

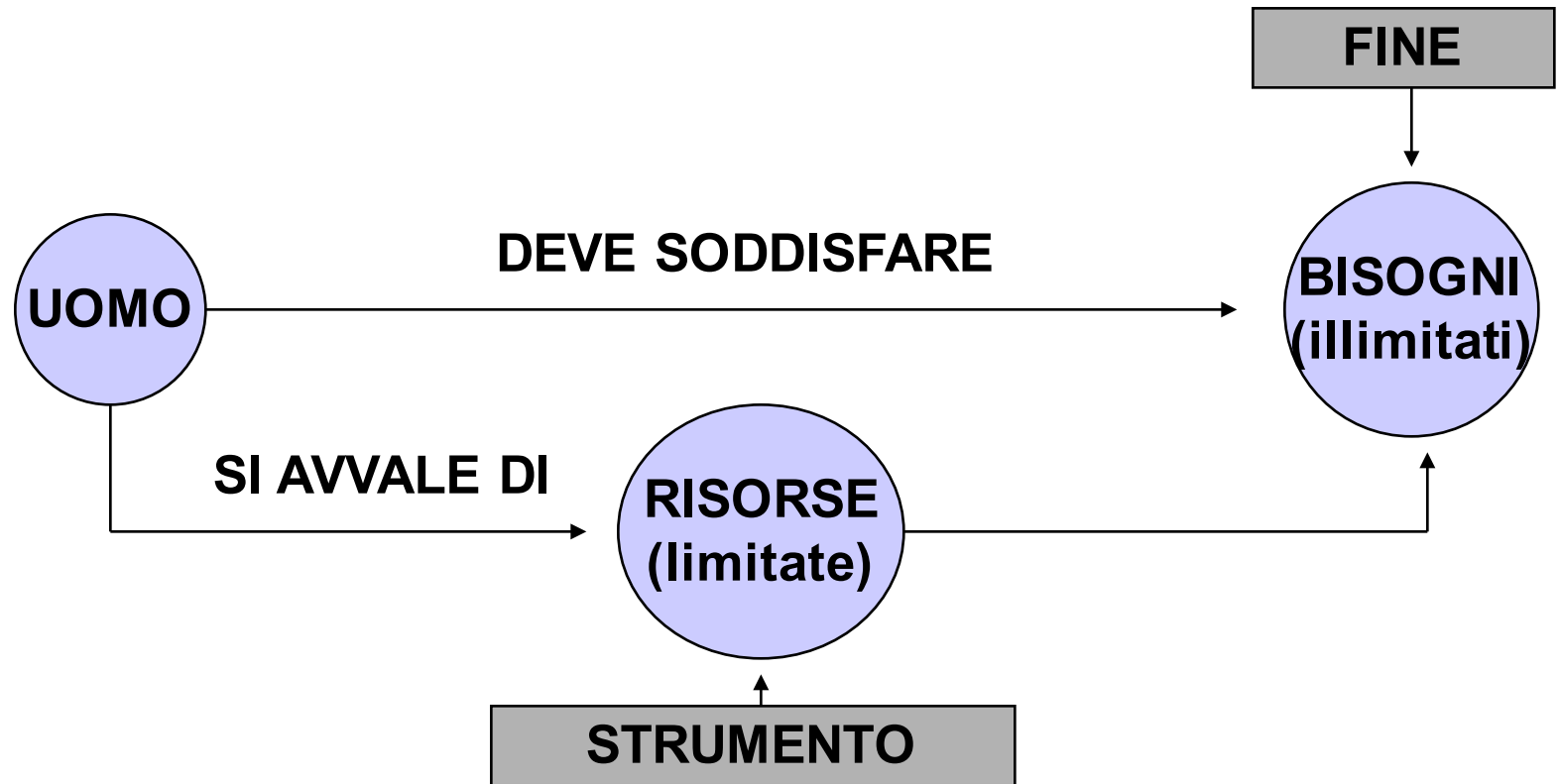
**ASPETTI TECNICI ED ECONOMICI DI BASE
DEL SETTORE AGRICOLO, ALIMENTARE
E FORESTALE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO
A STRUMENTI INNOVATIVI DI GESTIONE
ECONOMICO FINANZIARIA DELL'IMPRESA**

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NEL QUADRO DELL'ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'azienda e l'economia aziendale

L'Economia Aziendale è la **scienza dell'amministrazione** economica delle aziende che ricerca le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende stesse per il mantenimento del loro **EQUILIBRIO** (patrimoniale, finanziario, economico).

L'uomo e l'azienda



L'azienda e l'economia aziendale

UOMINI CON MEDESIME RISORSE

POSSONO NON RAGGIUNGERE GLI STESSI FINI

(SUPERAMENTO DELLA “BLACK BOX”)



- In campo economico la combinazione di risorse è l'AZIENDA
- AZIENDA = strumento dell'umano operare in campo economico (G. Ferrero)

L'azienda e l'economia aziendale

- Le risorse che caratterizzano l'azienda sono:

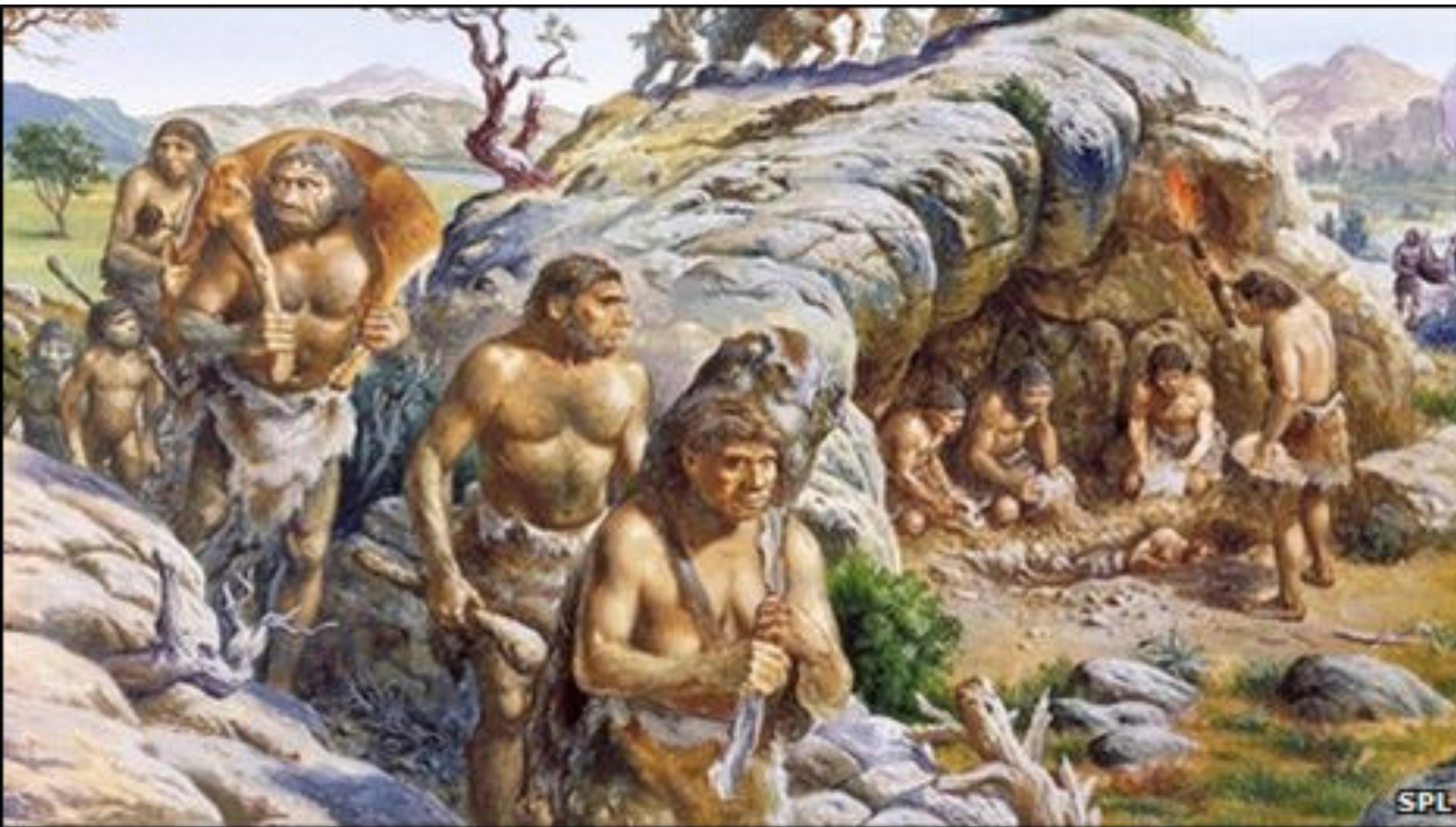
Risorse umane
LAVORO

Risorse materiali
CAPITALE

- GESTIRE L'AZIENDA = ricercare la più efficace ed equilibrata combinazione delle risorse per il conseguimento di un prefissato scopo
- FINALITA' = EQUILIBRIO ECONOMICO tra risorse consumate e utilità creata

LA PRIMA AZIENDA della STORIA



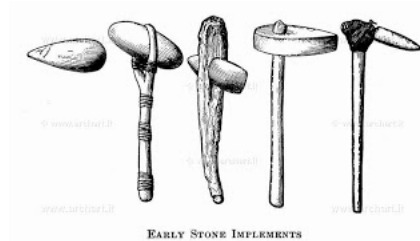


L'azienda e l'economia aziendale

LAVORO



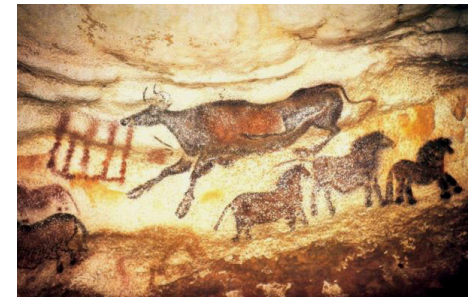
CAPITALE



CONSUMO RISORSE



UTILITA'



Dall'arte contabile, alla ragioneria all'economia aziendale

- Quando nasce la contabilità = quando l'uomo ha la necessità di "ricordarsi" dei propri "affari"
- Oggi la contabilità è sinonimo di RAGIONERIA = arte della tenuta dei conti (metodi e sistemi)
- Quando l'ARTE della tenuta dei conti diviene SCIENZA dell'economia delle aziende
- Arte = Qualsiasi forma dell'attività dell'uomo in quanto riprova del suo talento o capacità espressiva
- Scienza = Il risultato delle operazioni di pensiero, in quanto oggetto di codificazione sul piano teorico e di applicazione sul piano pratico

