

ECONOMIA AZIENDALE

Prof. Valerio Melandri – www.valeriomelandri.it - Economia di Internet – 2005/2006

Esame: 10 novembre ore 09:00 – Prova esclusivamente orale

Testo: L'Economicità delle Aziende – Ugo Sostero – Ed. Giuffrè –
(non necessarie le pagine da 105 a 125)

ECONOMICITÀ

1. Introduzione alla materia

Economia

Rapporto tra uomini e risorse **scarse**.

L'**economia** è stata definita da alcuni come la *scienza che studia le modalità di allocazione delle risorse scarse, tra usi alternativi, ai fini di massimizzare la propria soddisfazione, ovvero la scienza che studia cosa si produce, come si distribuisce e si consuma.*

Azienda

I diversi tipi di istituti o organizzazioni formali che in vario modo assolvono la funzione di produrre beni o servizi per soddisfare bisogni individuali o collettivi.

E' utile distinguere tre tipi di aziende:

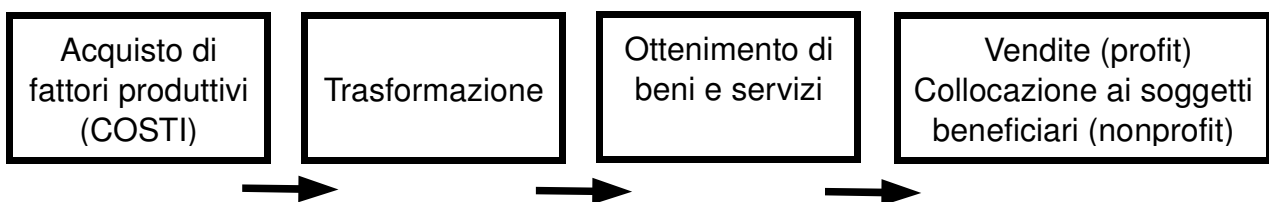
- ▶ **IMPRESE**: destinano i beni ed i servizi prodotti allo scambio sul mercato al fine di generare remunerazioni. Sono di due tipi, a seconda della titolarità del capitale (del patrimonio):
 - ▶ **PUBBLICHE**: di proprietà di un ente pubblico come lo stato: ENEL, POSTE;

- ▶ **PRIVATE**: la titolarità del capitale è di uno o più soggetti privati (proprietari/o, stockholder, ecc.): BENETTON, PIRELLI, FIAT;
- ▶ **AZIENDE NONPROFIT**: destinano i beni ed i servizi prodotti prevalentemente al consumo per i propri membri o li erogano ad una collettività di riferimento: ADVS, CARITAS, WWF...;
- ▶ **AZIENDE PUBBLICHE**: destinano i beni ed i servizi prodotti all'erogazione alla collettività politica territoriale di riferimento al fine di soddisfarne i bisogni pubblici: ASL, STATO, REGIONI;

Finalità istituzionali

Sono le finalità per le quali l'azienda è stata costituita, che ne giustificano l'esistenza. Possono essere le più varie (sociale, etico, morale, filantropico, politico, culturale, sportivo, ricreativo, economico, ecc..).

L'azienda è un **sistema** di forze economiche che realizza, **nell'ambiente** di cui è parte complementare, in condizioni di **autonomia** e in condizioni di **durabilità**, un'attività economica consistente in un processo di **produzione** e di **distribuzione** della ricchezza a favore delle persone che formano il **soggetto aziendale** o di altre **collettività di riferimento**.



- ▶ **SISTEMA**: insieme di parti che concorrono ad uno stesso scopo.
- ▶ **AMBIENTE**:
 - ▶ Ambiente POLITICO: la politica di uno stato può limitare o impedire lo sviluppo dell'azienda;
 - ▶ Situazione ECONOMICA: presenza o assenza di crisi, di situazioni favorevoli;
 - ▶ Ambiente SOCIALE: in presenza di protezioni sociali, sindacati, ecc... si sviluppano economie differenti (es. lavoro minorile);
 - ▶ TECNOLOGIA: il tipo di tecnologia disponibile influenza lo sviluppo;
 - ▶ AMBIENTE NATURALE: il rispetto o meno dell'ambiente favorisce o meno l'economia.

Esempio di ambiente favorevole: COSTO DEL LAVORO

ITALIA

€ 20,00 all'ora

BULGARIA UNGHERIA	€ 2,00 all'ora
CINA	€ 0,20 all'ora

DURABILITÀ: garanzia per l'azienda di durare nel tempo in un ambiente mutevole. Essa è legata anche alle finalità istituzionali, che di norma sono costituite da traguardi che si rinnovano ed evolvono nel tempo. La durabilità prescinde quindi dalle persone che in essa lavorano, o che l'hanno fondata.

AUTONOMIA: la capacità dell'azienda di operare con le risorse che riesce a procurarsi, senza sussidi da parte di terzi, che potrebbero perseguire finalità differenti. Non si tratta di isolamento: l'azienda è infatti un sistema aperto verso il mondo esterno (scambia infatti materie prime, prodotti, servizi, risorse monetarie,...): con esso si relaziona e condiziona reciprocamente.

L'autonomia è un condizione indispensabile per il mantenimento nel tempo dei fini aziendali.

2. Economicità

La capacità di durare nel tempo e di mantenere una situazione di relativa autonomia – e quindi la possibilità di soddisfare le finalità istituzionali – dipende in modo determinante da un insieme di performance e di condizioni di equilibrio dell'azienda che viene solitamente compendiato nel concetto di **ECONOMICITÀ**.

Ci sono due visioni dell'economicità:

Economicità come condizione di equilibrio aziendale

Economicità come successo nel perseguimento delle finalità istituzionali.

- ▶ Economicità come condizione di **equilibrio aziendale**: ovvero la capacità di perdurare senza interventi di sostegno dall'esterno, in modo cioè **autonomo**.
 - ▶ Pareggio dei conti: equilibrio proventi e costi.
 - ▶ **condizione di funzionamento**, requisito essenziale per perseguire le finalità istituzionali.
 - ▶ Non è misura delle prestazioni (efficienza).
- ▶ Economicità come **successo** nel perseguimento delle finalità istituzionali: ovvero l'attitudine a raggiungere gli scopi per cui l'azienda è stata creata (diventa quindi una misura del successo).
 - ▶ L'equilibrio aziendale diviene condizione tecnica: è fondamentale che siano soddisfatte le condizioni che consentono all'azienda di perdurare nel tempo.

IMPRESE: l'equilibrio aziendale prevale sul perseguimento delle finalità istituzionali.

ESEMPIO: Una industria automobilistica vende in un anno 10.000 auto invece delle 11.000 preventivate, ma ha comunque il bilancio in attivo e può proseguire nella sua attività.

Per altri tipi di azienda la cessione di beni e servizi prodotti generalmente non avviene con uno scambio sul mercato: non vi sono indicazioni circa l'utilità che i destinatari attribuiscono ai servizi/prodotti ricevuti.

Inoltre l'equilibrio economico è spesso basato su modalità di ripristino della ricchezza consumata che non sono necessariamente legate alle attività volte al perseguimento dei fini istituzionali.

ESEMPIO: un ospedale pubblico riceve soldi anche se non ha malati.

E' sbagliato considerare Economicità ed Equilibrio Aziendale come sinonimi: non sono la stessa cosa, non sono nemmeno separati, ma vanno di certo divisi perché sono concetti diversi

Per questo proponiamo la definizione di Economicità come:

la capacità dell'azienda di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate e dipende congiuntamente dalle performance aziendali e dal rispetto delle condizioni di equilibrio che consentono il funzionamento dell'azienda.

► L'economicità è un **INSIEME** di risultati ed equilibri. L'economicità deve considerarli TUTTI assieme, anche se sono analizzabili in modo indipendente.

<p>Economicità</p> <p>Capacità di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate</p>	<p>Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficacia – capacità di perseguire le finalità istituzionali • Efficienza – capacità di impiegare razionalmente le risorse <p>Condizioni di equilibrio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio Economico • Equilibrio Patrimoniale • Equilibrio Finanziario • Equilibrio monetario
--	--

- ▶ L'economicità è data da una serie di risultati ed equilibri che potrebbero anche manifestarsi in modo sostanzialmente indipendente gli uni dagli altri.
- ▶ L'economicità aziendale **non può prescindere dal conseguimento di nessuno** di questi risultati ed equilibri.

ESEMPIO: Habitat for Human International

Questa associazione chiede ai “senza fissa dimora” di collaborare nella costruzione della loro futura casa. Inoltre, al termine della costruzione, sono obbligati a prestare almeno 250 ore di volontariato per la costruzione della casa del vicino.

Enorme spreco economico ma recupero di persone nella società

L'equilibrio economico è compromesso (in perdita) ma sono raggiunti i fini istituzionali.

3. Le performance aziendali

Le performance aziendali riguardano sia l'efficacia che l'efficienza.

Efficienza

Efficienza è la capacità di impiegare razionalmente le risorse disponibili.

$$\text{EFFICIENZA} = \frac{\text{INPUT}}{\text{OUTPUT}} = \frac{\text{fattori di produzione}}{\text{prodotti / servizi}}$$

Tale misura è decisamente più importante nelle imprese, dove una riduzione degli input o un aumento degli output (o entrambi), aumentano l'efficienza e di conseguenza i ricavi.

Efficacia

Rappresenta la capacità di perseguire le finalità istituzionali, parametro ultimo di valutazione del successo aziendale; in sua mancanza tutto il resto perde d'importanza (anche l'economicità).

$$\text{EFFICACIA} = \frac{\text{OUTPUT PREVENTIVO (o desiderato)}}{\text{OUTPUT CONSUNTIVO (o effettivo)}}$$

fine istituzionale deciso dai fondatori

EFFICACIA = -----
raggiungimento dei fini

Non basta esser efficaci per essere giudicati positivamente.

- ▶ Ci sono aziende riescono a raggiungere i propri fini (efficaci) ma sprecano moltissimo, precludendo a tanti altri il possibile soddisfacimento. Anche se efficaci, tali aziende non sono da giudicare positivamente.

ESEMPIO:

U.P.M. una associazione con lo scopo di promuovere la macrobiotica in Italia. La sua struttura è piuttosto disorganizzata e discordante da centro a centro, non vi è una efficiente campagna di informazione, ecc... Con le stesse risorse umane e finanziarie potrebbero raggiungere un più vasto pubblico: restano da indagare gli effettivi scopi e fini istituzionali.

Non basta essere efficienti per essere efficaci

- ▶ Una elevata efficienza non basta ad assicurare l'efficacia dell'azione se le risorse impiegate non sono adeguate o se le attività svolte non sono pertinenti agli obiettivi perseguiti.

ESEMPIO: Il centro sociale Spartaco di Ravenna, abbastanza efficiente poiché, nonostante le ridotte risorse, riesce tuttavia a resistere negli anni ed a organizzare molti eventi (concerti, mostre, incontri,..). Tuttavia non è in grado di mettere in atto adeguate campagne di informazione sulle proprie attività e linee politiche (**INEFFICACIA PER UTILIZZO DI RISORSE NON ADEGUATE**) e le attività svolte (azioni di protesta) spesso non sono giudicate opportune da soggetti pur predisposti verso le tematiche sociali promosse (**INEFFICACIA PER UTILIZZO DI RISORSE IN ATTIVITÀ NON PERTINENTI**).

