'azienda ed i suoi portatori d'interesse.

Le strategie di portafoglio

Dal punto di vista strategico è indispensabile definire specifiche ASA nel momento in cui:

- Si lancia sul mercato un nuovo prodotto.
- Si lanciano prodotti già esistenti su nuovi mercati.
- Si vuole disinvestire parte del portafoglio aziendale.

L'ASA, area strategica di affari, rappresenta un **preciso segmento dell'ambiente** nel quale l'azienda svolge le sue attività. L'ASA va concepita come una **combinazione di funzioni d'uso**, gruppi di clienti, tecnologia. L'ASA deve avere determinate caratteristiche:

- Deve essere **strategicamente rilevante**.
- Deve derivare da una **precisa scelta strategica**.
- Deve poter essere **gestita in modo autonomo**.
- Deve essere dotata di una struttura e di una **logica economica propria**.

Ciascuna ASA deve essere definita individuando quali saranno le prospettive di sviluppo, di redditività e i fattori chiave del successo.

La strategia competitiva

La strategia competitiva è intesa come quell'insieme di scelte volte a creare **una posizione di dominanza in un determinato mercato**. Il sistema competitivo di un determinato mercato è caratterizzato da due variabili:

- Possibilità di differenziare i prodotti.
- Sostenibilità del vantaggio competitivo.

Mediante questa logica possiamo individuare 4 tipologie di sistema competitivo:

- **Sistema competitivo frammentato**: esiste un'elevata possibilità di differenziazione e una bassa sostenibilità per l'azienda del vantaggio competitivo.
- **Sistema competitivo di specializzazione**: esiste un'alta possibilità di differenziazione e un'alta sostenibilità del vantaggio competitivo.
- **Sistema competitivo di volume**: esiste un'alta quota di mercato e una bassa possibilità di differenziazione.
- **Sistema competitivo bloccato**: esiste una bassa quota di mercato e una bassa possibilità di differenziazione.

A seconda del mercato in cui si trova, l'azienda dovrà scegliere una strategia competitiva adeguata.

Porter imposta questa analisi in base alla struttura del settore identificando cinque fattori concorrenziali: fornitori, entrate potenziali, clienti, prodotti sostitutivi, concorrenti.

- **Concorrenti**: sono tutte quelle aziende che offrono gli stessi prodotti o servizi nello stesso settore. Può essere estremamente forte o pacata in base alla tipologia del settore.
- **Potenziali entranti**: sono tutte quelle aziende che potrebbero entrare nel settore in cui opera l'azienda in questione.
- **Clienti**: sono tutti coloro che acquistano i prodotti o i servizi dell'azienda.
- **Sostituti**: sono tutte le aziende che offrono prodotti e servizi intercambiabili, ma che soddisfano lo stesso bisogno. La presenza in un settore di prodotti sostituti incide sul prezzo che i clienti sono disposti a pagare per un prodotto che soddisfa un determinato bisogno.
- **Fornitori**: sono coloro che riforniscono l'azienda dei fattori di produzione come materie prima, semilavorati, servizi ecc.

Porter sostiene che per combattere le forze competitive all'interno di un settore si possono mettere in campo 3 strategie:

- Leadership globale dei costi
- Differenziazione
- Segmentazione.

Le tre strategie seguono una via diversa per generare un vantaggio competitivo per l'azienda.

La leadership di costo

Questa strategia si pone come obiettivo quello di **ottenere costi complessivi più bassi** di quelli sostenuti dai concorrenti nella medesima attività. Il vantaggio competitivo dipende dalla capacità dell'azienda di non essere imitata dai concorrenti.

Strategia di differenziazione

Questa strategia si pone come obiettivo quello di caratterizzare prodotti e servizi tramite un'immagine unica per il cliente in un settore.

Strategia di segmentazione

Questa strategia si pone come obiettivo si **servire un gruppo di clienti ristretto** con un **prodotto specifico**. Per il successo di queste strategie è necessario che l'azienda abbia competenze e risorse adeguate e nel contempo operi in condizioni organizzative determinate.

Strategia sociale

Si tratta di scelte che dovrebbero permettere all'azienda di raggiungere un posizionamento nell'ambiente in cui opera mediante il consenso dei vari interlocutori sociali e di migliorare la sua condizione di durabilità nel tempo.

Le aziende che operano in un'ottica di massimizzazione del profitto sovente si trovano nella condizione di dover mettere in campo costosi interventi sociali pena altrimenti la loro sopravvivenza.

L'azienda, nello sviluppare una strategia sociale deve tenere conto delle caratteristiche dei suoi **interlocutori sociali**. L'azienda, per attuare le strategie sociali, necessita del consenso da parte dei portatori d'interesse.