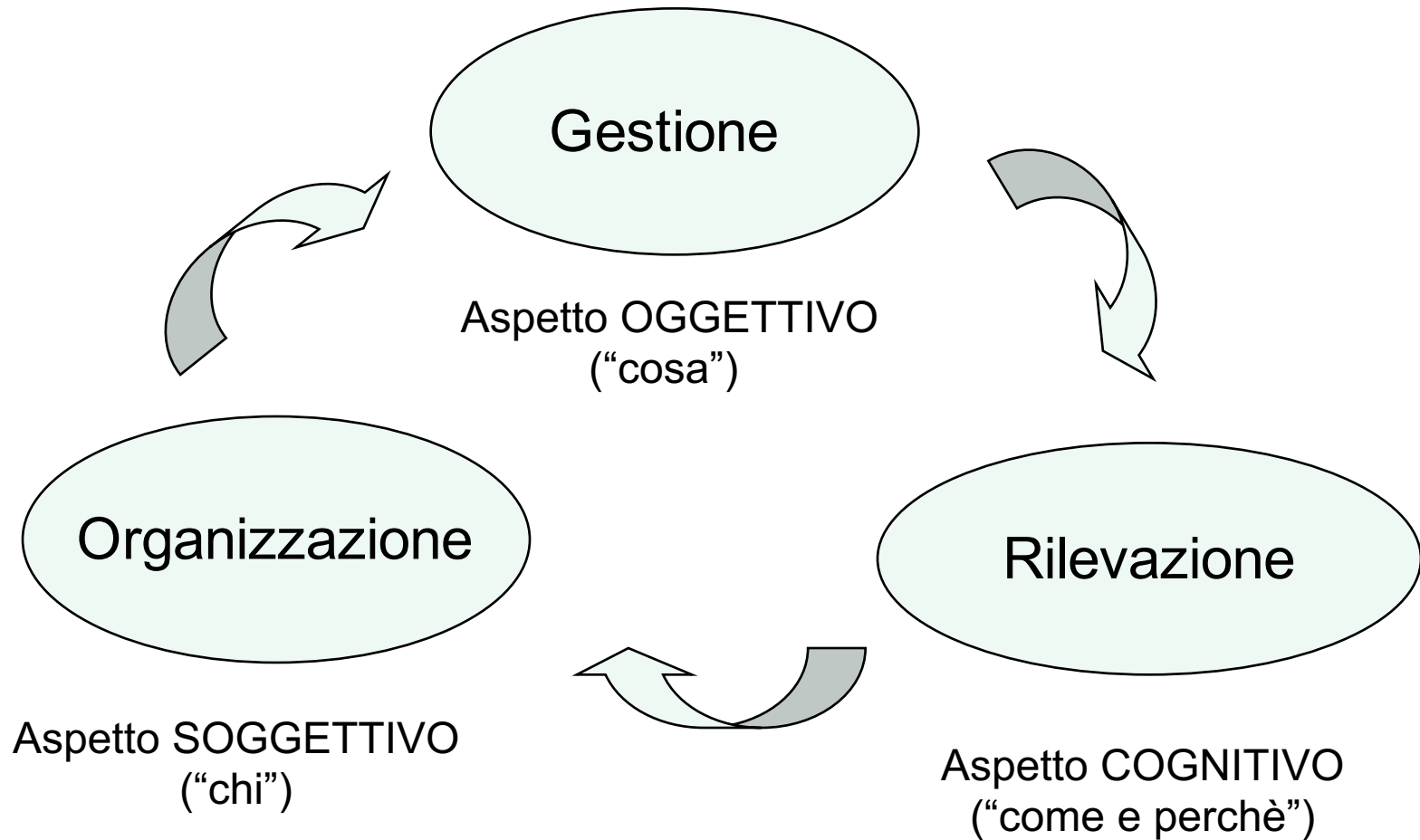
La scuola di Fabio Besta

- Fabio Besta (1845 – 1922) è il principale artefice della moderna ragioneria
- Definisce:
 - L'oggetto di studio = azienda
 - Il fine = controllo economico della ricchezza (patrimonio)
 - Il contenuto = gestione, direzione e controllo
- Enfatizza la natura economica dei fatti oggetto di studio
- L'azienda è vista come una somma di fenomeni e rapporti
- Non ha una visione unitaria dell'azienda (gestione e direzione)
- L'unità si ha nel controllo economico (ragioneria)

La rivoluzione di Gino Zappa

- Gino Zappa (1879 – 1960) ritiene maturi i tempi per un radicale cambiamento
- I tre momenti della vita delle aziende (gestione, organizzazione, rilevazione) devono trovare nuova unità = Economia delle aziende
- Si ha una scienza autonoma che studia “le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita dell’azienda”
- Si ha una visione unitaria dell’azienda
- Il successo di una azienda è misurato dalla sua capacità di produrre REDDITO (indice degli andamenti aziendali)

I tre momenti della vita aziendale

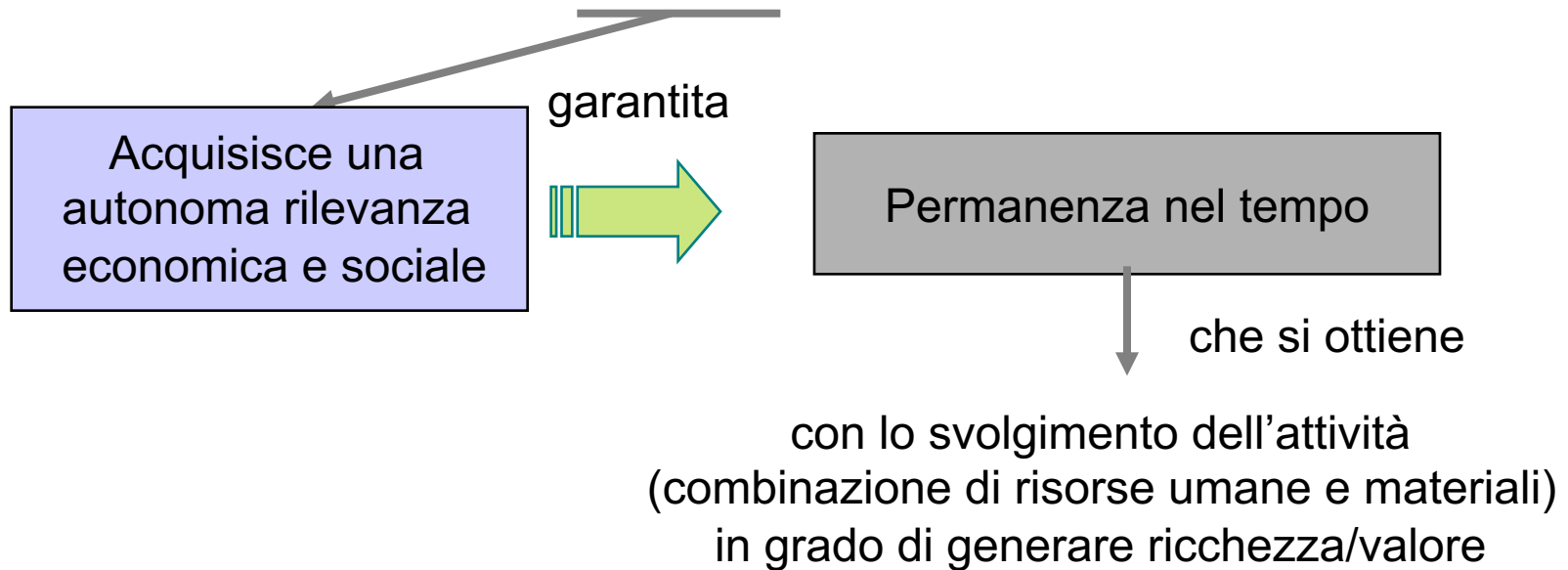


L'azienda

- L'azienda quale “strumento” è una visione riduttiva del fenomeno
- L'azienda è qualcosa di più = è un “organismo”, una “istituzione” della società civile
- L'azienda vive al di là della vita dell'uomo che la ha costituita
- Ciò che è importante è che l'azienda duri a lungo
- In tal modo “dà” lavoro alle persone, crea ricchezza, accresce il benessere, migliora il tenore di vita

Le definizioni di azienda

L'uomo istituisce l'AZIENDA per soddisfare propri bisogni



Creazione di ricchezza

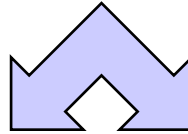
[Valore ottenuto con l'attività > del valore delle risorse impiegate]
in un contesto ambientale caratterizzato da dinamicità ed incertezza

Gli elementi dell'azienda

- Oggetto economico: attività di scambio, di produzione e di consumo
- Composizione sistemica: realtà complessa, in cui tutte le parti sono coordinate a sistema
- Composizione dinamica: si tratta di una realtà in movimento, alla continua ricerca dei propri equilibri
- Composizione aperta: in reciproco scambio con l'ambiente in cui è inserita (vincoli ed opportunità)

Gli elementi dell'azienda

Finalismo



Mediato

SODDISFACIMENTO
DEI BISOGNI UMANI

- Benessere fisico
- Benessere psichico
- Preminenza sociale
(accettazione nella società,
ricerca prestigio e stima ..)
- Soddisfaz. ideologica

Immediato

CREAZIONE DI
VALORE (RICCHEZZA)
NEL TEMPO



REDDITO

Classificazione delle azienda

- Premessa: il fenomeno aziendale è unico, pur se sono molteplici le manifestazioni dello stesso:
 - Aziende che producono per il mercato (A. di produzione o Imprese)
 - Aziende di consumo (A. di erogazione)
- Tutte rispondono agli stessi principi di governo
- Ogni distinzione risponde a criteri tecnici

Aziende di produzione e di erogazione

IMPRESE

- Svolgono processi di scambio con il mercato
- Tali processi conducono indirettamente alla soddisfazione dei bisogni umani
- Il fine è raggiungere un equilibrio e creare nuova ricchezza economica
- Occorre remunerare il capitale investito

AZIENDE DI EROGAZIONE

- Svolgono processi di erogazione di ricchezza
- Tali processi conducono alla soddisfazione dei bisogni umani
- Il fine è raggiungere un equilibrio fra costi dell'erogazione e ricchezza "acquisita"
- Non vi è la necessità di remunerare il capitale investito (dotazione)

Esempi

Soggetto economico e giuridico come
riferimenti per la pianificazione
strategica

L'azienda e l'impresa: profili giuridici

Art. 2082 Codice Civile:

E' imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi

Art. 2555 Codice civile:

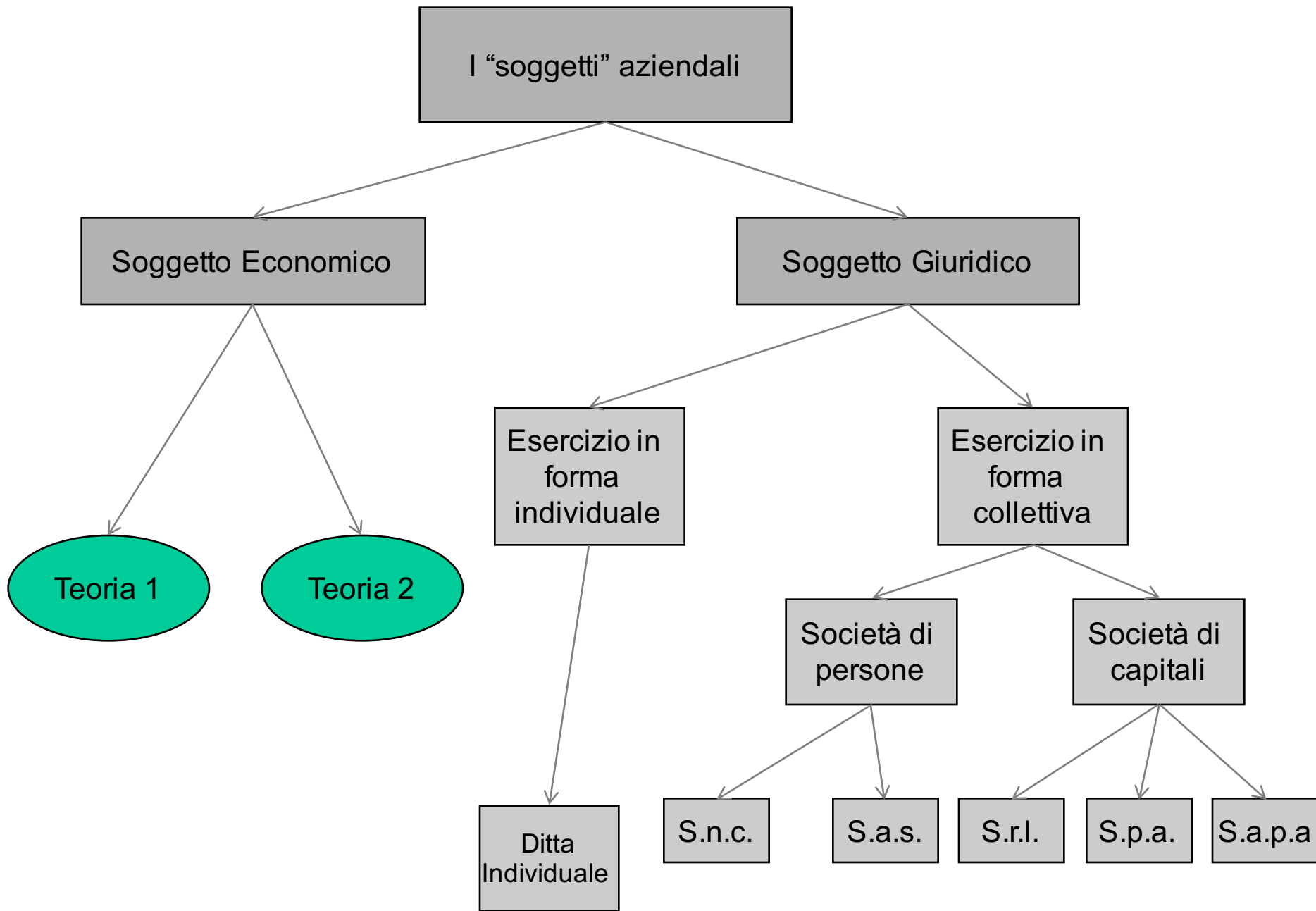
L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

L'azienda e l'impresa: profili giuridici

Art. 2195 Codice Civile:

Sono soggetti all'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese gli imprenditori che esercitano:

- un'attività industriale diretta alla produzione di beni e servizi;
- un'attività intermediaria nella circolazione dei beni;
- un'attività di trasporto...;
- un'attività bancaria o assicurativa;
- altre attività ausiliarie alle precedenti.



