



**Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino**

**Appunti universitari**

**Tesi di laurea**

**Cartoleria e cancelleria**

**Stampa file e fotocopie**

**Print on demand**

**Rilegature**

**NUMERO: 575**

**DATA: 12/03/2014**

# **A P P U N T I**

**STUDENTE: Vanelli**

**MATERIA: Economia e Organizzazione dell'Impresa + Eserc.**

**Prof. Vietti**

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

**ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.  
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.**

# SISTEMA IMPRESA

Caratteristiche del sistema impresa:

SISTEMA    SOCIALE    DINAMICO  
                 ECONOMICO    APERTO

Elementi comuni a tutte le imprese

RISORSE UMANE

STRUMENTI DI LAVORO

FLUSSO DI DENARO

TRASFORMAZIONE DI UN PRODOTTO

Una impresa è un sistema, formato dagli elementi che lo compongono, e dalle relazioni che esistono tra quegli elementi.

## SCOPO

- Servire la clientela interessata
- Soddisfare i bisogni del mercato

## ELEMENTI COSTITUTIVI

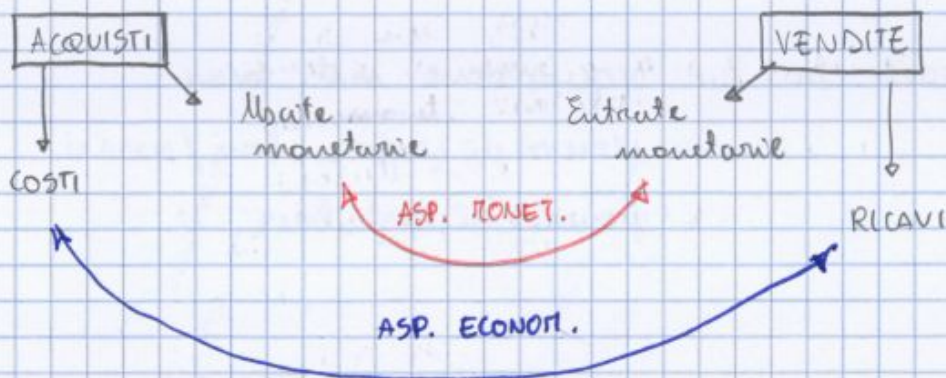
- ELEMENTO UMANO    parte sociale / gruppo
- MEZZI TECNICI A SERVIZIO DELL'ELEMENTO UMANO  
  strumenti / conoscenze
- AMBIENTE    - generale  
                  - specifica

# AMBIENTE DI OPERATIVITA'

Il sistema azienda è in continua relazione con l'ambiente esterno attraverso gli

## SCAMBI DI MERCATO

- 1) Acquisizione dei FATTORI DI PRODUZIONE
- 2) VENDITA sul mercato della produzione
- 3) Acquisizione / rimborso del CAPITALE



Le fini dell'amministrazione dell'impresa per l'ambiente si intende solo ciò che può influire sulla sua struttura e sul suo comportamento

- AMBIENTE GENERALE**
- fisico
  - culturale
  - tecnologico
  - sociale
  - economico
  - politico-legislativo

- AMBIENTE SPECIFICO** - del lavoro
- delle tecnologie
  - delle mat. prime
  - delle fonti di en.
  - dei capitali

(PIL, reddito pro capite, inflaz.) !

# DOMANDA E OFFERTA

## ATEGGIAMENTI DELL'IMPRESA

- |  |                     |
|--|---------------------|
| Produzione   | → OFFERTA > DOMANDA |
| Prodotto   | → QUALITÀ           |
| Merchandise  | → PUBBLICITÀ        |
| Scegliere i bisogni del mercato → MARKETING ORIENTED |                     |

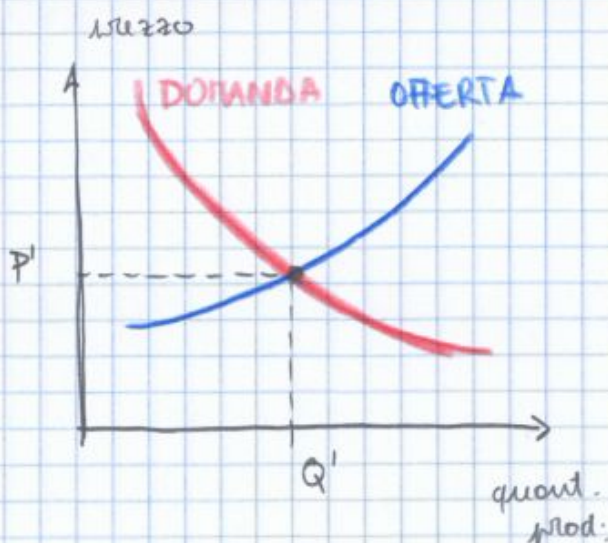
## PUNTI CHIAVE DEL MERCATO

- DOMANDA
- OFFERTA
- COLLEGAMENTI DOMANDA - OFFERTA (regime)