EQUILIBRI

4. Le condizioni di equilibrio

Sono quelle che consentono all'azienda di durare nel tempo e di mantenere una situazione di relativa autonomia, permettendole quindi di continuare a perseguire le proprie finalità istituzionali.

- ▶ **EQUILIBRIO ECONOMICO**: fa riferimento alle variazioni della ricchezza nello svolgimento della gestione.
 - ▶ Detto anche EQUILIBRIO ECONOMICO IN SENSO STRETTO, riguarda le operazioni di consumo e di ripristino di ricchezza per effetto delle attività esercitate nel perseguimento delle finalità istituzionali.
 - ▶ E' l'attitudine dell'azienda ad operare in condizioni che consentano ALMENO di ripristinare la ricchezza consumata nello svolgimento della gestione.
 - ▶ Tranne che nelle imprese **non è** indicatore sintetico della gestione.
 - ▶ **Non è** misura dell'efficacia e dell'efficienza.

ESEMPIO: In mancanza di efficacia ed efficienza si può avere ugualmente eq. Economico: è il **caso di un regime di monopolio, come HERA.**

COSTI	RICAVI	HERA

1000	800	----- rifiuti: + 0,05 €
		----- acqua: + 0,01 €
		----- gas: + 0,02 €
	+200 (si va a pareggio)	

Con un piccolo aumento delle tariffe è possibile pareggiare una perdita.

- ▶ E' l'osservazione delle modalità con cui si effettua il ripristino della ricchezza.
 - ▶ **Si riferisce ad un periodo di gestione** (l'eq. economico è un film!!)
- ▶ **EQUILIBRIO PATRIMONIALE**: fa riferimento all'ammontare complessivo della ricchezza disponibile.
 - ▶ E' l'attitudine dell'azienda ad accumulare e mantenere un ammontare di ricchezza (patrimonio) che sia **congruo** rispetto agli investimenti necessari allo svolgimento delle sue finalità istituzionali.

ESEMPIO di capitale congruo:
 S.P.A: minimo 100.000 euro - S.R.L. Anche solo 100 euro

- ▶ E' dipendente dall'equilibrio economico, ma non necessariamente.
- ▶ **Si riferisce ad un dato istante** (l'eq. patrimoniale è una foto!).
- ▶ Dipende anche dalle operazioni compiute dai soggetti portatori di interessi istituzionali (soci, enti, benefattori) volte direttamente a modificare il patrimonio.
- ▶ Eventuali immissioni di capitale vanno tenute distinte dai risultati della gestione.

Non confondere l'espressione "equilibrio economico generale" con "equilibrio economico in senso stretto", molte volte infatti viene compreso anche l'equilibrio finanziario e monetario, se non addirittura anche l'efficienza e l'efficacia

Le altre due condizioni di equilibrio (monetario e finanziario) non riguardano genericamente la ricchezza dell'azienda, ma specificatamente i suoi mezzi di pagamento

- ▶ **EQUILIBRIO FINANZIARIO**: riguarda il bilanciamento tra le fonti di finanziamento (i diversi modi in cui l'azienda si procura i mezzi di pagamento) e impieghi (i diversi modi in cui l'azienda utilizza i mezzi di pagamento).

ESEMPIO:

	CAPITALE			IMPIEGO	
(durata inf.)	iniziale	100		macchina	130
(durata 20 anni)	mutuo	25		(ammortizz. in 25 anni)	
(breve termine)	conto corr.	25			

Questa suddivisione non è finanziariamente corretta poiché utilizzo una quantità 5 prelevata da un capitale a breve termine.

- ▶ Può essere esaminato:
 - ▶ In senso statico e strutturale, come bilanciamento tra la consistenza degli impieghi e la consistenza delle fonti finanziarie in un certo istante (foto).
 - ▶ In senso dinamico, come bilanciamento tra i movimenti finanziari che hanno determinato delle fonti finanziarie in un certo intervallo temporale (film).
- ▶ **EQUILIBRIO MONETARIO**: rappresenta la capacità dell'azienda di far fronte nel tempo ai pagamenti cui è tenuta con i mezzi monetari di cui, a vario titolo, può disporre.
 - ▶ E' focalizzato nel breve periodo.

Le condizioni di equilibrio sono connesse fra loro, nel senso che si influenzano a vicenda. Non vi è tuttavia completa interdipendenza.

5. Le operazioni aziendali che determinano le condizioni di equilibrio

Genesi dell'azienda

I portatori di interessi istituzionali provvedono a fornire all'azienda le risorse necessarie per poter iniziare l'attività (patrimonio iniziale: immobili, titoli, liquidi,...). Successivamente vi possono essere altri interventi da parte di soggetti portatori di interessi istituzionali volti ad incrementare o ripristinare il patrimonio.

ESEMPIO:

ATTIVO		PASSIVO	
Immobili	100	Capitale Sociale	110
Macchinari	50	Debiti con banche	61
Avviamento	1		
Marchio	10		
TOTALE	161		

Se dopo un anno di gestione il patrimonio è aumentato in seguito alla gestione (e quindi non per nuove immissioni di capitali), avrò un utile.

$$(RICCHEZZA SPESA) - (RICCHEZZA RIPRISTINATA) = UTILE$$

[oppure PERDITA, se negativa]

Differenza tra CAPITALE e PATRIMONIO

Sono sinonimi, ma si utilizzano a seconda del contesto, in relazione a chi è titolare del capitale/patrimonio dell'azienda.

CAPITALE	PATRIMONIO
Profit non individuale	Profit individuale
	Fondazione nonprofit
	Azienda Pubblica

Gli equilibri rappresentano **requisiti minimi vitali per le aziende** che consentono (ma non garantiscono) il raggiungimento delle finalità istituzionali.

Quali sono i diversi tipi di operazioni che incidono sugli equilibri?

OPERAZIONI DI GESTIONE:

Operazioni di produzione di beni e di servizi;

Operazioni di trasferimento di risorse;

Operazioni di gestione patrimoniale;

Operazioni di gestione finanziaria;

Analizziamo queste operazioni più nel dettaglio, tenendo presente che esse, prese singolarmente possono essere in attivo o in passivo, **ma è la somma algebrica di tutte esse che alla fine dà l'utile o la perdita dell'azienda.**

▶ **OPERAZIONI DI PRODUZIONE DI BENI E DI SERVIZI:**

- ▶ La maggioranza delle aziende persegue le finalità istituzionali producendo e vendendo qualcosa. Per l'importanza di questa area si parla quindi anche di *GESTIONE CARATTERISTICA*.
- ▶ Vi sono aziende in cui la produzione è praticamente inesistente:
 - ▶ imprese di gestione immobiliare, imprese finanziarie;
 - ▶ fondazioni erogative (gestiscono un enorme patrimonio e devolvono gli interessi prodotti);
 - ▶ enti pubblici.
- ▶ **Acquisizione di fattori produttivi**: solitamente avvengono a titolo oneroso, ma non sempre.

ESEMPIO:

- Industria siderurgica acquista 100 ton. di acciaio per 10.000 €.
- Il mercato equo e solidale attira 10 nuovi volontari.

- ▶ **Cessione di beni e servizi**: tre modi principali.
 - ▶ A fronte di ricavi corrispondenti a prezzi di mercato (vendita in un mercato);
 - ▶ a fronte di un corrispettivo parziale o simbolico (assistenza sanitaria);
 - ▶ a titolo completamente gratuito (erogazioni di fondi).

Nella produzione di beni e di servizi si distingue tra **operazioni correnti** ed **operazioni non correnti**.

OPERAZIONI CORRENTI: cosiddette poiché influiscono sulla gestione dell'anno corrente, riguardano beni – servizi – prodotti **a veloce ciclo di utilizzo**

OPERAZIONI NON CORRENTI: cosiddette poiché influiscono anche sulla gestione di anni successivi, riguardano beni – servizi – prodotti **a lento ciclo di utilizzo, detti anche a fecondità ripetuta.**

ESEMPIO:

Acquisto per il mio ufficio una penna Biro da 1 euro che mi dura un anno. Oppure posso comprare un penna stilografica Montblanc da 50 euro, che dura anche 20 anni, se non la perdo.

Se il mio lavoro è vendere auto e la penna la uso per scrivere, allora la biro è una operazione corrente, la Montblanc è una operazione non corrente.

Se il mio lavoro è vendere penne, allora lo stesso bene PENNA (sia Biro che Montblanc) è sempre una operazione corrente, ammesso che io la venda entro l'anno considerato.

- ▶ **OPERAZIONI DI TRASFERIMENTO DI RISORSE:** si tratta di riscossioni o erogazioni di risorse finanziarie o di altra natura.
 - ▶ Trasferimenti collegati a specifiche prestazioni;
 - ▶ Trasferimenti incondizionati (anche donazione, lascito, quota associativa, ecc..);

ESEMPI:

Specifica prestazione - Il Ministero della Sanità trasferisce 500.000 € all'ospedale di Forlì per l'esecuzione di 500 appendiciti.

Incondizionato – Il Ministero dell'Istruzione trasferisce denaro all'Università di Forlì in funzione del numero di studenti che essa possiede.

- ▶ **OPERAZIONI DI GESTIONE PATRIMONIALE:** Produzione di redditi mediante investimenti estranei all'attività produttiva dell'azienda.
 - ▶ Acquisto di titoli o partecipazioni, gestione di affitti, ecc..
 - ▶ Sono fonti di di ricchezza addizionali (GESTIONE ACCESSORIA).
 - ▶ Vi sono casi in cui quella patrimoniale è l'unica area gestionale finalizzata alla creazione di ricchezza, mentre la produzione di beni e servizi ha solo la funzione strumentale di generare eccedenze finanziarie da impiegare nella gestione patrimoniale.

ESEMPIO:

Come fa la Coop a comprare arance a 100 € al quintale ed a rivenderle a 99 €?? Come sopravvive questa azienda?

La Coop acquista a gennaio le arance a 100 €, le vende subito realizzando 99 €, ma le paga al contadino a giugno. Da gennaio a giugno investe i 99 € i quali fruttano interessi e divengono 102 €. Coop paga il contadino 100 €, avanzano pure 2 € !

- ▶ **OPERAZIONI DI GESTIONE FINANZIARIA**: operazioni finalizzate a procurarsi la disponibilità di risorse finanziarie sotto forma di indebitamento, alla conseguente restituzione e al sostenimento dei costi delle operazioni di finanziamento.
 - ▶ E' la ripartizione del rischio su più persone in un tempo a venire.
 - ▶ Accensione di debiti finanziari.
 - ▶ Rimborso dei debiti.
 - ▶ Pagamento di oneri.

ESEMPIO:

- Compro una bici e la pago subito.
- Compro un'auto oggi e la pago a rate.