Il soggetto economico

Due teorie

1) Colui o coloro che detengono il comando

- A) Pieno potere volitivo e strategico
- B) Formula le scelte ed indirizza le decisioni
- C) Non sempre si identifica con il soggetto giuridico

2) L'insieme di persone nell'interesse delle quali l'azienda è governata

- A) Proprietario/soci
- B) Manager
- C) Finanziatori
- D) Stato
- E) Clienti e fornitori
- F) Collettività

Il soggetto giuridico

Soggetto nel nome del quale l'attività aziendale viene svolta e a cui sono riferiti i diritti e i doveri inerenti all'attività

- * E' il titolare dell'azienda
- * Può essere una persona fisica oppure una persona giuridica
- * Persona giuridica: complesso organizzato di persone e di beni, svolgente una attività lecita, al quale la legge riconosce la qualifica di soggetto di diritto

Le società

La società (art. 2247 c.c.): è un contratto con cui due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di una attività economica, allo scopo di dividerne gli utili

Elementi essenziali:

- A) La pluralità di persone (una eccezione)
- B) i conferimenti dei soci
- C) l'esercizio in comune di un'attività economica
- D) la partecipazione agli utili

Le società

I motivi per la scelta della forma societaria:

- A) maggiore dimensione dell'attività
- B) necessità di reperire ingenti capitali
- C) avere competenze diversificate
- D) alleggerire il carico tributario
- E) ridurre e ripartire il rischio

La costituzione avviene per CONTRATTO: atto pubblico o scrittura privata autenticata

Le società

I conferimenti: contributi che i soci danno alla società affinché la stessa sia dotata di un proprio capitale, da remunerare

Possono essere compiuti:

- Denaro
- In natura

Le tipologie societaria

Le società

Commerciali



Non commerciali



1) di persone
(SNC, SAS)
2) di capitali
(SPA, SAPA, SRL)

semplice

Società per azioni

L'assemblea dei soci

- Organo collegiale deliberativo
- Sono di due tipologie a seconda dell'oggetto e del quorum deliberativo:
 - Ordinarie (approvazione bilancio, nomina amministratori e del collegio sindacale, ecc.)
 - Straordinarie (modifica atto costitutivo, operazioni straordinarie)
- E' convocata in GU, almeno 15 gg. prima

Società per azioni

Gli amministratori

- Organo esecutivo e di rappresentanza giuridica
- Compete la gestione operativa della società
- Essi assumono una responsabilità nei confronti:
 - Società (per danni causati dalla loro azione non coerente con la diligenza richiesta dalla legge)
 - Creditori sociali (inosservanza obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità patrimoniale)
 - Terzi e soci (per atti dolosi e colposi)

*Può essere nominato un amministratore delegato o un comitato esecutivo

Società per azioni

Il Collegio sindacale

- Organo collegiale (3 o 5 membri)
- Almeno un componente deve essere un revisore dei conti
- Essi devono:
 - controllare l'amministrazione della società
 - vigilare sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo
 - verificare l'adeguatezza del sistema amministrativo, organizzativo e contabile
- Sono responsabili nei confronti della società per inadempienza, per falsità e per omissioni

Società per azioni

L'organo di controllo contabile

- E' formato, con nomina assembleare, da un revisore contabile o da una società di revisione
- I compiti sono:
 - ✓ verificare almeno ogni tre mesi la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione
 - ✓ verificare il bilancio di esercizio e consolidato
 - ✓ esprimere un giudizio sul bilancio
- Lo statuto può prevedere che tali compiti siano svolti dal Collegio sindacale (tutti revisori)

Alcuni esempi

Sig. Mario – Ditta Individuale

Aziende di lavorazione componenti meccaniche e metallurgiche



Soggetto
economico?

Soggetto
giuridico?

Tizio, Caio e Sempronio S.n.c.

Aziende di produzione mobili e arredi



Soggetto
economico?

Soggetto
giuridico?

Alfa S.p.a.

Aziende di produzione di autoveicoli industriali

Caso 1

(numero limitato di soci)



Soggetto
economico?

Soggetto
giuridico?

Caso 2

(ampio numero di soci)



Soggetto
economico?

Soggetto
giuridico?

Corporate Governance

- * Si ispira ad una esigenza di
 - = dare un governo efficace alle imprese
 - = dotare le minoranze di un sistema di controllo
- * Ruolo preminente delle informazioni e della trasparenza
- * Due modelli
 - = Anglosassone → PUBLIC COMPANY
 - * separazione fra proprietà e manager
 - * i manager sono sottoposti al “controllo” del mercato
 - * massima trasparenza ed informazione
 - = Tedesco
 - * separazione fra soci di maggioranza e di minoranza
 - * i soci di maggioranza nominano il CdA
 - * il controllo viene affidato a vari soggetti

Governance

Sullo sfondo dei problemi di governo aziendale emergono due differenti approcci alla direzione e al controllo caratterizzati da attitudini, competenze, modelli e criticità completamente diversi:

IMPRENDITORIALITA'

Vs

MANAGERIALITA'

La gestione aziendale: principi generali, momenti e sistema di attività

La gestione di impresa

- La gestione è

un complesso coordinato di operazioni,
fra loro complementari ed interdipendenti,
compiute per il raggiungimento di un fine comune

- Peculiarità:

- Ogni operazione è correlata nel tempo e nello spazio con le altre operazioni
- Una operazione in sé considerata è priva di significato economico compiuto
- La gestione è unica e unitaria nel tempo e spazio
- La separazione in periodi temporali è una “astrazione”
- Il fine è il profitto o meglio la creazione di valore

La gestione di impresa: principi generali di governo

- L'impresa, nello svolgimento dell'attività, deve essere:
 - Autonoma: autosufficiente e non sovvenzionata
 - Duratura: deve svolgere i suoi compiti nel lungo periodo
- A tal fine la gestione deve rispondere a questi principi:
 - Economicità: conformità delle scelte a convenienza economica, ottenimento di profitti in grado di sostenere i ritmi di crescita dell'impresa
 - Efficacia: idoneità dei mezzi a raggiungere i fini
 - Efficienza: adeguatezza economica dei mezzi ai fini, riduzione dei costi senza ridurre la qualità

L'impresa come sistema

- L'impresa è un SISTEMA

coordinazione e combinazione di risorse
ricondotte ad unità in relazione al fine da perseguire

Caratteristiche del sistema d'impresa:

SOCIALE: organismo di persone, istituzione del mondo civile

TELEOLOGICO: l'impresa non è un fenomeno spontaneo, ma è creata dall'uomo per fini dell'uomo

APERTO: in continuo e vicendevole scambio con l'ambiente

DINAMICO: in continuo cambiamento e costante evoluzione

Il sistema d'impresa e le aree funzionali

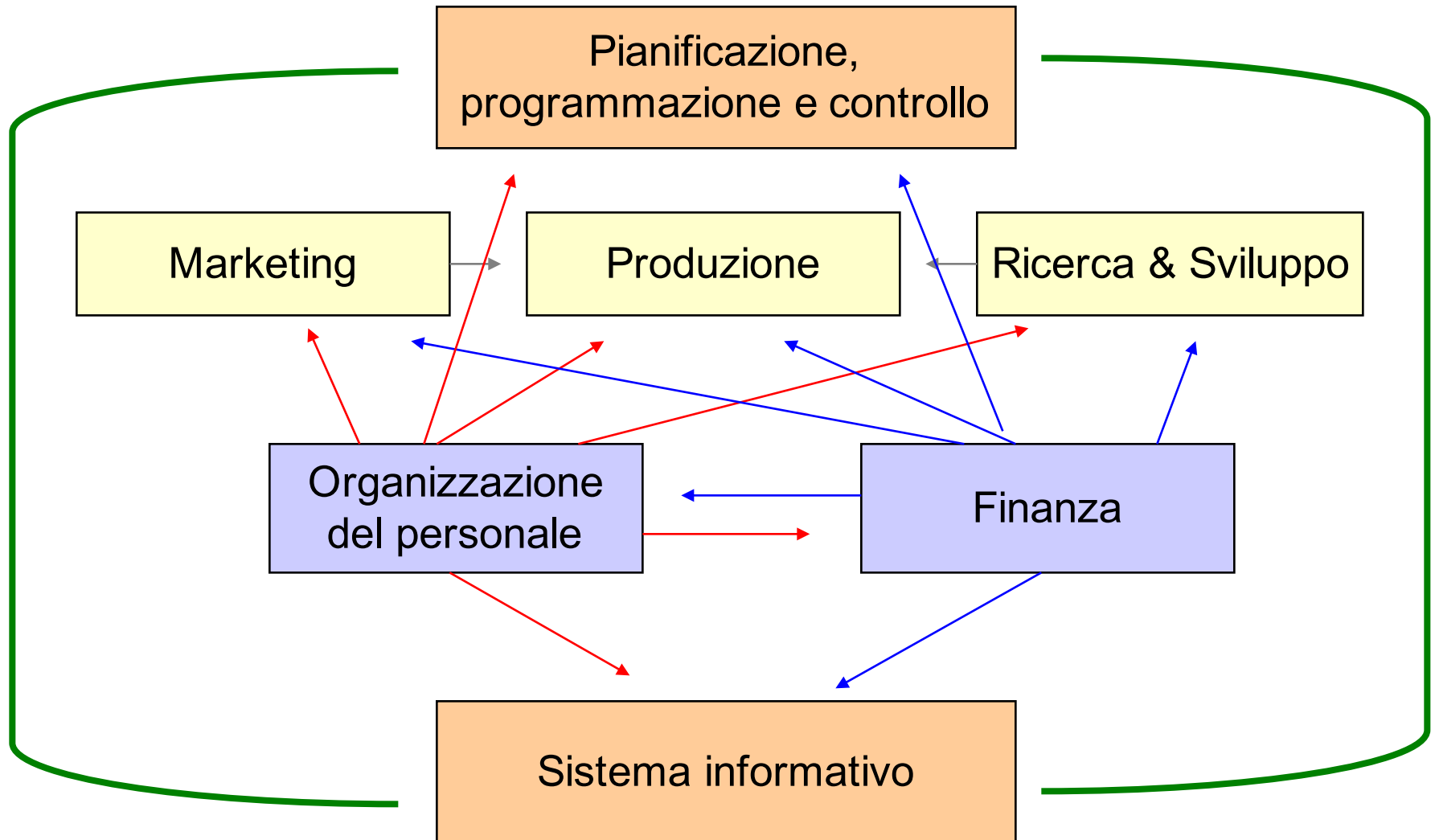
- L'impresa, quale sistema, è scomponibile in più sub-sistemi:

AREE FUNZIONALI

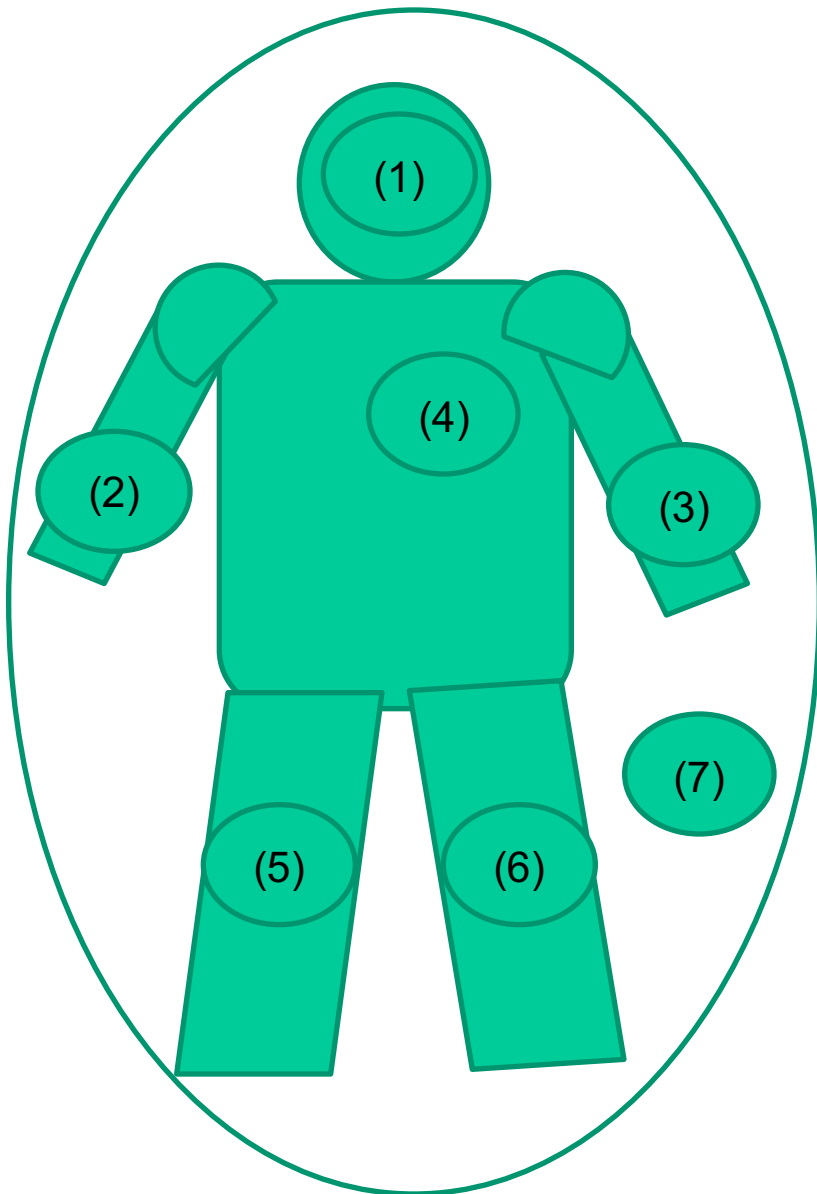
1. Pianificazione, programmazione e controllo
2. Produzione
3. Ricerca e sviluppo
4. Marketing
5. Organizzazione del personale
6. Finanza
7. Sistema informativo

- Tali aree possono essere raggruppate in:
 - caratteristiche: riguardano l'oggetto tipico di attività (n. 2, n. 3 e n. 4)
 - integrative: di supporto alle prime, rendono disponibili determinate risorse indispensabili (n. 5 e n. 6)
 - di controllo: momenti unificanti il sistema (n.1 e n. 7)

Schema logico delle aree funzionali



L'impresa come sistema: analisi per funzioni



1. Pianificazione, programmazione e controllo;
2. Organizzazione del personale;
3. Finanza;
4. Produzione;
5. Marketing;
6. Ricerca e sviluppo;
7. Sistema informativo.