Il **consenso reale** ricomprende la collaborazione e la partecipazione da parte dei portatori d'interesse. il **consenso necessario** è rappresentato dall'approvazione dell'operare aziendale da parte dei medesimi.

L'azienda al fine di acquisire il consenso da parte dei portatori d'interesse, si può impegnare in azioni di coinvolgimento.

A tal fine si definiscono 5 modelli:

- **Modello autoritario:** tipico nelle relazioni azienda/dipendenti, il consenso viene imposto.
- **Modello della persuasione:** si basa sul dialogo continuo al fine di pervenire alla condivisione del progetto strategico.
- **Modello della manipolazione:** si basa sulla fiducia esistente tra portatori d'interesse e azienda. Questo modello non risulta essere premiante in quanto determinate difficoltà non possono essere nascoste per tanto tempo.
- **Modello dell'emulazione:** si basa sull'attivazione da parte dell'azienda di comportamenti emulativi dei propri portatori d'interesse.
- **Modello dell'antagonismo:** si basa su accordi di origine contrattuale tra azienda e portatori d'interesse ed è tipico dei rapporti azienda lavoro.

Tra questi modelli solo il modello della persuasione corrisponde alla logica di responsabilità sociale d'azienda.

In dottrina si trovano molteplici studi sulle strategie sociali. **Wilson e Carrol** propongono 4 possibili approcci strategici:

- **Approccio passivo:** l'azienda non prende iniziative, bensì **attende che ci siano pressioni** da parte dei portatori d'interesse. questo approccio può essere accettato nel breve tempo ma non nel medio-lungo.
- **Approccio relativo:** l'azienda, mediante l'analisi dell'ambiente, ha una **conoscenza dei portatori d'interesse** che esercitano pressioni e di conseguenza costruisce una strategia appropriata.
- **Approccio interattivo:** l'azienda effettua un'analisi specifica dell'ambiente e costruisce una **classificazione dei portatori d'interesse in categorie omogenee**, in questo modo individua quali pressioni possono derivare da ciascuna categoria. Dall'analisi delle pressioni scaturiscono le strategie da porre in campo. La strategia può essere di 3 tipi: dissimulazione, concezione, alleanza.
- **Approccio proattivo:** l'azienda è portata a considerare non solo il presente, ma anche il futuro, cercando di prevedere lo sviluppo nel tempo e quindi ci continuare ad esistere.

Carrol, Meznar e Chrisman propongono una tipologia di strategie sociali più articolata:

- **Strategia classica:** Ha come obiettivo solo la performance economica e si prendono in considerazione solo i portatori d'interesse economici.
- **Strategia difensiva ristretta:** Mira a soddisfare un numero limitato di portatori d'interesse, al fine di ridurre i cosiddetti "costi sociali"
- **Strategia difensiva estesa:** Tende a soddisfare più portatori d'interesse ma la soddisfazione che viene prodotta è minima: in tal modo si otterranno performance economiche e sociali minime,

ma i costi sociali saranno limitati.

- **Strategia offensiva ristretta:** L'azienda si concentra su un numero limitato di portatori d'interesse, per i quali innalza il livello di soddisfazione e quindi si sosterranno maggiori costi sociali.
- **Strategia offensiva estesa:** Si ricerca l'obiettivo dell'amento dei beni sociali prodotti e del contestuale aumento del numero di portatori d'interesse da soddisfare.
- **Strategia accomodante ristretta:** L'azienda aumenta i benefici sociali, ma si rivolge ad un numero ristretto di portatori d'interesse: si avrà una diminuzione dei costi sociali, ma un aumento dei benefici per i portatori d'interesse.
- **Strategia accomodante estesa:** L'obiettivo dell'azienda è l'aumento dei benefici e contemporaneamente la soddisfazione del più alto numero di portatori d'interesse.
- **Strategia senza scopo di lucro:** Non si ricercano performance di tipo economico, ma solo di tipo sociale.

Per **Freeman** la sopravvivenza dell'azienda dipende dall'erogare valore ai suoi portato d'interesse. Egli individua cinque tipi di strategie sociali:

- **Strategia ristretta:** l'azienda cerca di soddisfare al massimo gli interessi di un solo gruppo di portatori d'interesse.
- **Strategia a favore degli azionisti.**
- **Strategia utilitaristica:** cerca di soddisfare tutti i portatori d'interesse.
- **Strategia rawlsiana:** cerca di alzare il livello di soddisfazione dei portatori d'interesse.
- **Strategia dell'armonia sociale:** punta a creare o mantenere un buon livello di armonia sociale ed evitare il crearsi di conflitti ed ottenere un elevato grado di legittimazione.