OPERAZIONI DIRETTAMENTE VOLTE A MODIFICARE L'ENTITÀ DEL PATRIMONIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del patrimonio netto <ul style="list-style-type: none"> • In fase di costituzione (immobili, titoli, ecc) per iniziare a operare. • Aumento del capitale sociale o del fondo di dotazione • Riscossione di contributi per la copertura di perdite • Riscossione di contributi in conto capitale • Ricezione di lasciti e donazioni finalizzati ad accrescere il patrimonio • Decremento del patrimonio netto <ul style="list-style-type: none"> • Diminuzione del capitale sociale • Distribuzione degli utili (aziende profit) • Devoluzione del patrimonio residuo (in caso di liquidazione, anche aziende nonprofit) 	
OPERAZIONI DI GESTIONE	
Produzione di beni e servizi	Operazione correnti <ul style="list-style-type: none"> • Acquisto di fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo • Trasformazione fisica, spaziale e/o temporale di fattori produttivi • Cessione dei beni e servizi prodotti <ul style="list-style-type: none"> • Contro un corrispettivo di mercato, un corrispettivo parziale o simbolico (ricavi, contributi, quote associative, ticket, ecc) • A titolo completamente gratuito
	Operazioni non correnti <ul style="list-style-type: none"> • Acquisto di fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo • Dismissione di fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo
Trasferimento di risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Trasferimento finalizzato (collegate a specifiche prestazioni) <ul style="list-style-type: none"> • Riscossione di risorse trasferite da enti di livello sovra ordinato • Riscossione di risorse ad enti di livello subordinato • Trasferimento incondizionato (genericamente destinate a sostenere l'azienda) <ul style="list-style-type: none"> • Riscossione di donazioni, lasciti testamentari, quote associative e contributi di gestione a fondo perduto • Erogazione di donazioni, quote associative e contributi di gestione a fondo perduto • Riscossione di imposte • Pagamento di imposte
Gestione patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto di titoli, partecipazione, immobili non strumentali alla produzione di beni e servizi • Concessione di prestiti • Vendita di titoli, partecipazioni, immobili non strumentali alla produzione di beni e servizi • Riscossione dei prestiti concessi • Riscossione di interessi attivi, dividendi, canoni di locazione • Svalutazione di titoli, partecipazione, crediti per la parte non recuperabile
Gestione finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Accensione di debiti finanziari • Rimborso di debiti finanziari • Pagamento di oneri finanziari

EQUILIBRIO ECONOMICO

6. L'equilibrio economico (in senso stretto)

**Chi sono gli STAKEHOLDER? Sono i portatori di interesse.
Chi sono gli STOCKHOLDER? Sono gli azionisti con potere decisionale all'interno del consigli di amministrazione dell'azienda.**

ESEMPI:

Chi sono gli stakeholder dell'università?

UNIVERSITA'

|----- Studenti
|----- Professori
|----- Famiglie
|----- Stato
|----- Imprese
|----- ecc..

Chi sono gli stockholder della FIAT?

FIAT

|----- Azionisti Famiglia Agnelli
|----- Banche

L'equilibrio economico (in senso stretto) è dato dall'attitudine dell'azienda ad operare in condizioni che consentano almeno di ripristinare la ricchezza consumata nello svolgimento della gestione.

È un concetto di **flusso** (film), un concetto **dinamico**, non riferibile ad un istante definito: non si può dire: "al 31/12/2004 l'azienda è economicamente equilibrata", si può dire che in "un certo periodo ha conseguito l'equilibrio economico".

- ▶ Un temporaneo squilibrio potrebbe non significare nulla circa l'autonomia e la durabilità.
- ▶ Una situazione di equilibrio nel breve termine potrebbe essere dovuta a condizioni favorevoli contingenti. E' necessario instaurare condizioni di gestione che consentano di continuare nel tempo a ripristinare le risorse consumate.

L'influsso della **produzione di beni e servizi** sull'equilibrio economico

La produzione generalmente costituisce la modalità con cui l'azienda persegue le finalità istituzionali. Essa richiede:

- ▶ il reperimento dei fattori di produzione (beni e servizi da impiegare, incluso il lavoro);
- ▶ il pagamento di un corrispettivo per i fattori acquisiti (consumo di ricchezza);

I fattori produttivi sono consumati:

- ▶ in unico ciclo produttivo (fattori a fecondità semplice);
- ▶ a intervalli più ampi (fattori a fecondità ripetuta);

Per valutare accuratamente l'equilibrio economico, l'ammontare dei costi di acquisto viene integrato con informazioni relative a **rimanenze iniziali e finali** (fattori a fecondità semplice) e quote di **ammortamento** (fattori a fecondità ripetuta, immobili, ecc...).

Di estremo rilievo per l'equilibrio economico inoltre risulta essere l'efficienza del processo produttivo:

- ▶ consumare il minor ammontare di risorse a parità di produzione ottenuta;
- ▶ massimizzare la produzione a parità di risorse consumate .

Per le aziende pubbliche e nonprofit la cessione di beni e servizi non avviene mediante la negoziazione di un corrispettivo idoneo, ma a titolo gratuito o ad un "prezzo politico".

Diviene quindi essenziale il ruolo delle altre aree della gestione, il trasferimento di risorse e la gestione patrimoniale..

Nelle imprese la cessione di beni e servizi avviene negoziando sul mercato un prezzo finalizzato al reintegro delle risorse.

Il confronto fra costi e ricavi relativo alla produzione di beni e servizi **nell'impresa**:

- ▶ Risultato economico negativo (**perdita**). Distruzione della ricchezza, compatibile se nelle altre aree c'è positività (es: gestione patrimoniale di Coop);
- ▶ Risultato economico positivo (**utile**): determinante l'instaurazione con i mercati di sbocco di relazioni positive con i clienti;
- ▶ Risultato economico nullo (**pareggio**): non è possibile accumulare risorse idonee a sostenere i futuri sviluppi dell'attività.

L'influsso del **trasferimento di risorse** sull'equilibrio economico

Nelle imprese i trasferimenti in entrata non sono frequenti mentre sono ordinarie in uscita (imposte o donazioni).

Nelle nonprofit, le fondazioni erogative operano rilevanti trasferimenti in uscita (finanziamenti); le restanti nonprofit hanno trasferimenti prevalentemente in entrata.

Nelle aziende pubbliche si assiste ad un fitto intreccio di trasferimenti: (Es: Imposte->Stato e Regioni->Enti Locali->Aziende Pubbliche).

L'influsso della **gestione patrimoniale** sull'equilibrio economico presuppone la presenza di un patrimonio e/o di risorse eccedenti da investire. Normalmente le nonprofit non dispongono di tali eccedenze, fatta eccezione per le fondazioni erogative. Nelle

aziende pubbliche solitamente vi sono impedimenti ad effettuare investimenti patrimoniali.

La gestione del patrimonio è un ciclo di:

- ▶ investimenti estranei all'attività produttiva (titoli, partecipazioni, ecc)
- ▶ generazione proventi (fitti, interessi) e dei costi per il mantenimento (commissioni)
- ▶ smobilizzazione degli investimenti.

Pur trasformandosi la ricchezza (es: da liquidi ad immobili), essa non si consuma. I costi che si possono verificare sono:

- ▶ costi per manutenzioni ed ammortamenti;
- ▶ commissioni ad intermediari per la gestione dei titoli
- ▶ eventuali svalutazioni

La cessione degli investimenti avviene normalmente a valori differenti da quelli d'acquisto, generando quindi **plusvalenze** o **minusvalenze**.

L'influsso della **gestione finanziaria** sull'equilibrio economico deriva dalla necessità di compiere operazioni di gestione finanziaria derivata dall'insufficiente disponibilità da parte dell'azienda di risorse necessarie per svolgere l'attività produttiva.

Questa situazione è ritenuta fisiologica se non produce situazioni di indebitamento incompatibili con il mantenimento di condizioni di equilibrio finanziario.

Il ciclo della gestione finanziaria:

- ▶ accensione di debiti di natura finanziaria (prestiti di denaro);
- ▶ generazione di costi sotto forma di interessi passivi e altri oneri;
- ▶ restituzione delle somme ricevute in prestito.

L'effetto è solo quello dei costi per interessi passivi e altri oneri.

7. L'equilibrio economico nei vari tipi di azienda

IMPRESE

L'equilibrio economico nelle imprese è condizionato in maniera determinata dalla capacità di raggiungere un equilibrio già all'interno dell'area gestionale relativa alla produzione di beni e servizi. Le altre variabili sono tutte eventuali.

Non essendovi altre forme di ripristino, spetta alla produzione di beni e servizi la generazione di un surplus di risorse idoneo alla copertura degli oneri. Alla gestione patrimoniale resta un ruolo eventuale di generatrice di ricchezza addizionale.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	• Costi di impiego dei fattori produttivi	• Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (RICAVI)
Trasferimenti	• Imposte • Donazioni e contributi a fondo perduto	• Contributi a fondo perduto
Gestione Patrimoniale	• Costi di gestione degli investimenti patrimoniali • Svalutazioni e minusvalenze	• Proventi patrimoniali (interessi attivi, dividendi, canoni di locazione) • Plusvalenze
Gestione Finanziaria	• Oneri finanziari	

NONPROFIT: ASSOCIAZIONI SPORTIVE, CULTURALI E RICREATIVE

Il consumo di ricchezza avviene con l'impiego nel processo produttivo dei fattori produttivi acquisiti da terzi. E' importante l'efficienza con cui queste aziende destinano i beni al consumo a favore dei propri membri a fronte di un corrispettivo fisso periodico (quota associativa). Tale corrispettivo non consente il completo reintegro della ricchezza:

- ▶ grande rilevanza al volume di attività;
- ▶ importanti i trasferimenti di cui si riesce a beneficiare;

Cedendo servizi a condizioni più favorevoli si incoraggia la crescita della domanda: più alta è la domanda più elevato sarà l'ammontare di risorse necessarie -> importante il volume di attività compatibile con l'equilibrio economico.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	• Costi di impiego dei fattori produttivi	• Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi, contributi, quote associative)
Trasferimenti		• Donazioni e contributi a fondo perduto
Gestione Patrimoniale		
Gestione Finanziaria		

Importanti le devoluzioni da parte di enti locali, inquadrare in una politica di collaborazione tra pubblico e nonprofit, per la cessione di servizi ce altrimenti dovrebbero essere erogati dal soggetto pubblico.

Potrebbe essere che l'equilibrio possa essere raggiunto solo dimensionando l'attività ad un livello non del tutto soddisfacente per il perseguimento dei fini istituzionali.

NONPROFIT: ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO

E' fondamentale un utilizzo efficiente delle risorse, soprattutto per i fattori apportati gratuitamente (in particolare il lavoro dei volontari). Il consumo di risorse comporta comunque una diminuzione della ricchezza disponibile: va però considerato che l'apporto

di quelle risorse genera sulla ricchezza disponibile un effetto di segno opposto.

Il raggiungimento dell'equilibrio economico nelle organizzazioni di volontariato comporta condizioni assolutamente diverse da quelle che si riscontrano nelle imprese: non è all'interno dell'attività produttiva che nasce questo equilibrio, ma dalla capacità di bilanciare il consumo di risorse derivante dall'impiego dei fattori di produzione con il ripristino che deriva dai trasferimenti ricevuti.