Pianificazione, programmazione e controllo

Obiettivo

Stabilire i fini da raggiungere, predisporre i mezzi e le risorse, controllare l'effettivo raggiungimento

Pianificazione

- E' un insieme di piani, riferiti al medio e lungo periodo, che individua la strategia di impresa
- E' innovativa, prevede cambiamenti delle strutture in senso quali-quantitativo
- I vincoli esterni (ambiente) sono considerati come variabili influenzabili dal comportamento e scelte aziendali
- La durata cambia in relazione a previsioni attendibili
- Ci sono indicatori che sintetizzano la sua efficacia:
 - ROA: tasso di redditività globale
 - ROE: tasso di redditività capitale proprio
 - ROI: tasso di redditività investimenti

Pianificazione, programmazione e controllo

Programmazione

- Si tratta di programmi attuativi delle scelte strategiche
- E' di adattamento: i vincoli interni ed esterni non sono modificabili
- Lo strumento di cui ci si avvale è il budget
 - permette di programmare l'attività di un anno
 - è preventivo rispetto ai risultati
 - consente un controllo continuo fra quanto preventivato e quanto raggiunto
 - permette l'analisi degli scostamenti

Pianificazione, programmazione e controllo

Controllo

Si compone di una:

- Metodologia: svolgimento in concreto del controllo, con verifica dei risultati e degli scostamenti
- Struttura organizzativa: distribuzione responsabilità
- Struttura tecnico-contabile: strumenti contabili del controllo

Può essere svolto a livello

- operativo: prima forma, confronto con dati standard
- direzionale: è collegato alla direzione e al management
- strategico: valuta le capacità di crescita dell'azienda

In base al tempo si parla di controllo

- preventivo: è una valutazione della programmazione
- concomitante: analisi dei dati e interventi correttivi
- susseguente: valutazione a posteriori efficacia azione

Produzione

**E' la combinazione dei fattori produttivi
per ottenere bene e servizi**

Obiettivo

Scelta della tecnologia produttiva, grado di flessibilità e di automazione,
individuazione dei processi

Si sviluppa in più fasi:

- approvvigionamenti: ottimale quantità di acquisto
- fabbricazione: svolgimento secondo i programmi
- magazzino: assicura la regolare alimentazione dei reparti
- qualità: assicura i livelli richiesti di affidabilità e qualità

Tipologie della produzione

- su commessa: si seguono le indicazioni del committente
- di massa: sfruttamento di economie di scale

Produzione

L'area si concentra su due aspetti:

Progettazione di impianto (Layout)

- Ottimizzazione della struttura operativa
- Scelta della standardizzazione o della flessibilità
- Rischiosità degli investimenti
- Massima efficienza, costo unitario di produzione minimo

Progettazione del lavoro

- Individuazione degli articoli da produrre e risorse
- Distribuzione del lavoro ed indicazione dei tempi
- Avvio della lavorazione
- Controllo esecuzione della lavorazione

Marketing

Obiettivo

Gestire le relazioni impresa/ambiente, valutare i gusti dei consumatori, individuare i potenziali clienti

Le strategia di marketing si basano su

- Target market: individuazione dei clienti potenziali e delle loro aspettative
- Marketing mix: una politica complessiva che si basa su quattro leve (4 p.)
 - × Prodotto
 - × Prezzo
 - × Punti di vendita
 - × Promozione e pubblicità

Marketing

Il prodotto deve essere un buon prodotto

- ✗ Soddisfare le attese del cliente
- ✗ Affidabile e innovativo
- ✗ Ottenibile rapidamente e in luoghi opportuni
- ✗ Assistenza pre/post vendita

Tipologia di prodotti

- Strategici: utili per le altre vendite
- Di richiamo: per “fidelizzare” il cliente
- Da reddito: per ottenere i risultati economici

Le fasi della vita di un prodotto

- Introduzione: crescita lenta (qualità, prezzo)
- Sviluppo: le vendite aumentano rapidamente
- Maturità: crescita a ritmi meno elevati (ricerca)
- Saturazione: le vendite si stabilizzano (promozione)
- Declino: riduzione vendite (sostituzione)

Marketing

Il prezzo dipende:

- dalle politiche di vendita:

 - conquista: prezzi bassi per avere una certa clientela

 - scrematura: prezzi alti (beni innovativi, ma imitabili)

- dal tipo di mercato servito:

 - Monopolio

 - Concorrenza

La promozione avviene tramite:

Relazioni pubbliche: far conoscere l'azienda

Pubblicità: del prodotto, della marca, dell'azienda

Propaganda: vendite a premio, lotterie, feste

Sponsorizzazioni: di attività sportive o manifestazioni

Marketing

La localizzazione dei punti di vendita si basa:

- Sul livello di contatto (tenendo conto della concorrenza o del gusto dei consumatori)
- Sull'intensità della distribuzione (estensiva, selettiva, esclusiva)
- Sul tipo di operatori (rappresentanti, locali per vendita diretta, ...)

In base a ciò, si individua il canale distributivo:

- Diretto (dal produttore al consumatore)
- Breve (con un intermediario: il dettagliante)
- Lungo (con più intermediari: grossista e dettagliante)

Ricerca e Sviluppo

Obiettivo

Incrementare le conoscenze per nuovi prodotti o processi, sviluppando comportamenti innovativi e creando importanti risorse culturali e professionali

Si può sviluppare una ricerca:

- Di base: per nuove conoscenze utili per l'attività
- Applicata: attuazione della ricerca in prodotti o processi

A tal fine ci si può avvalere:

- ✚ Di una struttura interna
- ✚ Di una struttura esterna (mirata per alcune azioni)

Organizzazione del personale

Obiettivo

Gestire le risorse umane e definire la struttura organizzativa, definendo organi e funzioni

In generale esistono due stili di direzione:

- Teoria X (uomo-macchina): uomo non ama il lavoro, non vuole responsabilità, va comandato e controllato
- Teoria Y coinvolgimento dei lavoratori, il lavoro come fatto naturale dell'uomo – approccio comportamentistico

Negli anni si sono sviluppate teorie organizzative:

- Gerarchica e autoritaria (Taylor e Fayol) – approccio classico
- Motivazionale e relazionale (Mayo) – approccio comportamentistico
- Approccio per sistemi – tentativo di unificare i vari aspetti evidenziando le interdipendenze con l'ambiente esterno

Organizzazione del personale

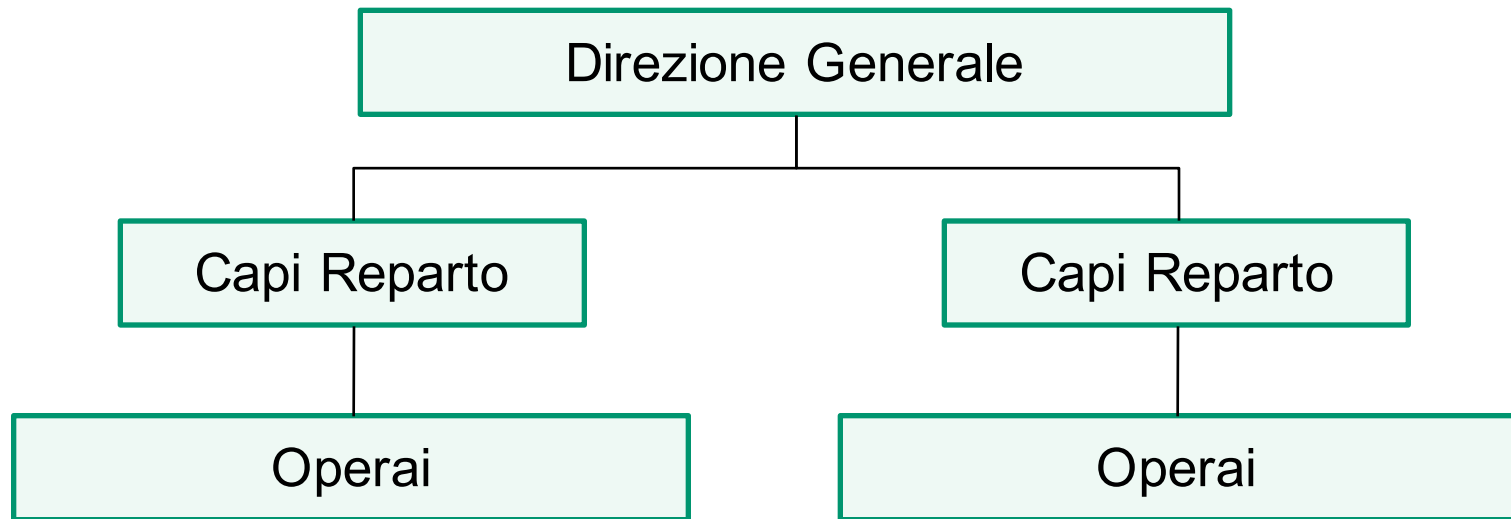
Su la base di queste teorie sono state elaborate strutture organizzative:

- Modello gerarchico vi è un rapporto di autorità con un diritto di comando ed un obbligo di esecuzione degli ordini senza una analisi critica – sistema sanzioni/ricompense
- Modello funzionale viene compiuta una suddivisione per funzioni, con propri responsabili
- Modello divisionale, con organizzazione per gruppi o famiglie di prodotti, o organizzazione per processo

La rappresentazione grafica che evidenzia le relazioni fra le varie **funzioni direttive** e le **linee** attraverso le quali si articolano le diverse responsabilità di comando e di azione si definisce “**organigramma**”