Fondamentale la capacità di sensibilizzare, attraverso opportune politiche di fund raising, gli interlocutori da cui si possono ottenere trasferimenti.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	• Costi di impiego dei fattori produttivi	• Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi, contributi, quote associative)
Trasferimenti		• Donazioni e contributi a fondo perduto • Devoluzioni finalizzate
Gestione Patrimoniale		
Gestione Finanziaria		

NONPROFIT: FONDAZIONI OPERATIVE

Erogano direttamente servizi di pubblica utilità (servizi educativi e culturali, assistenza, ricerca scientifica,..).

I prezzi dei beni e servizi possono essere:

- ▶ assolutamente a valore di mercato;
- ▶ scontati per certe categorie di persone.

ESEMPIO

L'università Bocconi di Milano fornisce corsi universitari costosissimi, ma prevede borse di studio per allievi particolarmente meritevoli.

L'elemento patrimoniale che caratterizza la fondazione si sostanzia prevalentemente in investimenti strumentali alla produzione di beni e servizi.

Nelle fondazioni operative la possibilità di ripristinare le risorse consumate dipende dall'entità dei trasferimenti ricevuti, ma nella misura in cui a questo equilibrio contribuiscono anche proventi di carattere patrimoniale esso risulta meno precario.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di impiego dei fattori produttivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi, contributi, quote associative)
Trasferimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Donazioni • Contributi a fondo perduto • Devoluzioni finalizzate 	<ul style="list-style-type: none"> • Donazioni e contributi a fondo perduto • Devoluzioni finalizzate
Gestione Patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di gestione degli investimenti patrimoniali • Svalutazioni e minusvalenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Proventi patrimoniali (interessi attivi, dividendi, canoni di locazione) • Plusvalenze
Gestione Finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Oneri finanziari 	

NONPROFIT: FONDAZIONI EROGATIVE

Per le fondazioni di tipo erogativo va notato il ruolo marginale della produzione. Il consumo della ricchezza deriva dai trasferimenti a favore di terzi che la fondazione opera a titolo di donazioni, contributi a fondo perduto e devoluzioni finalizzate. Il ripristino della ricchezza avviene principalmente mediante la riscossione di proventi che derivano dalla gestione di investimenti di tipo patrimoniale.

L'equilibrio economico delle fondazioni erogative dipende essenzialmente dalla capacità di commisurare i trasferimenti verso i terzi ai proventi che derivano dalla gestione patrimoniale.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di impiego dei fattori produttivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi, contributi, quote associative)
Trasferimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Donazioni e contributi a fondo perduto • Devoluzioni finalizzate 	<ul style="list-style-type: none"> • Donazioni e contributi a fondo perduto • Devoluzioni finalizzate
Gestione Patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di gestione degli investimenti patrimoniali • Svalutazioni e minusvalenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Proventi patrimoniali (interessi attivi, dividendi, canoni di locazione) • Plusvalenze
Gestione Finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Oneri finanziari 	

AZIENDE PUBBLICHE: STATO, REGIONI E LOCALI

Il consumo di ricchezza avviene sia per effetto della produzione di beni e servizi sia attraverso trasferimenti a terzi.

Il consumo della ricchezza dipende dall'efficienza con cui sono impiegati i fattori produttivi. Quindi una maggiore efficienza ha effetti positivi solo se si traduce in una riduzione delle risorse consumate.

I trasferimenti a terzi possono avere varia natura:

- ▶ a cascata dallo stato verso regioni ed enti locali (che possono avvenire anche in

ambito sovranazionale);

- ▶ devoluzioni alle altre aziende pubbliche finalizzate allo svolgimento delle funzioni di pubblica utilità.

Ciò che differenzia nettamente lo stato, le regioni e gli enti locali è la possibilità di ripristinare la ricchezza consumata mediante la riscossione diretta di tributi.

Sono spesso molto rilevanti, invece, gli effetti della gestione finanziaria. Il reperimento di risorse da parte dello stato, delle regioni e degli enti locali attraverso l'indebitamento risulta economicamente sostenibile quando è finalizzato a finanziare investimenti produttivi, capaci di generare, nei periodi successivi, un incremento dei prelievi tributari derivante dall'aumento della ricchezza dei contribuenti.

Il ricorso all'indebitamento finanziario risulta comunque limitato per le regioni e gli enti locali da specifici vincoli normativi.

L'equilibrio economico poggia prevalentemente sulla capacità di commisurare il consumo con i trasferimenti in entrata che vengono alimentati attraverso l'imposizione tributaria, la cui manovrabilità dovrebbe rendere abbastanza agevole il raggiungimento dell'equilibrio. Tuttavia:

- ▶ sia il reperimento che il consumo di risorse hanno un rilevante impatto sul pubblico consenso, a cui sono particolarmente sensibili amministratori che sono designati attraverso meccanismi elettivi.
- ▶ La libertà d'azione è limitata da vincoli istituzionali.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di impiego dei fattori produttivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi, contributi, quote associative)
Trasferimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Donazioni e contributi a fondo perduto • Devoluzioni finalizzate 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposte • Devoluzioni finalizzate • Donazioni e contributi a fondo perduto
Gestione Patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di gestione degli investimenti patrimoniali • Svalutazioni e minusvalenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Proventi patrimoniali (fitti attivi) • Plusvalenze
Gestione Finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Oneri finanziari 	

AZIENDE PUBBLICHE: ALTRE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Le aziende sanitarie, le università, le istituzioni scolastiche, gli enti previdenziali, le camere di commercio..

Data la natura di queste aziende, dalla cessione dei servizi non deriva il completo ripristino delle risorse, ma ha un grande impatto sull'equilibrio economico anche il volume di attività che l'azienda mette in gioco. Per queste aziende vi è però una minore capacità di manovrare i volumi di attività.

ESEMPIO

L'imposizione di livelli minimi di assistenza alle aziende sanitarie, o gli impedimenti di livelli minimi di assistenza alle aziende sanitarie, o gli impedimenti all'applicazione del numero programmato alle immatricolazioni delle università.

Il ripristino della ricchezza avviene mediante il trasferimento di risorse da parte dello stato e delle regioni: devoluzioni finalizzate spesso non commisurate al volume e al valore dei servizi prestati dalle aziende ma definiti su base storica con un procedimento incrementale oppure attraverso parametri che si riferiscono alla popolazione potenzialmente assistita.

Gli effetti della gestione finanziaria sono normalmente limitati.

Importante l'efficienza del processo produttivo, ma per poter agire sull'equilibrio economico, queste aziende hanno limitate capacità di manovrare i volumi di domanda da soddisfare e non hanno margini di negoziazione sui trasferimenti che ricevono per l'attività svolta.

	VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA	
	Consumo	Ripristino
Produzione di beni e servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di impiego dei fattori produttivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi, contributi, quote associative)
Trasferimenti		<ul style="list-style-type: none"> • Devoluzioni finalizzate • Donazioni e contributi a fondo perduto
Gestione Patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di gestione degli investimenti patrimoniali • Svalutazioni e minusvalenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Proventi patrimoniali (fitti attivi) • Plusvalenze
Gestione Finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Oneri finanziari 	

RAPPRESENTAZIONE DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO

8. Rappresentazione dell'equilibrio economico nelle imprese

Per monitorare la capacità di ripristinare la ricchezza consumata viene impiegato un prospetto, denominato conto economico o rendiconto della gestione, che riepiloga le variazioni della ricchezza derivanti dallo svolgimento della gestione in un periodo definito e definisce il risultato economico netto conseguito.

Queste determinazioni vengono effettuate con cadenza perlomeno annuale, poiché sono imposte alle imprese da specifiche disposizioni di legge. Il rispetto degli obblighi normativi presuppone l'istituzione di un sistema di rilevazione contabile, tipicamente indicato come contabilità generale, che riferisce all'azienda nel suo complesso.

Questo stesso sistema viene normalmente denominato contabilità economico patrimoniale, con riferimento alla natura dei due conti di sintesi che tipicamente ne derivano, **il conto economico e lo stato patrimoniale**.

Per l'informativa esterna in passato veniva perciò utilizzato dalla maggioranza delle imprese uno schema di conto economico cosiddetto "a sezioni divise e contrapposte", che si caratterizza per la sua immediata derivazione dalle risultanze della contabilità generale, tenuta secondo il metodo della partita doppia.

ESEMPIO	
Conto Economico esercizio 200X	
Componenti Negativi di Reddito	Componenti Positivi di Reddito
Rimanenze iniziali	Vendite
Acquisti	Resi a fornitori
Costi del personale dipendente	Interessi attività
TFR	Rimanenze finali
Costi diversi di gestione	Totale
Oneri Finanziari	
Costi amministrativi	
Ammortamenti	
Imposte	
Totale	
Utile d'Esercizio	
Totale a pareggio	

L'attuale normativa non consente più a tutte le imprese l'utilizzo di questo modello di conto economico, ma devono redigere il bilancio secondo gli schemi introdotti dalla IV

Direttiva CEE.

Per il conto economico è prevista una struttura a valore e costi della produzione, che consente di ordinare i componenti di reddito in raggruppamenti significativi e permette l'individuazione di aggregati parziali e di risultati intermedi.

Esempio

A) Valore della produzione

B) Costi della produzione

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

C) Proventi ed oneri finanziari

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

E) Proventi e oneri straordinari

Risultato prima della imposte

Al di là degli obblighi informativi, questi schemi riassuntivi sono utili in funzione dell'esigenza interna dell'azienda di monitorare l'andamento dell'equilibrio.

Possiamo constatare che

- ▶ la struttura a costi, ricavi e rimanenze è in grado di evidenziare solamente il risultato di sintesi della gestione, ma non di mostrare come esso si sia formato per concorso delle diverse aree della gestione. Anche se il risultato complessivo fosse positivo, non si riuscirebbe a percepire se l'equilibrio sia stato raggiunto già all'interno dell'area gestionale relativa alla produzione di beni oppure per il concorso di altre aree gestionali.
- ▶ Anche l'attuale struttura prevista dal codice civile presenta dei limiti nello stesso senso.

Tre le forme alternative di rappresentazione del conto economico, la più adatta allo scopo è quella scalare cosiddetta **“a ricavi e costo del venduto”**.

Emergono i seguenti risultati:

- ▶ il risultato operativo della gestione caratteristica: l'insieme dei valori reddituali derivanti dalle operazioni di gestione relative all'attività tipica o principale dell'impresa, calcolato come differenza tra i ricavi netti di vendita e il costo del venduto
- ▶ i proventi netti della gestione patrimoniale: l'insieme dei valori reddituali derivanti dalle operazioni di gestione patrimoniale, proventi patrimoniali e plusvalenze al netto degli eventuali oneri.
- ▶ Il risultato operativo (aziendale), costituisce il risultato economico lordo;
- ▶ il risultato lordo di competenza, determinato sottraendo i costi derivanti dalla

gestione finanziaria;

- ▶ il reddito prima delle imposte, che considera anche gli eventuali componenti straordinari di reddito;
- ▶ il reddito netto tiene conto della complessiva gestione, compreso il pagamento delle imposte e gli altri eventuali trasferimenti.

Il conto economico civile stico non è in grado di dare informazioni altrettanto utili.

ESEMPIO	
A)	Ricavi netti di vendita
B)	Costo netto del venduto
A-B=C)	Risultato operativo della gestione caratteristica
D)	Proventi netti della gestione patrimoniale
C+D=E)	Risultato operativo aziendale
F)	Oneri finanziari
E-F=G)	Risultato lordo di competenza
H)	Risultato della gestione straordinaria
G+H=I)	Reddito prime delle imposte
L)	Imposte sul reddito dell'esercizio
I-L=M)	Reddito netto

Le informazioni che emergono permettono di verificare il mantenimento di un equilibrio economico:

- ▶ la capacità di raggiungere un equilibrio già all'interno dell'area gestionale
- ▶ la capacità della gestione caratteristica di generare anche un surplus di risorse idoneo
- ▶ la capacità di generare ricchezza addizionale attraverso la, gestione patrimoniale.

L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

9. La rilevanza dell'equilibrio patrimoniale

L'attitudine dell'azienda ad accumulare e mantenere un ammontare di ricchezza che sia congruo rispetto agli investimenti necessari allo svolgimento delle sue finalità istituzionali.

Concorrono alla realizzazione di questo equilibrio tre aspetti:

- ▶ l'ammontare della ricchezza disponibile;
- ▶ l'ammontare di ricchezza da investire per il perseguimento delle finalità istituzionali
- ▶ una relazione di congruità tra l'ammontare della ricchezza disponibile e l'ammontare di ricchezza da investire.

Le grandezze si riferiscono ad una consistenza e non ad un fenomeno dinamico. La misurazione non va operata rispetto ad un intervallo temporale, bensì con riferimento ad un istante definito.

L'espressione di un giudizio sull'equilibrio patrimoniale non si può riferire ad un intervallo temporale ma a degli specifici istanti della sua vita.

L'ammontare della ricchezza disponibile e l'equilibrio patrimoniale dipendono:

- ▶ dalla capacità che quell'azienda ha avuto fino a quel momento di ripristinare la ricchezza consumata;
- ▶ da tutte le operazioni compiute fino a quel momento direttamente volte a modificare l'entità del patrimonio.

Le operazioni direttamente volte a modificare l'entità del patrimonio, possono riguardare:

- ▶ la dotazione delle risorse monetarie di altro tipo (immobili, titoli, ecc.) che sono necessarie per poter iniziare l'attività;
- ▶ il ripristino del patrimonio, qualora fosse diminuito per effetto della gestione (ricostituzione del capitale, copertura delle perdite);
- ▶ l'incremento del patrimonio qualora risultasse inadeguato;
- ▶ la diminuzione del patrimonio (nelle imprese) per distribuzione ai soci del capitale esuberante, o la distribuzione del capitale residuo, in caso di liquidazione, ai soci.

Il patrimonio è la risultante netta:

- ▶ di tutte le operazioni compiute in passato volte a modificarne l'entità;
- ▶ dei risultati economici della gestione passata.

Gli investimenti necessari per la gestione non modificano né l'origine né la grandezza del patrimonio ma solo la destinazione della ricchezza che quel patrimonio rappresenta.

L'entità della ricchezza può essere vista indifferentemente dal lato della sua origine (capitale proprio) o da quello della sua destinazione (il cosiddetto capitale investito lordo).

Le disponibilità liquide sono trasformate in fattori produttivi e/o in investimenti di tipo patrimoniale (titoli, partecipazioni, crediti finanziari, immobili da locare, ecc.): **cambia la destinazione del patrimonio ma non la sua grandezza.**

In presenza di indebitamento occorre considerare quanta parte dei beni e diritti è stata finanziata con mezzi che dovranno essere restituiti a terzi.

Nasce la nozione di “**patrimonio netto**”, che corrisponde alla differenza tra gli investimenti (i beni e i diritti) a disposizione dell'azienda in un certo istante e i mezzi di terzi (gli obblighi) che l'azienda sta utilizzando in quello stesso istante.

Esigenza generale di tutte le aziende è disporre delle risorse necessarie per gli investimenti richiesti:

- ▶ per le aziende che producono beni gli investimenti sono in fattori di produzione a fecondità semplice e a fecondità ripetuta. Titoli, partecipazioni, ecc.. sono spesso solo investimenti di supporto.
- ▶ per le altre aziende gli eventuali investimenti sono soprattutto in titoli, partecipazioni, crediti finanziari, immobili da locare... poiché non hanno una vera e propria produzione di beni e servizi, ma conseguono remunerazioni attraverso i dividendi, le plusvalenze, gli interessi attivi, i canoni di allocazione,...

Nelle aziende nonprofit difficilmente convivono i due tipi di investimenti.

Gli investimenti di tipo patrimoniale sono una fattispecie tipica solamente nelle **fondazioni erogative**, negli altri tipi di nonprofit gli investimenti sono indirizzati verso i fattori di produzione e raggiungono una certa rilevanza solo nelle fondazioni operative, mentre nelle associazioni e nelle organizzazioni di volontariato sono spesso piuttosto esigui o addirittura assenti. Nelle aziende pubbliche se si esclude lo stato, gli investimenti patrimoniali sono spesso una categoria residuale.

Nell'equilibrio patrimoniale ha un ruolo imprescindibile il capitale proprio dell'azienda: infatti un'azienda riesce a disporre di finanziamenti da terzi anche nella misura in cui dimostra di esistere, di avere prospettive di continuità per il fatto di possedere una congrua dotazione di ricchezza.

Il capitale proprio è il presupposto per ottenere che soggetti terzi siano disposti a contribuire, attraverso dei prestiti, al finanziamento degli investimenti.

10. Congruità tra patrimonio e investimenti.

Per valutare la relazione di congruità tra l'ammontare della ricchezza dell'azienda e l'ammontare degli investimenti necessari allo svolgimento delle finalità istituzionali, non è sufficiente mettere a confronto il patrimonio dell'azienda con l'ammontare degli investimenti.

Il giudizio di congruità tra ricchezza ed investimenti è “sfumato”, e probabilmente più esposto ad elementi e giudizi soggettivi.

Le norme di legge pongono in molti casi dei vincoli alla possibilità che un'azienda inizi o continui la sua attività nel caso in cui non sia adeguatamente dotata sotto il profilo patrimoniale.

ESEMPIO

Per uno studio commercialista potrebbe bastare un patrimonio di 2000 € per avere equilibrio in un periodo rispetto alle operazioni che influiscono sulla gestione.

Al contrario, una società che costruisce aerei ha costi e tempi di produzione talmente elevati (dell'ordine rispettivamente di miliardi di dollari e di 5-10 anni) che potrebbe essere adeguato un patrimonio di alcuni miliardi di euro (o dollari).

11. Contributi statali

Le imprese possono ottenere risorse dallo stato sotto forma di contributi in conto capitale. Questi contributi sono anch'essi da considerare una forma di apporto di patrimonio?

Il contributo può essere interpretato come un ricavo che si manifesta in via anticipata, finalizzato a compensare i maggiori costi che l'impresa dovrà sostenere per adempiere alle condizioni necessarie per ottenerlo.

Si può ritenere che il contributo sia di competenza dell'intero periodo in cui l'impresa utilizza il bene. Ciò giustifica la soluzione che prevede di considerarlo un ricavo pluriennale.

Una interpretazione alternativa dei contributi in conto capitale è quella che li assimila ad un aumento di capitale. Con il contributo l'ente pubblico intende partecipare alla crescita del patrimonio dell'impresa per favorire lo sviluppo economico.

Il contributo serve a dotare l'azienda di mezzi finanziari non onerosi che favoriscano lo sviluppo della sua attività, e ciò è coerente con l'iscrizione dei contributi nel patrimonio netto.

12. Vincoli di natura legislativa relativi alla dotazione di patrimonio.

Le imprese devono sottostare a numerosi vincoli relativi alla dotazione di patrimonio. Il codice civile dispone che:

- ▶ le società vengano costituite con un capitale non inferiore ad un minimo previsto dalla legge;
- ▶ sia redatto il bilancio dell'esercizio;

- ▶ se si verifica una perdita di capitale, non possano essere distribuiti utili fino a che il capitale non sia stato reintegrato;
- ▶ gli amministratori rispondano verso i creditori;
- ▶ se il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, venga senza indugio, convocata l'assemblea per gli opportuni provvedimenti;

Il codice civile prevede anche che il patrimonio debba essere accresciuto attraverso la cosiddetta "riserva legale": dagli utili netti annuali deve essere dedotta una somma corrispondente almeno alla ventesima parte di essi per costituire una riserva.

13. Modalità di rappresentazione del patrimonio netto.

Il **patrimonio netto** può essere determinato come differenza tra il valore delle attività patrimoniali e il valore delle passività patrimoniali.

Configura una **nozione astratta di ricchezza**. Nella rappresentazione attraverso lo stato patrimoniale il patrimonio netto costituisce semplicemente il valore di saldo tra le attività e le passività.

Nelle imprese in forma societaria si perviene ad una rappresentazione che prevede l'individuazione delle parti ideali del patrimonio netto .

Si riesce così a dare evidenza all'origine della ricchezza distinguendo:

- ▶ il **capitale** (o capitale sociale);
- ▶ le **riserve**;
- ▶ i **risultati economici degli esercizi precedenti**;
- ▶ il **risultato economico dell'esercizio**.

IL PATRIMONIO NETTO NON PUO' ESSERE NEGATIVO

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO E MONETARIO

L'equilibrio finanziario è dato dall'attitudine dell'azienda a bilanciare tra loro in modo opportuno le fonti di finanziamento e gli impieghi (o fabbisogni finanziari).

Gli impieghi finanziari e fonti di finanziamento possono essere utilizzati con diversi significati, a seconda che si intenda misurare una situazione puntuale (fondo o consistenza in un certo istante), oppure un fenomeno dinamico (flusso in entrata o in uscita in un certo intervallo temporale).

L'equilibrio finanziario può essere inteso:

- ▶ in senso **statico o strutturale**, come bilanciamento tra la consistenza degli impieghi e la consistenza delle fonti finanziarie in essere **in un certo istante**;
- ▶ in senso **dinamico**, come bilanciamento tra i movimenti finanziari che hanno determinato degli impieghi e i movimenti finanziari che hanno determinato delle fonti finanziarie **in un certo intervallo temporale**.

L'equilibrio monetario è riferito a tempi brevissimi (giorni, una settimana)

L'equilibrio finanziario riferito a tempi brevi (riuscire ad effettuare i pagamenti entro la fine del mese).

14. Equilibrio monetario

L'equilibrio monetario è focalizzato sul breve periodo e attiene alla **capacità** dell'azienda **di far fronte nel tempo ai pagamenti cui è tenuta con i mezzi monetari di cui, a vario, titolo, può disporre**.

ESEMPIO

Un'azienda che non è in grado di far fronte ai pagamenti è costretta a cessare la propria attività perché non è più in grado di approvvigionarsi delle risorse necessarie.