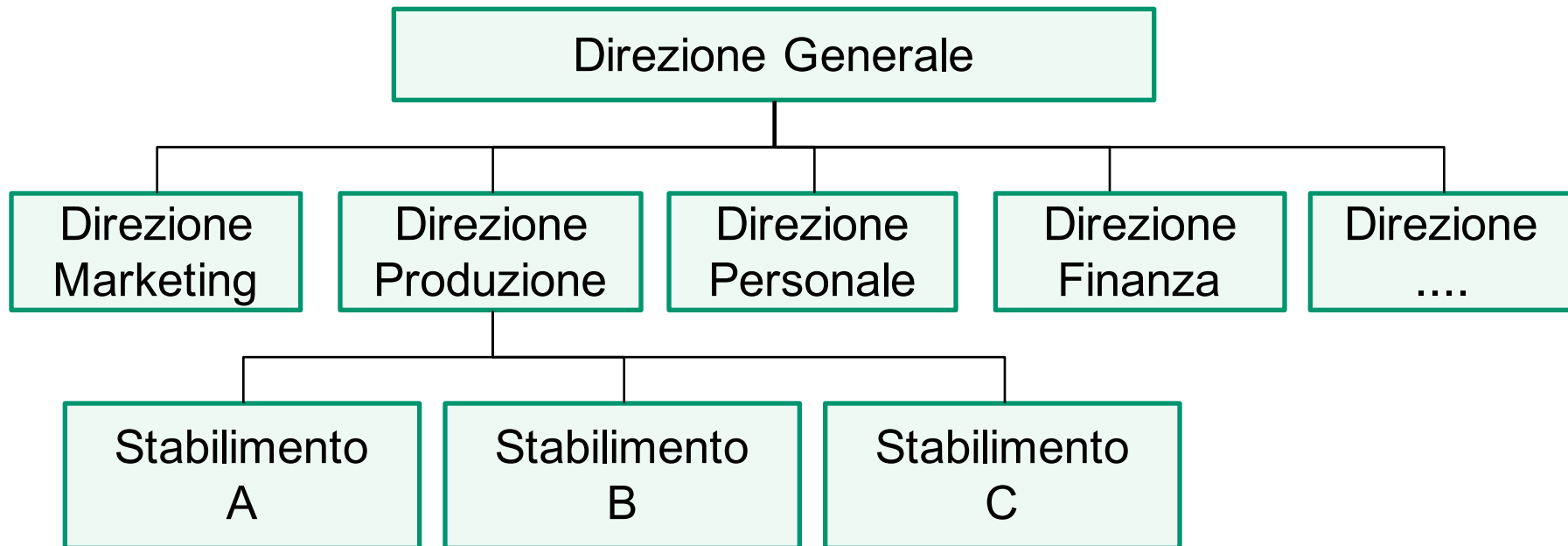
Organizzazione del personale

IL MODELLO GERARCHICO



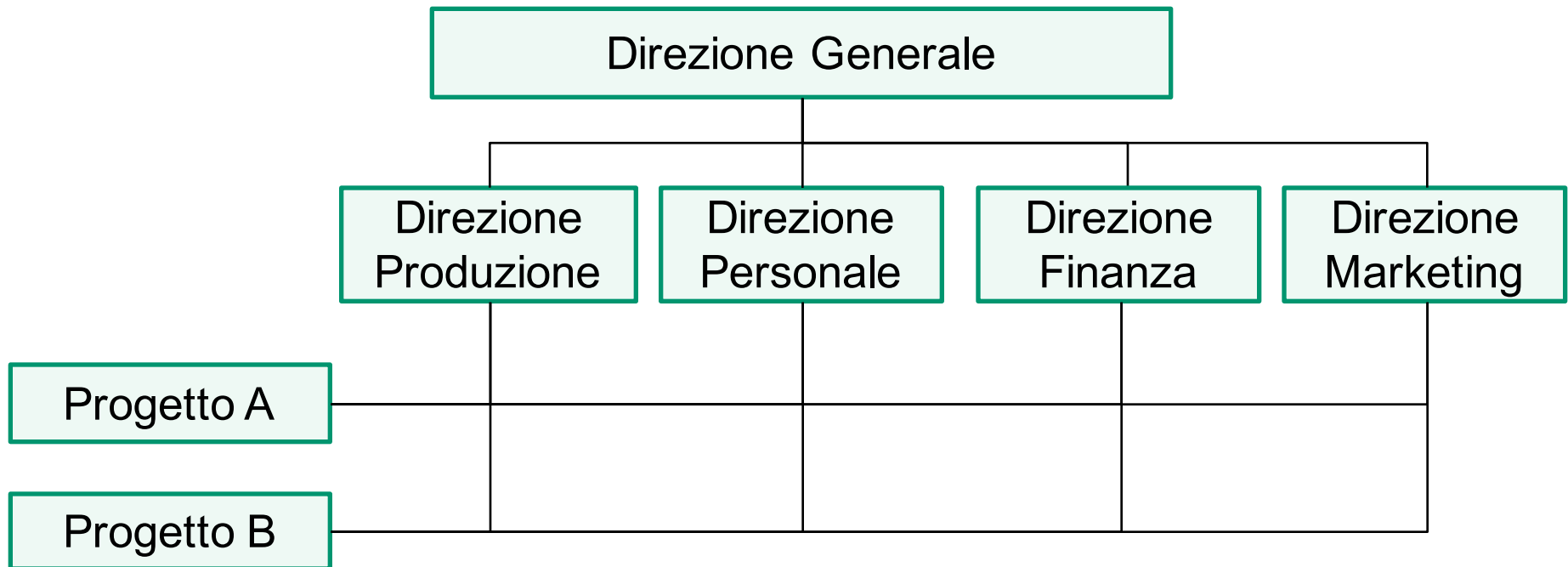
Organizzazione del personale

IL MODELLO FUNZIONALE



Organizzazione del personale

IL MODELLO DIVISIONALE



Finanza

Obiettivo

Gestire il fattore denaro, in considerazione degli investimenti e del ricorso al mercato del credito

La gestione finanziaria si basa su 3 fasi:

- Previsione del fabbisogno finanziario, in base agli investimenti e la velocità di monetizzazione degli stessi
- Scelta della struttura finanziaria, in base alla durata degli investimenti e al rapporto fra capitale proprio e di credito
- Controllo e governo delle liquidità, attraverso appositi budget finanziari

Sistema informativo

Obiettivo

Gestire le informazioni per mantenere le relazioni fra le varie aree, fra l'azienda e l'ambiente. Distribuire le informazione a tutte le aree funzionali

- Il flusso informativo ha un carattere circolare-aperto:
 - Dall'informazione alla decisione
 - Dalla decisione all'esecuzione
 - Dall'esecuzione al controllo
 - Dal controllo ad altre informazioni
- La comunicazione delle informazioni deve essere veloce, precisa e completa
- Problema del costo dell'informazione

La pianificazione e gestione strategica

Strategia

- **Strategia:**

Modello decisionale atto a coordinare gli obiettivi, le linee di comportamento e l'allocazione delle risorse, in una visione unitaria, per il vantaggio competitivo

- **Gli elementi di una strategia:**

- Obiettivi: devono essere semplici, coerenti e di lungo periodo
- Ambiente: attuare una comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo
- Risorse: valutare le risorse in modo obiettivo
- Azioni: effettuare una implementazione efficace

Orientamento strategico di fondo

- E' l'identità profonda dell'impresa (missione)
- E' un insieme di idee, atteggiamenti volti al concepimento di una strategia
- O.S.F. è conoscibile solo quando viene data attuazione alla strategia
- Per descrivere O.S.F. si considerano:
 - Le coordinate spazio-temporali dell'impresa (DOVE)
 - Le finalità reddituali, sociali e competitive (PERCHE')
 - I concetti di base che ispirano la gestione e l'organizzazione (COME)

Orientamento strategico di fondo

- Il DOVE riguarda:
 - Il campo di attività
 - L'orizzonte temporale
 - Le aspirazioni di livello qualitativo
 - Le aspirazioni di sviluppo dimensionale

- Il PERCHE' riguarda:
 - Il significato del profitto in sé e in rapporto con gli altri obiettivi aziendali
 - Il ruolo dell'impresa nell'arena competitiva (rapporti con clienti e fornitori, finanziatori ...)
 - Il ruolo dell'impresa nei riguardi degli interlocutori sociali

Orientamento strategico di fondo

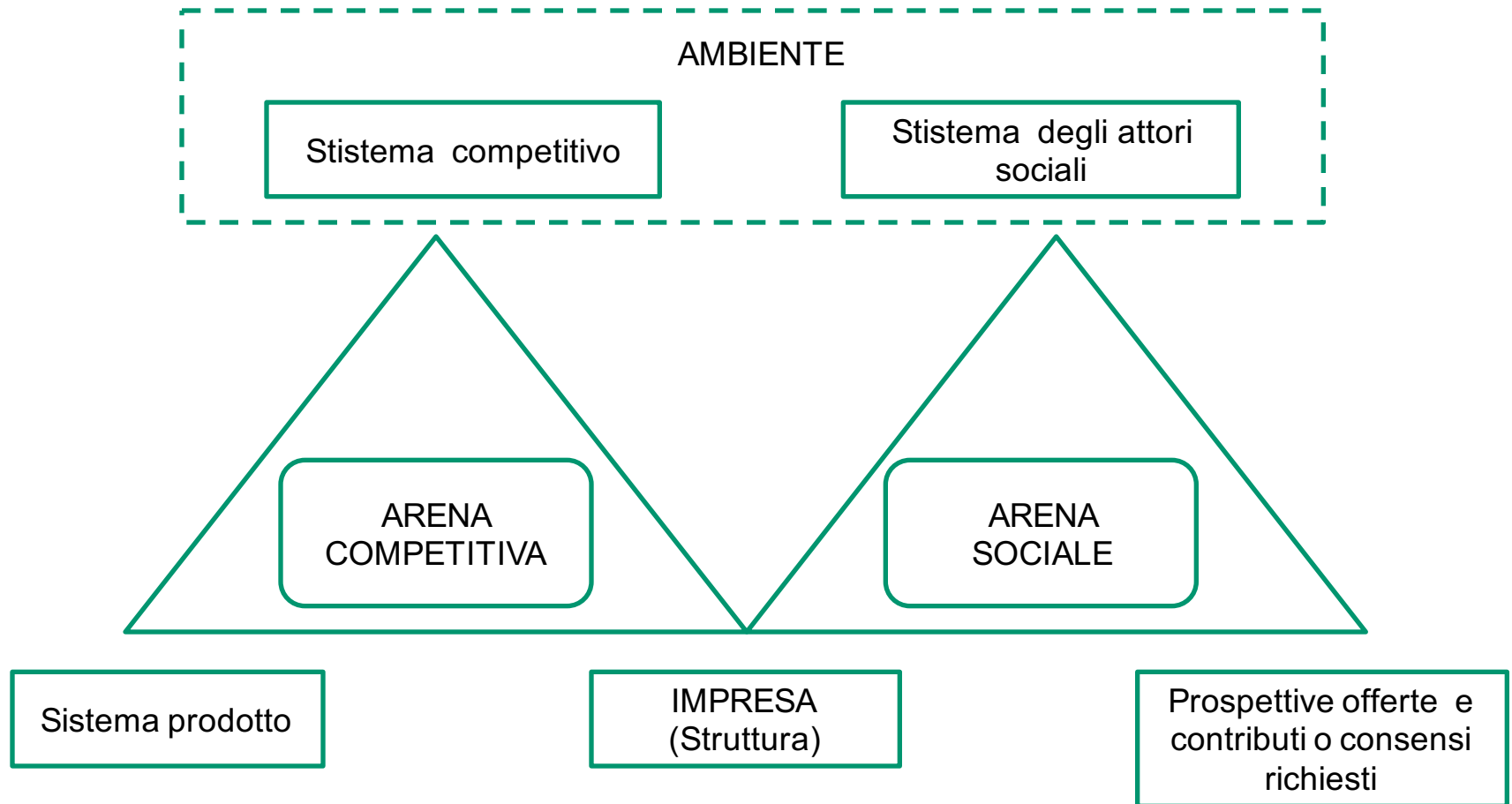
- Il COME riguarda il modo di essere e di funzionare dell'impresa, visto sotto:
 - Il profilo gestionale: propensione ad investire, ad indebitarsi, a sfruttare le capacità produttive, a promuovere l'immagine aziendale ...
 - Il profilo organizzativo: idee e atteggiamenti circa una partecipazione organizzativa autocratica o partecipativa, innovativa o conservatrice, aperta o chiusa ad apporti esterni

La formula imprenditoriale

La **formulazione strategica** di una impresa può essere definita come il risultato di scelte riguardanti i seguenti elementi:

- 1) **il sistema competitivo**, cioè il mercato in cui opera e alle strategie competitive perseguite;
- 2) **il sistema prodotto e/o servizio** che l'impresa offre, avendo riguardo agli aspetti materiali (qualità, tecnologia, affidabilità, ecc.), immateriali (prestigio, sicurezza, ecc.), economici (prezzo, condizioni di pagamento, ecc.) e di servizio (velocità, puntualità di consegna, assistenza);
- 3) **la proposta progettuale** che l'impresa rivolge ai soggetti coinvolti (lavoratori, managers, azionisti, ecc), offrendo prospettive e richiedendo contributi e consensi;
- 4) **il sistema degli attori sociali** cui tale proposta è indirizzata;
- 5) **la struttura dell'impresa** (schemi organizzativi, meccanismi operativi, complesso delle risorse materiali e immateriali).

La formula imprenditoriale



La formula imprenditoriale

L'azienda risulta impegnata su due fronti:

- 1) l'arena competitiva
- 2) l'arena sociale

....e la struttura organizzativa costituisce il punto di cerniera tra le due

Ne discende che la formula imprenditoriale interessa le scelte di fondo riguardanti le seguenti dimensioni:

- DIMENSIONE COMPETITIVA
- DIMENSIONE SOCIALE
- DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

La dimensione competitiva

■ Il sistema prodotto

Rappresenta uno degli elementi fondamentali delle aree competitive in cui l'azienda sceglie di operare, definite comunemente AREE STRATEGICHE DI AFFARI (ASA).

Tali sono definite come combinazione delle seguenti dimensioni:

PRODOTTO / MERCATO / TECNOLOGIE

“A business may be defined in three dimensions. Customer groups describe categories of customers, or *who* is being satisfied. Customer functions describe customer needs, or *what* is being satisfied. Technologies describe the way, or *how* customer needs are satisfied”.