Per riuscire a raggiungere l'equilibrio monetario, le aziende possono agire sull'indebitamento cercando di attingere a nuove fonti finanziarie a titolo di debito.

Una importante determinante dell'equilibrio monetario è proprio la capacità di mantenere condizioni di equilibrio finanziario tali da favorire l'eventuale concessione di ulteriori finanziamenti.

15. Equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario strutturale riguarda l'attitudine a bilanciare in modo opportuno la consistenza degli impieghi e la consistenza delle fonti finanziarie. Poiché le grandezze (impieghi e fonti finanziarie) vengono osservate sotto il profilo della consistenza, la loro misurazione va operata con riferimento ad un istante definito.

L'espressione di un giudizio sull'equilibrio finanziario strutturale di un'azienda non si può riferire ad un intervallo temporale ma a degli specifici istanti della sua vita:

- ▶ sia in termini retrospettivi;
- ▶ che in termini prospettici.

Nella valutazione dell'equilibrio finanziario strutturale assumono rilievo solo le operazioni **il cui ciclo finanziario non si sia già concluso**.

La natura delle grandezze che vengono considerate è infatti la seguente:

- ▶ gli impieghi derivano da investimenti di risorse finanziarie ancora in essere nel momento in cui si effettua la misurazione (crediti, scorte, attività finanziarie, attrezzature, ecc...);
- ▶ le fonti derivano da approvvigionamenti di risorse finanziarie ancora in essere nel momento in cui si effettua la misurazione.

L'attitudine a bilanciare in modo opportuno impieghi e fonti finanziarie non è rilevante solamente per il raggiungimento di un pareggio quantitativo, ma anche per fare in modo che **GLI IMPIEGHI E LE FONTI E SIANO TRA LORO COERENTI QUANTO A DURATA, VARIABILITÀ, PROFILO DI RISCHIO**.

ESEMPIO

VARIABILITÀ: quanto ho immobilizzato le mie fonti? Quanto è liquida la mia azienda?

CALCOLO DEL LEVERAGE

PROFILO DI RISCHIO: quanto capitale proprio e quanto capitale di terzi c'è? L'indebitamento non è un male. Se la mia azienda va molto bene, allora potrei prendere capitali di terzi per incrementare gli utili.

Se l'azienda rende il 7% su un capitale proprio di 100,	$100 * 7\% = 7$
allora aggiungendo 50 di capitale di terzi	$(100 + 50) * 7\% = 10,5$
Sui 50 devo pagare gli interessi, del 5%	$50 * 5\% = 2,5$
L'utile è maggiorato dunque di	$0,5 = 10,5 - 7 - 2,5$

Si osservano le relazioni tra:

- ▶ i modi in cui sono impiegate le risorse finanziarie, espressi dalle componenti dell'attivo patrimoniale;
- ▶ le modalità secondo le quali risultano reperite le risorse finanziarie, espresse dai debiti (capitale di terzi) e dal patrimonio netto (capitale proprio).

Stato Patrimoniale

La fonte di informazioni per la valutazione dell'equilibrio finanziario strutturale è il documento di bilancio denominato stato patrimoniale.

Per verificare la congruità è di particolare importanza che si metta in evidenza la natura finanziaria delle diverse poste.

Le imprese in forma di società di capitali devono redigere lo stato patrimoniale secondo uno schema obbligatorio che risulta inadatto per il monitoraggio dell'equilibrio patrimoniale poiché classifica le attività secondo criteri che privilegiano la destinazione dei beni più che la loro natura finanziaria.

STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE PREVISTO DAL CODICE CIVILE	
ATTIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Crediti verso soci • Immobilizzazioni <ul style="list-style-type: none"> • Imm. Immateriali • Imm. Materiali • Imm. Finanziarie • Attivo Circolante <ul style="list-style-type: none"> • Rimanenze • Crediti • Partecipazioni • Disponibilità Liquide • Totale 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio netto <ul style="list-style-type: none"> • Capitale • riserve • Utili (o Perdite) • Fondi per rischi e oneri • Trattamento di fine rapporto • Debiti <ul style="list-style-type: none"> • Obbligazioni verso banche • Obbligazioni verso fornitori • Debiti vari • Totale

Per la valutazione dell'equilibrio finanziario strutturale si ricorre normalmente ad uno stato patrimoniale classificato in forma finanziaria e si utilizzano i seguenti criteri di esposizione:

- ▶ nella sezione di sinistra (impieghi o fabbisogni) vengono presentate le poste patrimoniali che esprimono le attuali forme di impiego di risorse finanziarie, dalle quali ci si aspetta per il futuro, un ritorno in forma liquida;
- ▶ nella sezione di destra (fonti) vengono presentate le poste patrimoniali che esprimono le fonti di finanziamento utilizzate; fonti dalle quali ci si aspetta per il futuro, la necessità più o meno remota, di rimborso.


Le attività e le passività

Le **attività** sono interpretabili come:

- **risorse economiche** possedute dall'azienda e dalle si attende un beneficio futuro, oppure
- **impieghi/investimenti** aziendali

Le **passività** e il **CN** sono interpretabili come:

- **fonti finanziarie**
- **diritti** dei creditori e della Proprietà nei confronti delle attività aziendali



16

Ci sono due criteri principali per redigere uno stato patrimoniale utile all'analisi dell'equilibrio finanziario.

Quando il criterio è di tipo finanziario la classificazione delle attività e delle passività viene effettuata in funzione della loro liquidabilità o realizzabilità nel prossimo futuro. Le poste vengono classificate secondo queste modalità:

- ▶ gli impieghi secondo la loro attitudine a trasformarsi in risorse monetarie con maggiore o minore velocità (**liquidità**);
- ▶ le fonti secondo la necessità di rimborsarle a scadenze più o meno ravvicinate (**esigibilità**).

Quando il criterio è di tipo gestionale le attività e le passività correnti vengono identificate in ragione del loro legame con il normale ciclo produttivo dell'azienda, cioè con il periodo intercorrente tra l'acquisizione dei fattori produttivi ed il realizzo finale come disponibilità liquide.

Spesso viene utilizzato un criterio di classificazione convenzionale:

- ▶ le attività vengono classificate come correnti se ci si attende che esse saranno realizzate entro un periodo non superiore ad un anno o al normale ciclo produttivo dell'azienda;
- ▶ le passività vengono classificate come correnti se sono pagabili a richiesta del creditore o ci si attende che siano liquidate entro un anno.

STATO PATRIMONIALE IN FORMA FINANZIARIA	
IMPIEGHI O FABBISOGNI	FONTI
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidità immediate (cassa, attivo in banca, titoli a breve) • Liquidità differite (crediti) • Rimanenze (materie prime, merci..) • Immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni, titoli a lungo, crediti a lungo t.) • Immobilizzazioni materiali (terreni, impianti, macchinari, immobili,..) • Immobilizzazioni immateriali (avviamento, marchi, brevetti) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Totale 	<ul style="list-style-type: none"> • Passivo corrente (debiti verso fornitori, verso banche a breve, debiti vari, TFR, quota mutuo a breve) • Passivo consolidato (mutui a lungo termine, TFR, altro) <hr/> <p>TOTALE MEZZI DI TERZI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio netto <ul style="list-style-type: none"> • capitale • riserve • risultati di esercizi precedenti • risultato d'esercizio

All'interno degli **IMPIEGHI** vengono individuate due classi principali:

- ▶ **L'ATTIVO CORRENTE** (o capitale circolante lordo): impieghi che dovrebbero tornare in forma liquida nell'arco di un esercizio;
- ▶ **L'ATTIVO IMMOBILIZZATO**: impieghi per i quali si prevede il ritorno in forma liquida in un periodo superiore ad un anno.

Nell'attivo corrente vi sono le **liquidità immediate** (cassa, c/c bancari,..), le **liquidità differite** (crediti a breve), le **rimanenze** (es: merci in magazzino).

Nell'attivo immobilizzato si trovano le **immobilizzazioni materiali** (beni fisici di lunga durata), le **immobilizzazioni immateriali** (marchi, brevetti, avviamento), le **immobilizzazioni finanziarie** (partecipazioni, titoli).

Tra le **FONTI** tre classi principali:

- ▶ **PASSIVO CORRENTE**: fonti da rimborsare nell'arco di un esercizio;
- ▶ **PASSIVO CONSOLIDATO**: fonti da rimborsare in tempi superiori;
- ▶ **PATRIMONIO NETTO**: fonte a scadenza illimitata (fino alla fine della società).

Il passivo corrente comprende i **debiti verso fornitori, debiti bancari, debiti per imposte**. Il passivo consolidato può essere formato da **mutui** passivi, trattamento di fine rapporto (**TFR**), altre passività a breve. Il patrimonio netto è composto dal capitale sociale, dalle riserve e dagli utili.

Da uno stato patrimoniale classificato in forma finanziaria si possono trarre tre fondamentali tipi di giudizio per l'equilibrio strutturale:

- ▶ composizione e struttura degli impieghi: si può valutare il peso delle diverse componenti, per la loro attitudine a trasformarsi in mezzi monetari, e l'**elasticità strutturale** dell'azienda, ossia l'incidenza dell'attivo immobilizzato sull'attivo corrente).

ELASTICITA' STRUTTURALE

Un'azienda che presenta un attivo ricco di immobilizzazioni risulta generalmente più vulnerabile di una con investimenti che ritornano rapidamente in forma monetaria

- ▶ Si può valutare il peso dei mezzi di terzi rispetto al patrimonio netto per apprezzare il rischio finanziario; maggiore l'incidenza dei debiti rispetto al patrimonio netto maggiori sono i rischi di non riuscire a far fronte al rimborso. Più alto è il ricorso al debito a breve più l'azienda è esposta a rischi di sfavorevole evoluzione dei tassi d'interesse.
- ▶ Si può valutare la congruità tra le risorse che si renderanno disponibili e le risorse che dovranno essere utilizzate per far fronte al rimborso delle fonti in scadenza.

Confronto tra attivo corrente e passivo corrente: la loro differenza viene indicata con **capitale circolante netto**.

Si ritiene che le situazioni in cui il capitale circolante netto è positivo generalmente siano generalmente più equilibrate. Se fosse negativo, infatti, i debiti da pagare a breve sarebbero maggiori delle risorse disponibili.