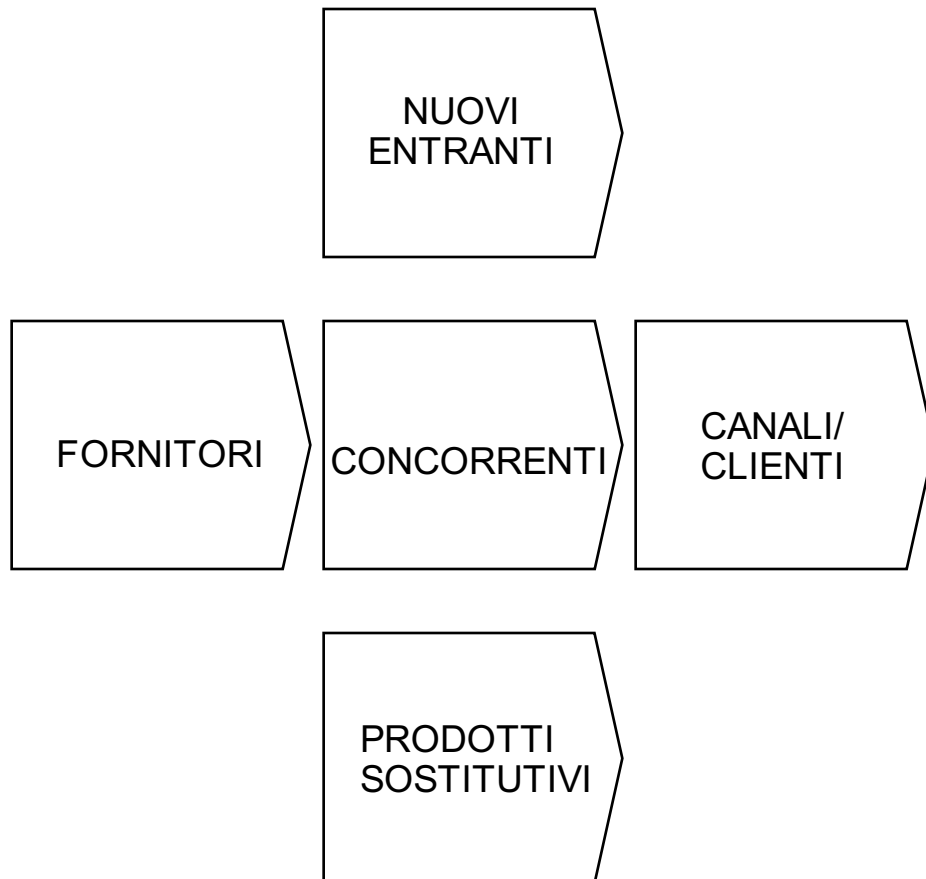
ABELL D.F., *Defining the business: the starting point of strategic planning*

L'aziende si possono pertanto distinguere in:

- **Monobusiness**: che operano in una sola ASA
- **Multibusiness**: che operano in più ASA (portafoglio)

La dimensione competitiva

- Il sistema competitivo – il modello delle 5 forze (Porter)



- Nel sistema competitivo operano 5 forze concorrenziali ;
- Ciascun soggetto è dotato di un certo “potere contrattuale” nei confronti degli altri;
- L’interrelazione tra le 5 forze concorrenziali determina la “redditività” e la “competitività” del settore e le sue caratteristiche strategiche

La dimensione competitiva

- Le strategie competitive

Scelte legate alle modalità di competere attraverso le quali una impresa intende ad acquisire e difendere il **vantaggio competitivo** nei confronti dei concorrenti. Vengono normalmente contemplate tre differenti opzioni strategiche:

- **Leadership dei costi**, attraverso la quale si intende raggiungere un livello globale dei costi più basso rispetto ai concorrenti;
- **Differenziazione**, con la quale si tendono a caratterizzare i prodotti facendo leva su vari elementi come le particolarità funzionali del prodotto, l'assistenza alla clientela, l'immagine di marca ecc.
- **Segmentazione**, per raggiungere i migliori risultati impegnandosi in una attività limitata rispetto a concorrenti impegnati su campi allargati di attività. Attraverso la segmentazione l'impresa può ridurre i costi, aumentare la differenziazione o fare un mix delle due cose.

La dimensione sociale

La **dimensione sociale** fa riferimento ai rapporti fra l'impresa e l'ambiente esterno nel quale essa è collocata ed è costituita da tutti gli interlocutori che a vario titolo influiscono sull'impresa attraverso l'attribuzione di consensi e l'apporto di risorse.

La dimensione sociale si articola di norma nei seguenti sottosistemi:

- **sistema finanziario**: soggetti che apportano i capitali necessari allo svolgimento dell'attività di impresa (finanziatori con capitale di rischio e finanziatori con capitale di credito)
- **sistema del lavoro**: insieme delle risorse umane dotate di conoscenze e competenze idonee al fabbisogno dell'impresa;
- **istituzioni**: che contribuiscono all'emanazione di norme giuridiche a definire il perimetro di attività entro il quale muoversi (PAC, OCM, ecc.)
- **collettività**

La dimensione organizzativa

La **dimensione organizzativa** comprende tutte le scelte legate alla definizione:

- dell'***apparato strutturale***
- del ***modello organizzativo***
- delle ***attività di tipo funzionale***

La dimensione organizzativa

- In questo ambito è possibile considerare la **catena del valore** come modello di analisi della complessa realtà aziendale, in grado di conciliare in una LOGICA DI PROCESSO la prospettiva interna, organizzativa, e quella esterna legata all'arena sociale e competitiva
- Tale strumento nasce dall'esigenza di interpretare l'impresa, che è e rimane una realtà unitaria, come un insieme di parti che producono ciascuna **valore aggiunto**
- L'impresa deve valutare la **propria forza o debolezza** in ciascuna delle attività così individuate, confrontando la propria situazione con quella dei propri concorrenti
- Questo tipo di approccio può essere esteso per tutti i vari business in cui è presente l'impresa (si parla in questo caso di **value system** anziché di value chain).

L'impresa e la creazione del valore



Vantaggio competitivo

- Vantaggio competitivo:
 - Valore che una impresa è in grado di creare per i suoi acquirenti
 - Risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa
 - 1. Vantaggio di costo: prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti
 - 2. Vantaggio di differenziazione: fornire vantaggi unici che giustificano un prezzo elevato

Il bilancio per la gestione delle attività
aziendali

NECESSARIO INNANZITUTTO CAPIRE:

- Cosa è un bilancio?
- A cosa serve?
- Quali sono le componenti del bilancio?
- Quali sono le “forme” in cui lo stesso viene predisposto?

Curiosità sul Sig. "Rossi"

- ambito personale
- ambito sociale
- ambito professionale
- ambito culturale

.....

- AMBITO PATRIMONIALE, ECONOMICO E FINANZIARIO



LE 3 CURIOSITA' FONDAMENTALI SUL SIG. "Rossi"
ultimo ambito sono:

1) Quanto è ricco ?

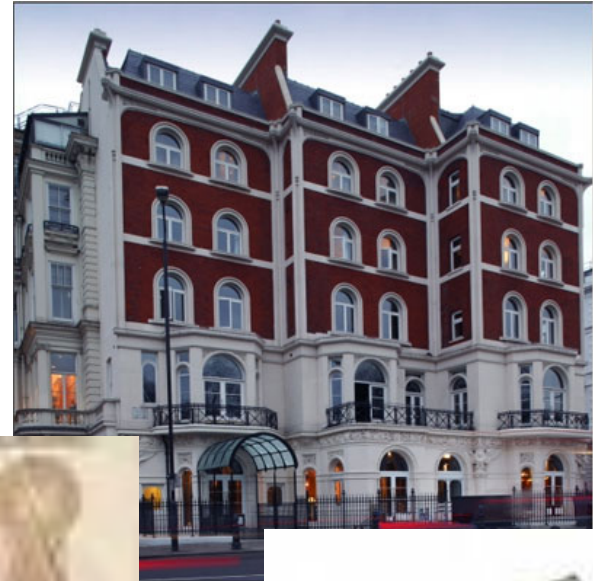
2) Quanto guadagna ?

1) Quanta liquidità possiede ?

Macchina ?



Immobili ?



Azioni ?



Rapporti con
le Banche ?



Liquidità?



Debiti e
crediti?



Tipo di lavoro e stipendio?

Tipo di sacrifici e spese per il lavoro?



Tipo di spese per il tempo libero?



DUNQUE I TRE ASPETTI FONDAMENTALI SONO:

1) Patrimoniale (Attività/Passività/Patrimonio Netto)

2) Economico (Costi/Ricavi/Reddito)

1) Finanziario (quanta liquidità)

I° CONCETTO BASILARE

Il bilancio è lo strumento che ci fornisce una rappresentazione "strutturata" dell'aspetto patrimoniale, economico e finanziario di un soggetto/ente/azienda

II° CONCETTO BASILARE

Il bilancio si compone di tre prospetti fondamentali:

- Stato patrimoniale
(Attività/Passività/Patrimonio Netto)
- Conto economico (Ricavi/Costi/Reddito)
- Rendiconto finanziario
(Entrate/Uscite/Flusso di cassa)

QUANTO E' RICCO IL SIG. ROSSI?

GUARDIAMO LO STATO PATRIMONIALE

- Dobbiamo considerare tutte le attività
- Dobbiamo considerare tutte le passività



La differenza tra ATTIVITA' e PASSIVITA'
fornisce la misura della RICCHEZZA (= PATRIMONIO NETTO)

LO STATO PATRIMONIALE

QUALI SONO LE ATTIVITA'?

- Macchina
- Immobili
- Crediti da incassare (esempi)
- Conti correnti bancari ATTIVI
- Titoli finanziari (es. BTP, BOT, azioni)
- Liquidità
- ecc.

QUALI SONO LE PASSIVITA'?

- Mutui passivi per acquisto immobili
- Special prestiti ricevuti dalla banca
- Debiti verso fornitori per acquisti non completamente pagati (es. verso il concessionario per l'acquisto dell'auto)
- Conti correnti bancari PASSIVI
- Altri debiti finanziari (esempi)

ATTIVITA' DEL SIGNOR "ROSSI"



orche Cayenne: 100.000 €



Immobile a Kensington Park:
2.500.000 €



Azioni società Alfa: 110.000 €

TOTALE ATTIVITA' 2.710.000

.....questo vuol dire che il Sig. "ROSSI" è ricco
per 2.710.000 € ?

.....cioè ha un PATRIMONIO di 2.710.000
€ ?

NON LO SAPPIAMO!!

....prima occorre considerare anche tutte le
passività!

PASSIVITA' DEL SIGNOR "ROSSI"



Mutuo passivo per acquisto immobili:
2.300.000 €



Debiti verso il
concessionario: 80.000 €



Banche conto corrente PASSIVI:
320.000 €

TOTALE ATTIVITA' = 2.710.000

Meno

TOTALE PASSIVITA' = 2.700.000

Uguale

PATRIMONIO NETTO DEL SIG. "ROSSI" =
10.000 !!!

STATO PATRIMONIALE DEL SIG. "ROSSI" ALLA DATA.....

ATTIVITA'

- Automezzi:
100.000 €
- Immobili:
2.500.000 €
- Azioni:
110.000 €

PASSIVITA'

- Mutui passivi:
2.300.000 €
 - Debiti v/conc.:
80.000 €
 - Debiti v/banche:
320.000 €
- PATRIMONIO NETTO
10.000 €

TOTALE

2 710 000

STATO PATRIMONIALE

DOVE HO
"IMPIEGATO" I
SOLDI



INVESTIMENTI

DA DOVE
"PROVENGONO" I
SOLDI



FINANZIAMENTI

E' UNA FOTOGRAFIA AD UNA CERTA
DATA!

III° CONCETTO BASILARE

Lo Stato patrimoniale è il prospetto che
misura e

e rappresenta la ricchezza di un
soggetto/ente/azienda

attraverso l'individuazione del Patrimonio
Netto,

ottenuto come differenza tra attività e

IV° CONCETTO BASILARE

Lo Stato patrimoniale può essere interpretato come

schema a due sezioni di uguale importo, in cui una

ci informa sull'ammontare totale degli
"investimenti"