Lo Stato Patrimoniale

Sezione a breve

Stato Patrimoniale
al 31/12/1999
(in migliaia di €)

Attività	Passività e Capitale netto		
Attività correnti:	Passività correnti:		
Cassa	€ 1.449	Debito vs fornitori	€ 5.602
Titoli in portafoglio	246	Debito di conto corrente	1.000
Crediti commerciali netti	9.944	Costi sospesi	876
Rimanenze	10.623	Debito vs. erario	1.541
Costi anticipati	389	Quota in scadenza debiti a M/L termine	500
Totale attività correnti	€ 22.651	Totale passività correnti	€ 9.519

segue... →

Lo Stato Patrimoniale

Sezione a M/L termine

Attività	Passività e Capitale Netto		
Totale attività correnti	€ 22.651	Totale passività correnti	€ 9.519
Attività immobilizzate:		Passività a lungo termine:	
Terreno, fabbricati e impianti (al costo)	€ 26.946	Debiti a lungo termine (al netto quota in scadenza)	€ 2.000
meno: fondo ammortamento	13.534	Imposte differite	824
Terreno, fabbricati, impianti al netto del fondo ammort.	13.412	Totale passività a M/L	12.343
		Capitale netto:	
		Capitale sociale	1.000
		Riserva sovrapprezzo	11.256
		Totale capitale versato	12.256
		Riserve di utili	13.640
		Totale capitale netto	25.896
		Totale passività e C.N.	€ 38.239

Stato Patrimoniale

PASSIVITÀ E CAPITALE NETTO	
Passività correnti:	
Debiti a breve verso banche	1.000
Debiti verso fornitori	5.602
Costi sospesi	876
Debito a breve verso erario	1.541
Quota in scadenza debiti a M/L termine	500
Totale passività correnti	9.519
Passività a lungo termine:	
Debiti a lungo termine (al netto quota in scadenza)	2.000
Imposte differite	824
Totale passività a lungo termine	2.824
Totale passività	12.343
Capitale e netto:	
Capitale sociale	1.000
Riserva da sovrapprezzo delle azioni	11.256
Capitale versato	12.256
Riserve di utili	13.640
Totale capitale netto	25.896
TOTALE ATTIVITÀ	38.239
TOTALE PASSIVITÀ E CAPITALE NETTO	38.239

16. L'equilibrio finanziario dinamico e l'equilibrio monetario

L'equilibrio finanziario dinamico può essere definito come la capacità dell'azienda di attivare nel tempo fonti di finanziamento idonee a coprire i fabbisogni finanziari indotti dalle operazioni di gestione e dalle operazioni direttamente volte a modificare l'entità del patrimonio.

Fonti e fabbisogni (o impieghi) sono intesi in senso dinamico, cioè flussi in entrata e in uscita di risorse finanziarie.

I fabbisogni finanziari:

- ▶ acquisto di fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo;
- ▶ acquisto di fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo;
- ▶ trasferimenti di risorse ad altre aziende;
- ▶ investimenti patrimoniali;
- ▶ rimborso di debiti;
- ▶ pagamento di oneri;
- ▶ riduzione del capitale proprio.

Le fonti di finanziamento sono attivabili con operazioni di:

- ▶ cessione dei beni e servizi;
- ▶ disinvestimento di fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo;
- ▶ riscossione di interessi o di altre risorse;
- ▶ **accensione di debiti;**
- ▶ riscossione dei versamenti di capitale.

Da notare la possibilità di accendere nuovi debiti come fonte di finanziamento: tuttavia un eccessivo indebitamento ha effetti negativi nei periodi successivi.

L'equilibrio finanziario dinamico

riguarda la capacità (riferita ad un intervallo temporale) di attivare fonti di finanziamento tali da coprire i fabbisogni finanziari, senza compromettere la situazione di equilibrio finanziario strutturale.

ESEMPIO

Acquisto di un macchinario che avrà vita utile di 20 anni.

ATTIVO (impieghi)		PASSIVO (fonti)	
			Equilibrio Strutturale
OK			
MACCHINARIO (20 anni di vita)		MUTUO (su venti anni)	

EQUILIBRIO DINAMICO: se il macchinario entra in produzione dopo un anno, il primo anno dovrò comunque pagare la prima rata del mutuo (a meno che non abbia previsto questo fatto in anticipo = visione prospettica) con relativi problemi di indebitamento.

Per prevenire situazioni di tensione finanziaria è fondamentale porsi in una prospettiva di prevenzione, cercare cioè di capire prima del verificarsi degli eventi, quale potrà essere la relazione tra fabbisogni e fonti di finanziamento, alla luce dei programmi gestionali dell'azienda e delle possibili evoluzioni dell'ambiente in cui opera.

Quando l'analisi riguarda il breve e brevissimo periodo si giunge all'equilibrio monetario, cioè alla condizione per cui in ciascun istante della sua vita l'azienda deve essere in grado di fare fronte ai pagamenti cui è tenuta con i mezzi finanziari di cui dispone.

Si richiede che tale equilibrio sia conseguito in ciascun istante della vita dell'azienda, non è pensabile che l'azienda non sia in grado di rispettare gli impegni presi nei confronti di tutti i soggetti con i quali instaura un rapporto economico-finanziario.

17. Strumenti per il monitoraggio dell'equilibrio finanziario e monetario nelle imprese.

Viene utilizzato un prospetto denominato rendiconto finanziario, che descrive i motivi per i quali si è modificata la disponibilità di risorse finanziarie in relazione ad un periodo definito.

Programmazione dei movimenti finanziari futuri: BUDGET (orizzonti annuali) e PIANO FINANZIARIO (orizzonte pluriennale).

Importante la scelta della risorsa (FONDO) da monitorare. Si può scegliere i due modi:

- ▶ osservare le variazioni del capitale circolante netto, cioè la differenza tra attivo corrente e passivo corrente;
- ▶ osservare la liquidità, cioè la disponibilità di moneta (o suoi sostituti equivalenti), che offre indicazioni sulle dinamiche monetarie trascorse e prospettiche.

Per redigere i prospetti, nella forma più semplice vengono elencati separatamente le fonti e gli impieghi:

- ▶ l'ammontare della grandezza fondo a inizio periodo;
- ▶ le fonti finanziarie che hanno incrementato il fondo;
- ▶ i fabbisogni che hanno decrementato il fondo;
- ▶ la variazione netta del fondo;
- ▶ l'ammontare della grandezza fono a fine periodo.

La struttura del rendiconto prevede l'elenco di:

- ▶ attività operative;
- ▶ attività di investimento;
- ▶ attività di finanziamento.

LE PERFORMANCE AZIENDALI

18. Efficienza ed efficacia

Le performance di un'azienda vanno osservate avendo riguardo a due aspetti principali:

- ▶ l'**EFFICIENZA**, cioè la capacità di impiegare razionalmente le risorse disponibili;
- ▶ l'**EFFICACIA**, che rappresenta la capacità di perseguire le finalità istituzionali.

Entrambi gli aspetti sono intimamente collegati al concetto di economicità, nell'accezione qui assunta di “**capacità di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate**”.

Si richiede che l'impiego delle risorse sia razionale, in modo da ottenere il miglior rapporto tra risorse impiegate ed attività che vengono svolte e che le attività in cui quelle risorse sono impiegate servano a conseguire risultati coerenti con le finalità istituzionali.

Efficacia ed efficienza vanno valutate congiuntamente:

- ▶ L'efficacia nel raggiungimento di certi obiettivi potrebbe essere conseguita anche in presenza di livelli di efficienza molto ridotti, se le risorse sono abbondanti.
- ▶ Una elevata efficienza crea condizioni più favorevoli per il raggiungimento degli obiettivi ma non basta ad assicurare l'efficacia dell'azione, se:
 - ▶ le risorse impiegate non sono adeguate;
 - ▶ se le attività svolte non sono pertinenti rispetto agli obiettivi perseguiti.

Basse performance nelle IMPRESE:

ESEMPIO

Efficacia con scarsa efficienza: possiamo considerare il caso di un'impresa che – operando in regime monopolistico – riesce nel breve periodo a raggiungere le proprie finalità istituzionali di carattere economico, anche senza preoccuparsi di ottimizzare il consumo delle risorse nello svolgimento. Nel medio lungo periodo questa situazione di relativa inefficienza può far venir meno la situazione di monopolio con l'ingresso nel mercato di concorrenti più efficienti.

ESEMPIO

Efficienza con scarsa efficacia a motivo di risorse inadeguate:

un'impresa che ha sviluppato un processo produttivo particolarmente efficiente, ma a motivo delle difficoltà che incontra nel reperimento di una quantità adeguata di fattori produttivi non riesce a raggiungere volumi di produzioni tali da ottenere risultati economici in grado di soddisfare le aspettative.

ESEMPIO

Efficienza con scarsa efficacia a motivo di attività non pertinenti: si pensi ad una impresa che è particolarmente efficiente dalla quale però derivano beni che sul mercato non trovano più una domanda tale da poter assorbire a prezzi remunerativi i quantitativi prodotti.

Basse performance nelle aziende NONPROFIT

ESEMPIO

Efficacia con scarsa efficienza: una fondazione finalizzata alla promozione delle arti musicali, efficace, perché in grado di allestire rappresentazioni musicali di alto livello. Attraverso un farraginoso organizzazione, tale da assorbire un ammontare di risorse che consentirebbero l'allestimento di un maggior numero di rappresentazioni.

ESEMPIO

Efficienza con scarsa efficacia a motivo di risorse inadeguate: il caso di una associazione che si occupa di assistenza a soggetti disagiati, molto efficiente perché riesce a svolgere le proprie attività con risorse ridotte ma non efficace se le risorse sono troppo scarse per soddisfare le numerose richieste di assistenza che le vengono rivolte.

ESEMPIO

Efficienza con scarsa efficacia a motivo di attività non pertinenti: una associazione per il recupero di tossicodipendenti che svolge le proprie attività con un ottimale impiego di risorse ma applicando metodiche risultano poco utili per il raggiungimento di un duraturo recupero dei soggetti assistiti.

19. Le prospettive di osservazione di un processo di produzione di beni e/o servizi

Prima prospettiva: osservazione degli input a monte del processo produttivo. Si esamina l'impiego dei fattori produttivi per lo svolgimento del processo, cioè l'utilizzo del lavoro del personale, il consumo di materiali, l'utilizzo di servizi, l'impiego di immobili e attrezzature.

Seconda prospettiva: osservazione, all'interno del processo produttivo, delle attività svolte. Si può trattare di attività direttamente connesse al raggiungimento delle finalità oppure di attività di supporto, cioè necessarie al generale funzionamento dell'azienda.

Terza prospettiva: a valle del processo produttivo, si osservano i risultati.

Dalle attività svolte deriva infatti un effetto che a livello di intera azienda riflette l'impatto delle azioni svolte dai soggetti portatori di interessi istituzionali, mentre a livello dei singoli processi svolti dall'azienda costituisce il loro contributo al raggiungimento delle finalità generali.

I risultati, considerano solamente ciò che si è ottenuto.

ESEMPIO

Nelle istituzioni per il ricovero di anziani l'attività svolta potrebbe essere espressa attraverso il numero di anziani ricoverati, il numero di soggetti non autosufficienti assistiti, il numero di pasti serviti, ecc, mentre i risultati conseguiti riguardano il grado di benessere degli utenti.

ESEMPIO

Nelle università, nel campo della didattica l'attività svolta potrebbe essere espressa attraverso il numero di corsi impartiti, il numero di ore di lezione effettuate, il numero di studenti frequentanti, ecc.

I risultati conseguiti riguardano invece, ad esempio, il numero di studenti che conseguono la laurea, il numero di laureati, che ottengono un soddisfacente inserimento professionale, ecc...