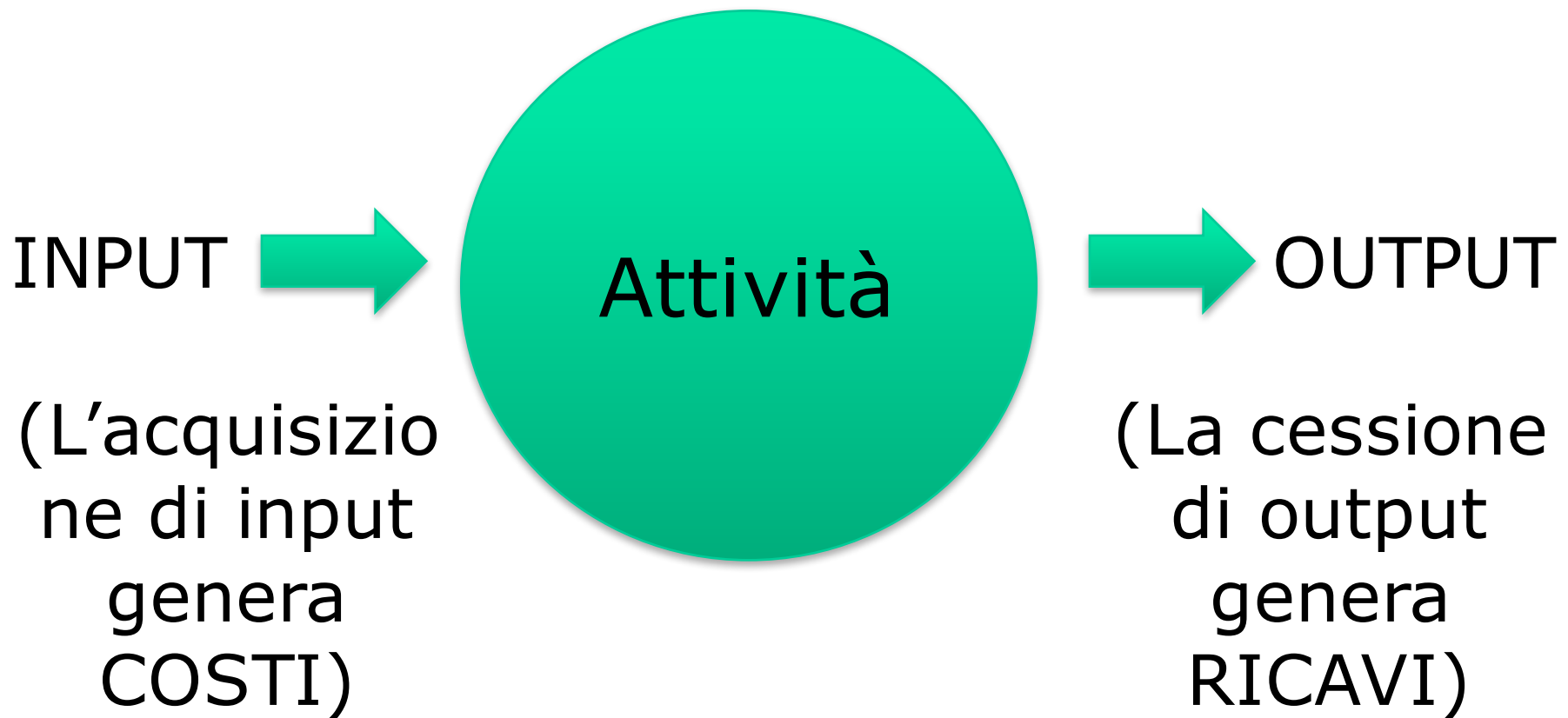
e l'altra sull'ammontare totale dei

IL CONTO ECONOMICO

Il conto economico evidenzia l'insieme delle risorse consumate e delle utilità prodotte tramite lo svolgimento delle attività riferita ad un certo periodo di tempo

PAROLE CHIAVE

- 1) RISORSE CONSUMATE = COSTI
- 2) UTILITA' PRODOTTA = RICAVI
- 3) ATTIVITA' SVOLTA
- 4) PERIODO DI RIFERIMENTO



Se $\text{RICAVI} > \text{COSTI}$: l'attività genera **REDDITO**

Se $\text{RICAVI} < \text{COSTI}$: l'attività genera **PERDITA**

Esempio: attività del Sig. Rossi

Attività: lavoro a Roma da impiegato
(residenza del Sig. Rossi a Spoleto)

INPUT:

- servizio di trasporto Spoleto-Roma
- vitto
- alloggio

OUTPUT:

- Servizi lavorativi impiegatizi

Esempio: misurazione attività del Sig. Rossi

COSTI (mensili)

- Treno A/R per 4 volte settimana: 300 €
- 20 pranzi e 20 cene:
500 €
- Affitto mensile 1 camera:
700 €

TOTALE

1.500 €



RICAVI (mensili)

- Stipendio:
1.600 €

Esempio: attività di un Oleificio

Attività: confezionamento e vendita olio extra-vergine



Esempio: attività di un Oleificio

INPUT:

- olio sfuso (di varie tipologie)
- materiale di confezionamento (bottiglie, tappi, etichette, ecc.)



Esempio: attività di un Oleificio

INPUT (segue):

- personale di produzione



- macchinari, impiant



Esempio: attività di un Oleificio

INPUT (segue):

- computer, arredi



- servizi professionali (produttivi, commerciali, amministrativi)



Esempio: attività di un Oleificio

INPUT (*segue*):

- denaro/finanza



- servizi da parte dello Stato (legalità, ordine pubblico, ecc.)



Esempio: attività di un Oleificio

OTUPUT:

- Olio confezionato



Costi relativi agli INPUT

- 1) Costo per acquisto olio sfuso
- 2) Costo per acquisto materiali di confezionamento
- 3) Costo per retribuzione personale
- 4) Costo per acquisizione servizi (produttivi, commerciali, amministrativi)
- 5) Costo per "consumo" impianti, macchinari, computer, arredi
- 6) Costo per l'utilizzo di denaro in prestito
- 7) Costo per i servizi dello Stato

Ricavi relativi agli OUTPUT

- 1) Ricavo relativo alla vendita di olio sfuso

Con il Conto Economico posso misurare la capacità dell'azienda di creare REDDITO considerando:

- 1) Tutti i COSTI relativi agli INPUT acquisiti relativamente all'attività svolta in un anno (o in un periodo inferiore)
- 2) Tutti i RICAVI ottenuti dalla vendita degli OUTPUT avvenuta in un anno di attività (o in un periodo inferiore)

IL BILANCIO "CIVILISTICO"

- È il bilancio reso obbligatorio dalle norme del codice civile (art. 2423 e ss.)
- E' composto da tre documenti fondamentali: stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa
- Redatto seguendo principi di redazione ben definiti

LO STATO PATRIMONIALE "CIVILISTICO"

- E' strutturato secondo la forma prevista all'art. 2424
- Sezioni divise e contrapposte (Attivo e Passivo)
- voci raggruppate in macro-classi (4 macro-classi nell'attivo e 5 macro-classi nel passivo)

Attivo

Passivo

**A) Crediti Vs soci per versam.
ancora dovuti**

B) Immobilizzazioni
Materiali
Immateriali
Finanziarie

C) Attivo circolante
Rimanenze
Crediti
Disponibilità liquide

D) Ratei e risconti

A) Patrimonio netto
Capitale sociale
Riserve di capitali
Riserve di utili
Utile (perdita)

B) Fondi per rischi e oneri

C) TFR

D) Debiti

E) Ratei e risconti

IL CONTO ECONOMICO "CIVILISTICO"

- E' strutturato secondo la forma prevista all'art. 2425
- Forma scalare con individuazione dei risultati intermedi
- voci raggruppate in 5 macro-classi, che identificano aree gestionali differenti
- principio della "natura" seguito per la classificazione dei costi e dei ricavi

Il reddito di esercizio può rappresentarsi con un prospetto scalare

A) Valore della produzione (Ricavi $\pm$  Rimanenze PF)

B) Costi della produzione (Costi $\pm$  Rimanenze MP, Merci)

Differenza (A-B)

C) $\pm$ Proventi e oneri finanziari

D) $\pm$ Rettifiche di valore attività finanziarie

E) $\pm$ Proventi e oneri straordinari

Risultato ante imposte

- Imposte sul reddito

Utile (Perdita) netto d'esercizio

STATO PATRIMONIALE SIG. ROSSI AL 31.12.2013			
ATTIVO		PASSIVO	
<u>Valori al 31.12.2013</u>	<u>€</u>	<u>Valori al 31.12.2013</u>	<u>€</u>
Immobile (Casa)	150.000,00	Mutuo passivo c/o banca "Y"	100.000,00
Automobile	20.000,00	Debito v/soc. Finanziaria "Z"	12.000,00
C/c attivi banca "X"	5.000,00	Debito v/ Sig. Bianchi	7.000,00
Credito per vendita usato	3.000,00	Debiti v/soc. Costruzioni	15.000,00
Titoli di Stato BOT	6.000,00	<i>totale debiti</i>	<i>134.000,00</i>
		PATRIMONIO Sig. ROSSI	50.000,00
TOTALE ATTIVO	184.000,00	TOTALE PASSIVO	184.000,00

CONTO ECONOMICO SIG. ROSSI AL 31.12.2013			
			<u>€</u>
Ricavi da stipendio lavoro dipendente			40.000,00
Ricavi da vendita macchina usata			3.000,00
Ricavi da affitto garage			2.500,00
Ricavi per interessi attivi BOT			1.000,00
<i>totale ricavi</i>			<i>46.500,00</i>
Costi per benzina tragitto lavoro			- 3.000,00
Costi per assicurazione e manutenzione macchina			- 2.000,00
Costi per utenze			- 5.000,00
Costi per vitto			- 8.000,00
Costi imprevisti per tubazioni idrauliche			- 1.000,00
Costi per lavori di ristrutturazione			- 2.000,00
Costi per interessi passivi su mutui e specialprestito			- 2.500,00
Costi per imposte			- 15.000,00
<i>totale costi</i>			<i>- 38.500,00</i>
Differenza Ricavi - Costi (= REDDITO DEL SIG. ROSSI)			8.000,00

**Pianificazione e gestione delle
attività per la predisposizione del
bilancio civilistico**

Il bilancio di esercizio: accezioni

Tradizionale

- Il bilancio è la sintesi della contabilità
- **Vantaggio:** misurazione dei risultati
- **Svantaggio:** non tutto viene rappresentato

Moderna

- Il bilancio è un “pacchetto” informativo
- **Vantaggio:** racchiude molte più informazioni
- **Svantaggio:** non tutto è misurabile

Funzione storica ed universale

- Mettere in evidenza il reddito conseguito e stabilire la misura della ricchezza prelevabile
- Misurare le variazioni del capitale
- Costituire una base per la determinazione del carico tributario
- Garantire i terzi della “solidità” aziendale



Il bilancio è un obbligo da rispettare

Funzione informativa verso l'esterno

- L'impresa come centro di interessi convergenti
- Teoria degli stakeholder
- L'impresa non è un “affare privato”
- Insufficienza informativa del bilancio tradizionale

Evoluzione normativa

- **Codice di commercio (1882)**: Si parla di verità e di evidenza dei risultati. Non sono dettate regole valutative
- **Codice civile (1942)**: si regola il contenuto dello SP, ma non del CE. Vengono indicati i criteri di valutazione e la possibilità di deroga
- **Legge 216/74**: si regola il contenuto del CE. Viene indicato il contenuto della relazione degli amministratori

- IV Direttiva CEE (1978)

- **Obiettivo**: favorire l'internazionalizzazione imprese
- **Strumento**: armonizzazione dei bilanci
- **Paradigma**: il bilancio deve dare un “quadro fedele”
- Rigore normativo
- Deroghe ed opzioni

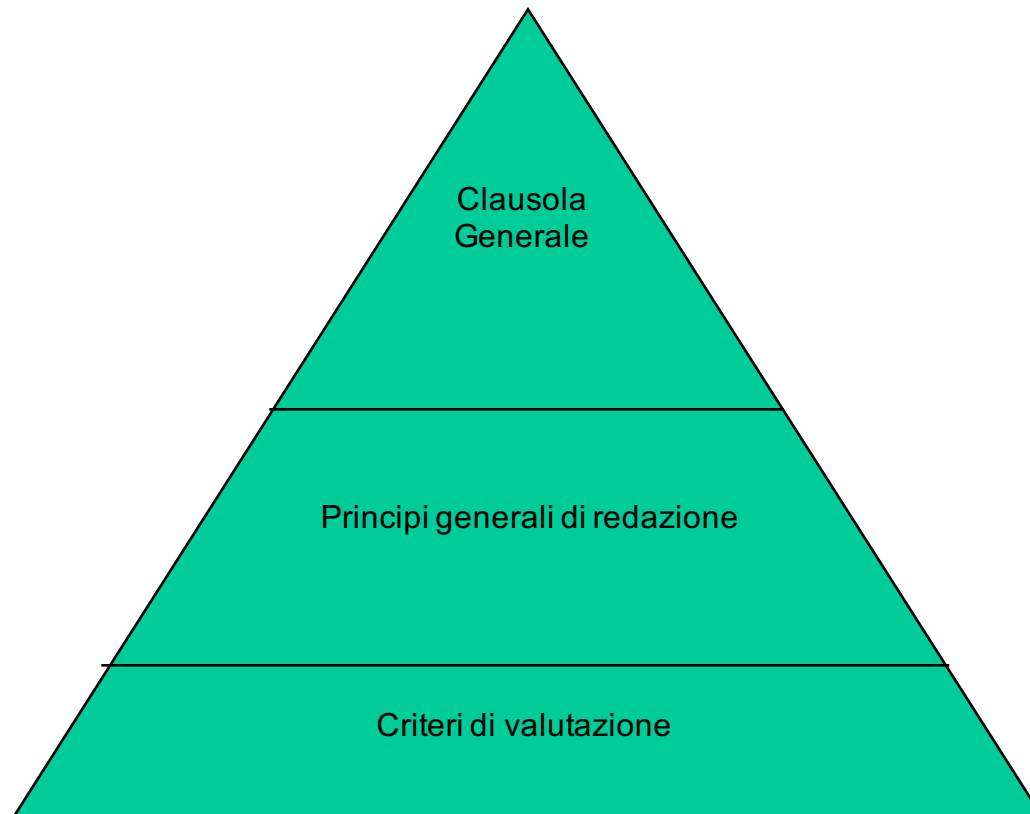
- Prevede: 2 schemi di SP; 4 schemi di CE; un Allegato; principi generali e criteri rigidi di valutazione; contabilità per l'inflazione.