Nel campo della ricerca scientifica, quantificazione del tempo dedicato alla ricerca attraverso il numero di esperimenti o indagini condotte, espresse dal numero di pubblicazioni dal numero di brevetti, ecc,,,

I risultati conseguiti vanno valutati alla luce della capacità di soddisfare le attese degli utenti interni in termini di correttezza, di tempestività.

20. La valutazione delle performance utilizzando le diverse prospettive

L'efficienza si valuta attraverso la relazione tra i fattori produttivi e le attività e risulta tanto più alta quanto maggiore è il rapporto tra attività e fattori produttivi (**quanto più alto è l'ammontare di attività svolta a parità di fattori produttivi impiegati**) oppure quanto minore risulta il rapporto tra fattori produttivi e attività (**quanto più basso è l'ammontare di fattori produttivi impiegati a parità di attività svolta**);

Per **rendimento** si intende normalmente **il rapporto tra i volumi di attività effettuata e i volumi di fattori produttivi impiegati.**

Il termine **produttività** viene spesso usato come sinonimo di rendimento.

Secondo alcuni per produttività si deve intendere la relazione che intercorre tra il risultato ottenuto e i fattori produttivi impiegati. In questa accezione comprende quindi al suo interno sia l'efficienza che l'efficacia.

L'efficacia è espressa direttamente dal risultato dei processi e si valuta indipendentemente dai fattori utilizzati e dalle attività svolte per arrivare a quel risultato.

Le informazioni relative ai fattori produttivi utilizzati possono essere espresse sia in unità fisiche che in termini monetari.

Attraverso l'espressione monetaria si ha l'indubbio vantaggio di utilizzare una unità di misura comune.

L'impiego dei fattori viene misurato attraverso opportune determinazioni di costo (costo di produzione) nelle aziende che utilizzano per il monitoraggio dell'equilibrio economico un sistema di contabilità generale di tipo economico patrimoniale.

E' possibile sviluppare anche un sistema di contabilità analitica o contabilità dei costi finalizzato al calcolo dei costi di produzione che può supportare la valutazione dell'efficienza.

Il principale problema è quello di individuare significativi criteri per l'attribuzione a ciascun processo di una quota dei costi d'impiego.

Il calcolo dei costi di produzione ammette come unico criterio razionale per l'attribuzione dei costi il cosiddetto principio funzionale secondo il quale i costi vanno attribuiti in ragione del contributo offerto all'ottenimento dell'oggetto del calcolo .

E' possibile utilizzare grandezze monetarie anche per esprimere le attività svolte e i risultati conseguiti.

Applicando i prezzi di vendita ai volumi di produzione e a quelli di vendita, che esprimono, l'attività svolta, le quantità fisiche sono facilmente traducibili in termini di valore e questa misurazione riesce a esprimere la attività svolta attraverso un metro monetario che consente di considerare congiuntamente anche attività fra loro eterogenee.

21. Problematiche nel caso delle aziende nonprofit e pubbliche

In questi casi si rende normalmente necessario l'impiego di indicatori non monetari. Spesso l'attività svolta di una azienda risulta eterogenea quando la si considera nel suo complesso. In questi casi la valutazione dell'efficienza dovrebbe riguardare le singole unità operative. Riuscendo a misurare i costi dei fattori produttivi impiegati in quelle unità operative si riesce a misurarne l'efficienza, esprimendola in termini di costi unitari di produzione.

Talvolta non è dato di riscontrare attività omogenee.

ESEMPIO

Considerando una università dobbiamo riconoscere che anche a livello delle singole facoltà, dei singoli dipartimenti, dei singoli istituti, ecc.. le attività non sono omogenee e quindi non sono quantificabili con una semplice enumerazione. La misurazione dell'attività non può avvenire attraverso la semplice enumerazione delle attività svolte, ma si rende necessaria una preventiva classificazione in tipi di attività sufficientemente omogenei tra loro.

Il risultati conseguiti

La misurazione dei risultati conseguiti nelle aziende diverse dalle imprese presenta difficoltà ancora più grandi:

- ▶ la difficoltà di individuare dei parametri di misurazione per risultati che normalmente non sono esprimibili in modo quantitativo.
- ▶ La distanza temporale che separa in molti casi il risultato dalle azioni che lo hanno indotto
- ▶ l'influenza di fattori esterni nel conseguimento dei risultati.

Nel caso di eterogeneità dei risultati, essi dovrebbero essere ponderati in termini di utilità.

ESEMPIO

-In una università bisognerebbe rendere commensurabili i benefici alla collettività che derivano dall'aver "prodotto" un laureato, rispetto a quelli che derivano dalla "produzione" di un dottore di ricerca.

Sono stati avanzati i seguenti suggerimenti operativi:

- ▶ impiegare una molteplicità di indicatori per cercare di cogliere tutte le finalità rilevanti;
- ▶ misurare i risultati su intervalli di tempo sufficientemente ampi e utilizzare anche degli indicatori di carattere predittivo;
- ▶ cercare di considerare l'influenza dei fattori esterni.

22. La necessità di raffronto ai fini della valutazione dell'efficienza e dell'efficacia

Una volta superati gli ostacoli alla misurazione dei fattori produttivi impiegati la valutazione dell'efficienza richiede di rapportare tra loro le risorse impiegate e le attività svolte.

Non è possibile esprimere un giudizio di efficienza in termini assoluti ma solamente in termini comparativi.

I confronti, nei giudizi di efficienza possono essere effettuati con:

- ▶ le performance dello stesso oggetto di osservazione in intervalli temporali precedenti;
- ▶ con le performance di oggetti ritenuti simili a quello osservato ottenute in intervalli temporali precedenti o simultanei;
- ▶ con delle ipotetiche performance prescelte come obiettivi per l'oggetto di osservazione che diventano parametri per il suo confronto.

In mancanza di obiettivi di efficienza formalizzati il confronto temporale o il confronto con altre realtà prese a riferimento possono già fornire utili indicazioni a patto che esso avvenga attraverso indicatori che esprimono già il rapporto tra fattori impiegati e attività svolte.

In sede di valutazione dell'efficacia raramente i confronti temporali e i confronti con altre realtà possono essere significativi.

Infatti il conseguimento dei risultati può essere giudicato solo alla luce degli obiettivi che si intendevano raggiungere, e questi obiettivi non restano immutati nel tempo

23. Gli strumenti per il monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia

Il monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia può essere formalizzato e reso sistematico attraverso un apposito sistema direzionale: **il controllo di gestione**.

Nel processo del controllo di gestione è prevista una successione di fasi che riguardano:

- ▶ la definizione degli obiettivi specifici da raggiungere nel breve periodo;
- ▶ la rilevazione dei dati consuntivi, da effettuare dopo lo svolgimento delle

operazioni volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati;

- ▶ il confronto tra gli obiettivi che erano stati prefissati e i dati consuntivi che esprimono le performance conseguite e l'analisi delle loro conseguenze al fine di individuare le cause;
- ▶ la diffusione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti a tutti i soggetti coinvolti nel processo di controllo;
- ▶ la valutazione delle performance a cascata tra i diversi livelli organizzativi interessati dal processo.

Dalla valutazione delle performance possono derivare attraverso un meccanismo di retroazione (feedback) delle azioni correttive volte a migliorare il funzionamento.

Nelle imprese, la strumentazione tecnico informativa è formata principalmente da:

- ▶ il budget;
- ▶ dalla contabilità generale e dalla contabilità analitica;
- ▶ dall'analisi degli scostamenti;
- ▶ dal reporting.

L'applicazione del controllo di gestione ad aziende nonprofit e ad aziende pubbliche richiede sicuramente un supporto tecnico informativo più ricco e complesso.

Non è sufficiente utilizzare parametri di tipo monetario poiché non possono servire per rappresentare né le attività svolte né i risultati ottenuti.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'**economicità** di un'azienda, **cioè la sua capacità di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate** dipende congiuntamente dalle performance che riesce a raggiungere e dal mantenimento di una serie di condizioni di equilibrio che ne consentono un funzionamento duraturo.

- ▶ La massimizzazione dell'utilità delle risorse impiegate richiede che l'impiego di queste risorse sia razionale, in modo da ottenere il miglior rapporto tra risorse impiegate e attività che vengono svolte grazie al loro impiego (efficienza) e le attività in cui quelle risorse sono impiegate servano a conseguire risultati coerenti con le finalità istituzionali (efficacia)
- ▶ la capacità di perdurare nel tempo richiede che sia salvaguardata:
 - ▶ la capacità dell'azienda di ripristinare la ricchezza consumata
 - ▶ l'attitudine ad accumulare e mantenere un ammontare di ricchezza che sia congruo rispetto agli investimenti necessari
 - ▶ l'attitudine dell'azienda a bilanciare in ogni istante la consistenza degli impieghi e la consistenza delle fonti finanziarie (equilibrio finanziario strutturale) e la capacità – con riferimento ad un n determinato intervallo temporale – di attivare fonti di finanziamento tali da coprire i fabbisogni finanziari senza compromettere l'equilibrio finanziario strutturale (equilibrio finanziario dinamico)
 - ▶ la capacità dell'azienda di far fronte nel tempo ai pagamenti cui è tenuta con i mezzi monetari di cui può disporre (eq. monetario)

Le performance e le condizioni di equilibrio si possono manifestare in modo indipendente:

- ▶ una elevata efficienza consente di mettere in campo un maggior volume di attività ma ciò non è sufficiente ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi, se le risorse non sono sufficienti o se le attività svolte non sono pertinenti;
- ▶ l'efficacia può favorire il mantenimento dell'equilibrio economico; nelle imprese gli obiettivi sono di ordine economico, nelle altre aziende è un presupposto per attivare maggiori flussi di trasferimenti;
- ▶ il mantenimento dell'equilibrio economico è uno dei presupposti per l'equilibrio patrimoniale, poiché favorisce l'accumulazione di quote aggiuntive di patrimonio;
- ▶ l'equilibrio patrimoniale è uno dei presupposti per l'equilibrio finanziario, poiché concorre alla formazione delle fonti che permettono di far fronte ai fabbisogni;
- ▶ il mantenimento dell'equilibrio economico è uno dei presupposti dell'equilibrio finanziario, in quanto favorisce il bilanciamento tra impieghi e fonti; ciò non vale nel breve e medio periodo poiché si possono manifestare degli sfasamenti tra la manifestazione economica e quella finanziaria delle operazioni aziendali.
- ▶ nel breve periodo gli sfasamenti tra la manifestazione economica delle operazioni

aziendali e quella monetaria possono essere ancora più sensibili.

- ▶ l'equilibrio finanziario influisce sul raggiungimento dell'equilibrio monetario, il cui rispetto dipende anche da altri fattori, come la velocità con cui le diverse risorse finanziarie si trasformano in movimenti di denaro.
- ▶ l'equilibrio economico è influenzato dall'equilibrio patrimoniale, finanziario e monetario, ma in associazione a molti altri fattori.

E' chiara l'importanza per tutti i tipi di aziende di disporre di un sistema informativo che tenga sotto controllo tutte le componenti dell'economicità: l'efficienza, l'efficacia, l'equilibrio economico, l'equilibrio patrimoniale, l'equilibrio finanziario e l'equilibrio monetario.