- Legge 72/83: introduzione del concetto di “quadro fedele”
- D. Lgs. 127/91: dà attuazione alla IV Direttiva CEE, opzioni:
 - 1 schema di SP, 1 schema di CE, una Nota integrativa
 - Si indicano la clausola generale, i principi generali e i criteri rigidi di valutazione
 - Si individuano un sistema di deroghe e bilancio abbreviato
- D. Lgs. 6/03: riforma delle società
 - Prevalenza della sostanza sulla forma
 - Contabilizzazione economica imposte e operazioni con l'estero
 - Eliminazione interferenze fiscali

La struttura ed il contenuto del
bilancio di esercizio secondo
l'attuale normativa italiana

La gerarchia dei principi

Il sistema delle norme che regolamentano il bilancio a livello civilistico, derivante dall'adozione della IV Direttiva CEE, delinea una logica di redazione così strutturata:



La clausola generale di redazione

🎬 Non viene esplicitata la **finalità** del bilancio

🎬 Se si punta sul **ruolo informativo**, esso viene garantito da:

🎬 Chiarezza espositiva

🎬 Veridicità dei contenuti

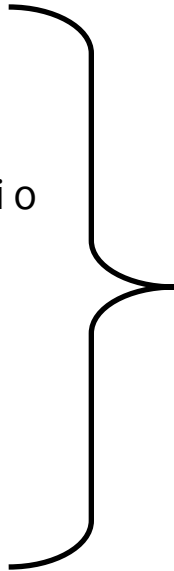
🎬 Correttezza dei processi

Art. 2423 c.c.

Il principio della chiarezza

La **chiarezza** significa:

- rispetto degli schemi di bilancio
- indicazione di tutte le poste
- divieto di compensare le voci
- note informative aggiuntive



Rendere
comprensibile il
bilancio ad ogni
soggetto di media
cultura

La rappresentazione e la tipologia delle informazioni

La rappresentazione riguarda tutti i momenti tipici della gestione aziendale, espressi in termini quantitativi:

- la situazione patrimoniale
- la situazione finanziaria
- il risultato economico di esercizio

Il principio della veridicità

🏢 Le informazioni devono essere:

🏢 Reali

🏢 Comprovabili (Nota integrativa)

🏢 Tendenti alla verità se soggette a stima



Valutazione di processo e di risultato

Il principio della correttezza

🏢 La correttezza va vista:

🏢 Nei singoli processi di valutazione

🏢 Negli atteggiamenti dei redattori

🏢 Nell'attendibilità e nella verificabilità



La correttezza non va disgiunta
dalla chiarezza e dalla veridicità

I tre principi della clausola generale

I tre principi vanno interpretati nelle loro interdipendenze

- Una informazione reale, corretta nei processi e verificabile da terzi probabilmente è veritiera
- Una informazione è corretta e verificabile solo se rispondente al requisito di chiarezza

Il principio della prudenza

■ Si basa sull'applicazione del **costo storico**

■ Motivi:

■ È chiaro e comprensibile

■ È verificabile

■ È attendibile e veritiero

Il principio della prudenza

🎬 Svolge una funzione di garanzia per i terzi:

- 🎬 Evitare la rappresentazione delle più elevate potenzialità economiche e finanziarie dell'impresa
- 🎬 Rappresentare il capitale (garanzia per i terzi) nei suo valore minimo ma anche più probabile



Evitare gli annacquamenti (sopravvalutazioni) del capitale

Profili patrimoniali ed economici del principio della prudenza

🎬 Da un punto di vista **patrimoniale**:

- 🎬 Valutare le attività **al valore più basso** fra quelli economicamente **corretti**
- 🎬 Valutare le passività **al valore più alto** fra quelli economicamente **corretti**

🎬 Da un punto di vista **economico**:

- 🎬 Iscrizione dei **ricavi solo se realizzati**
- 🎬 Iscrizione dei **costi anche se presunti**

Il principio della continuazione attività

Si basa:

🎬 sulla permanenza nel tempo della impresa

🎬 sul normale funzionamento



Ciò rende possibile il compimento e la verificabilità delle stime

Il principio della funzione economica

- Dibattito dottrinale sul contenuto del bilancio:
 - Il bilancio descrive fatti economici
 - Il bilancio riporta atti e provvedimenti giuridici
- Prevalenza della sostanza economica sulla forma giuridica
- Diverso atteggiarsi del principio

Il principio della competenza

■ **Funzione**: calcolo del risultato (Ricavi - Costi) basato su una specifica **convenzione**

■ La convenzione è: per il calcolo del risultato di uno **specifico anno** (astrazione) **non** si tiene del **profilo monetario** delle operazioni

■ I **costi di competenza**:

- cessione dei servizi dei fattori produttivi
- correlazione ai ricavi

■ I **ricavi di competenza**:

- cessione di utilità, trasferimento proprietà
- correlazione ai costi

Il principio della valutazione separata elementi eterogenei

■ Divieto di compensi di partite

■ Divieto di raggruppamento voci eterogenee



Risponde al principio di chiarezza

Il principio della continuità dei criteri di valutazione

■ Principio che consente la comparabilità temporale e spaziale e la verificabilità dei bilanci

■ Deroga al principio in presenza di casi eccezionali

Composizione del bilancio

- STATO PATRIMONIALE
- CONTO ECONOMICO
- NOTA INTEGRATIVA



I tre documenti
formano un unico
inscindibile

Il Bilancio è corredato dalla:

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Attivo

**A) Crediti Vs soci per versam.
ancora dovuti**

B) Immobilizzazioni

Materiali

Immateriali

Finanziarie

C) Attivo circolante

Rimanenze

Crediti

Disponibilità liquide

D) Ratei e risconti

Passivo

A) Patrimonio netto

Capitale sociale

Riserve di capitali

Riserve di utili

Utile (perdita)

B) Fondi per rischi e oneri

C) TFR

D) Debiti

E) Ratei e risconti

A) Valore della produzione (Ricavi $\pm$  Rimanenze PF)

B) Costi della produzione (Costi $\pm$  Rimanenze MP, Merci)

Differenza (A-B)

C) $\pm$ Proventi e oneri finanziari

D) $\pm$ Rettifiche di valore attività finanziarie

E) $\pm$ Proventi e oneri straordinari

Risultato ante imposte

- Imposte sul reddito

Utile (Perdita) netto d'esercizio

Gli schemi del bilancio

🎬 Sono previsti degli **schemi obbligatori**

- art. 2424 per lo SP
- art. 2425 per il CE

🎬 L'obbligatorietà riguarda:

- i **contenuti** delle poste
- l'**elencazione** delle poste (c'è una logica da rispettare)
- l'**indicazione** dei dati dell'esercizio in corso e di quello precedente

Gli schemi del bilancio

Gli **schemi** sono strutturati in:

- Lettere maiuscole → indicano le **macroclassi** (B-Immobilizzazioni, ..., A-Patrimonio netto, C-Proventi e oneri finanziari, ..)
- Numeri romani → indicano le **classi** (BII-Immobilizzazioni materiali, .., AI-Capitale, ..,)
- Numeri arabi → indicano i **conti** (BII1 - Terreni e Fabbricati, .., A1-Ricavi delle vendite, ...)
- Lettere minuscole → indicano i **sottoconti** (CIII1a-Partecipazioni in imprese controllate, ..., B9a-Salari e stipendi, ..)

Gli schemi del bilancio

Gli schemi sono modificabili:

- 🎬 possono essere **aggiunte di nuove**
- 🎬 possono essere **adattate** (in relazione alla specifica attività svolta dalla società)
- 🎬 possono essere **raggruppate** (se di importo irrilevante)
- 🎬 possono essere **ulteriormente suddivise** (maggiore chiarezza)

Lo stato patrimoniale

- Una forma a sezioni divise
- Il principio della destinazione delle poste dell'attivo
- Il principio della natura delle poste del passivo
- La non iscrizione dei fondi rettificativi

Il conto economico

- una forma scalare
- il principio della natura delle poste

La valutazione delle immobilizzazioni

Le immobilizzazioni sono **iscritte** (2426, co. 1, p.1)

- **costo di acquisto**, se acquisite da terzi, più tutte le spese di accessorie necessarie entrata in funzione
- **costo di produzione**, se costruite in economia, dato dai costi direttamente imputabile, (più) una quota dei costi indiretti ragionevolmente imputabile (vale anche per gli interessi passivi)

La valutazione delle immobilizzazioni: ammortamento

- Il costo della immobilizzazione materiale o immateriale, il cui utilizzo è limitato nel tempo, deve essere **ammortizzato**
- L'ammortamento deve avvenire:
 - **in ogni esercizio**
 - **sistematicamente**
 - **sulla base della residua possibilità di utilizzazione**
 - **è possibile modificare coefficienti e piani**
- Sono ammesse svalutazioni per perdite di valore

Per le categorie dei:

- Costi di impianto e di ampliamento
- Costi di ricerca e sviluppo
- Costi di pubblicità

1) l'imputazione a CE (utilità annuale)

oppure

2) la capitalizzazione (utilità pluriennale, consenso del collegio sindacale e ammortamento entro 5 esercizi, divieto distribuzione dividendi)

Avviamento

- l'iscrizione nell'attivo se acquisito a titolo oneroso
- l'ammortamento entro 5 anni
- l'ammortamento di durata superiore, senza eccedere la sua utilizzazione

La valutazione delle partecipazioni di controllo o di collegamento

Avviene al:

a) **costo di acquisto** rettificato delle svalutazioni
(come altre immobilizzazioni finanziarie)

oppure sulla base del

b) **patrimonio netto**, da rivalutare o svalutare a
seguito andamenti partecipata



Confronto con il costo storico

I beni del capitale circolante

IL MINORE FRA

Il costo e il valore di realizzazione desumibile
dall'andamento del mercato

Il **costo di acquisto** dei beni fungibili può essere ottenuto avvalendosi dei metodi:

- L.I.F.O. (ultimo entrato, primo uscito)
- F.I.F.O. (primo entrato, primo uscito)
- MEDIA PONDERATA

Valutazione dei crediti

Al presumibile valore di realizzo
considerando:

- perdite che dovranno manifestarsi
- tendenze congiunturali di mercato
- anzianità dei crediti
- pratiche giudiziarie di recupero crediti
- paese di origine del debitore

Valutazione operazioni con l'estero

- Attivo circolante, Immobilizzazioni finanziarie/monetarie e passività

Cambio in chiusura

- Altre immobilizzazioni

Cambio storico

NB. Gli eventuali **utili netti** su cambi da valutazione vanno inclusi in una riserva non distribuibile

Valutazione giacenze di magazzino e dei titoli

Minore fra

a) Costo storico

- di acquisto  MP, Merci, Titoli
- di produzione  SL, PF

b) Valore presunto realizzo sul mercato

- diretto  PF, Merci, Titoli
- indiretto  MP, SL

Valutazione lavori su commessa

a) Commessa completata

- Deroga al principio di competenza

b) Stati di avanzamento lavori

- Deroga al principio di prudenza

La deroga generale

- Deroga ammessa in casi eccezionali
- Gli eventuali utili vanno iscritti in una riserva non distribuibile
- La riserva è distribuibile quando tali utili sono realizzati

La nota integrativa

Il **contenuto** del documento:

- analisi delle voci di SP e di CE
- Illustrazione dei criteri di valutazione seguiti
- motivazioni delle deroghe e delle variazioni
- fornire notizie integrative
- i rischi finanziari (art. 2427 bis)

La relazione sulla gestione

Finalità

- delineare i momenti significativi della gestione
- offrire un quadro sugli andamenti futuri

Nella **prima parte**, con riferimento ai ricavi, costi ed investimenti va illustrata **la situazione dell'impresa nel suo complesso e nei settori in cui opera** anche mediante proprie partecipate

La relazione sulla gestione

Nella seconda parte, vanno illustrati:

- L'attività di ricerca e sviluppo
- I rapporti con le imprese del gruppo
- Le azioni proprie possedute o acquistate nell'anno
- I fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'anno
- I rischi finanziari
- L'evoluzione prevedibile della gestione

C.r.a.t.i.a

Confagricoltura Umbria

PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE PER L'UMBRIA 2014 – 2020
Misura 1 - Sottomisura 1.1. Formazione professionale ed acquisizione competenze Tipologia di
intervento 1.1.1 Attività a carattere collettivo – D.G.R. n. 112/2016 e successive modifiche e integrazioni



FONDO EUROPEO AGRICOLO
PER LO SVILUPPO RURALE:
L'EUROPA INVESTE
NELLE ZONE RURALI



Regione Umbria

CONFAGRICOLTURA UMBRIA SERVIZI SRL
VIA CATANELLI 70
PONTE SAN GIOVANNI PERUGIA