## METODO DI SODDISFACIMENTO

- Beni identici
- Beni dello stesso tipo
- Beni diversi

La curva della domanda viene spezzata in segmenti e a ciascuno corrisponde una fascia qualità/prezzo



Il prezzo è determinato dall'incrocio tra domanda e offerta in corrispondenza di un det. volume di produz. ed è lo sintesi delle:

**"CONDIZIONI DI SCAMBIO"**

- QUANTITÀ DI SCAMBIATO
- CONDIZ. DI CONSEGNA
- LUOGNI/MODI/MEZZI DI TRASPORTO
- ACCORDI CONTINUATIVI

## SOLIDITA' PATRIMONIALE

→ Relazione fra le diverse fonti di finanz. esaminate per provenienza

Le fonti di finanziamento dovrebbero essere interne e non esterne (DEBITI)

il limite è attorno al 50% ( $\geq 50\%$  del debito è capit. proprio OK)

Lo stato di solidità patrimoniale è legato allo stato patrimoniale dell'anno precedente e da quelli che sono stati i flussi economici e finanziari durante l'anno

Quando il "debito" eccede il 50% del patrimonio dell'azienda si parla di azienda SOTTOCAPITALIZZATA e al 100% di DEFICIT PATRIMONIALE

## SOLIDITA' FINANZIARIA

Flussi di ENTRATE e USCITE MONETARIE

Anche qui l'equilibrio è garantito quando il flusso delle ENTRATE MONETARIE copre quello delle USCITE MONETARIE

nella gestione ordinaria (eventi straordinari non fanno testo)



★ LIQUIDITA' Capacità dell'azienda di far fronte, in modo economico alle necessità finanziarie della gestione

★ SOLIDA (PATRIMONIALMENTE)

## CONTINGENCY

Da dipendere la scelta delle variabili organizzative da una serie di fattori contingenti:

Se X vale A allora Y vale B

PROBLEMA: Poca coerenza nel nesso causale oppure affetto, ovvero eccessiva genericità

Richiede quindi una analisi accurata ed organica di tutti i fattori in esame e richiede che le scelte prese possano essere messe in discussione ed eventualmente cambiate

### FATTORI INFLUENZANTI LE SCELTE ORGANIZZATIVE

- Modalità d'analisi
- Sono alla base del funzionamento dell'azienda
- Efficienza ed esigenze economiche
- Coerenti ed applicabili con la strategia dell'azienda
- Le scelte organizzative devono essere applicate anche ai liv. + bassi
- Le scelte devono poter vincere alcuni ostacoli minimi
- Devono garantire una competitività sul mercato
- Devono garantire efficienza aziendale



# RAGGRUPPAMENTO ATTIVITA', CREAZIONE UNITA' ORGANIZZATIVE

VIENE COMPIUTO ATTRAVERSO IL GROUPING

È un modo prendere e catalogare le varie attività e che le svolge in base a criteri più o meno generali

## PRINCIPALI CRITERI

- BASE NUMERICA
  - BASE TEMPORALE
  - TIPO DI CONOSCENZE ED ABILITÀ
  - TIPO DI TECNOLOGIA
  - PER FUNZIONE / SUBFUNZIONE
  - PER PROCESSO / FASE
  - PER BUSINESS / PRODOTTO
  - PER CLIENTE
  - PER AREA GEOGRAFICA
  - PER PROGETTO / COMPLESSA
- } OPERATIVO
- } INPUT
- PROCESS MANAGER
- } OUTPUT

A seconda della specificità dell'azienda si possono privilegiare dei raggruppamenti piuttosto che altri, un'azienda piccola o molto fabbrica avrebbe difficoltà con un project manager poiché sdoppierebbe la linea di comando

## CLASSIFICAZIONE CON MATRICE

MODELLO SPECIALIZZ. MINTZBERG



## COME ADATTARSI / SCEGLIERE LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO

- BASSI LIVELLI DI INCERTEZZA

Ordine e procedure

- AL CRESCERE DELL'INCERTEZZA

Accentramento del potere

Riduzione interdipendenza

Gestire il problema con ricerca e team anti-ovini

La figura del PROJECT MANAGER (pur non essendo indispensabile) aiuta molto a "REEINGENIRING" il processo produttivo al fine di riordinarlo e smembrarlo per migliorarne l'efficienza

Non tutti i problemi sono meccanicamente risolvibili e risolvibili

→ NON ESISTE LA CHIAVE UNIVERSALE ←

Avere un sistema ERP è molto importante!

- integrazione delle attività e aggiornamenti in tempo reale
- aumento della comunicazione
- unificazione delle procedure e sistemi (globalizzazione)

## DIMENSIONAMENTO DEGLI ORGANICI

Analisi delle risorse umane che una azienda richiede, per poter funzionare.

### - AUMENTO DELLA RIGIDITÀ

È difficile fare stime del tipo ore di lavoro richieste/persona soprattutto per lavori poco standard.

$$\frac{\text{VOLUME DI PRODUZIONE PROGRAMMATO}}{\text{TEMPO STANDARD DI LAVORO UNITARIO}} = \text{NUMERO DI ORE SVILUPPABILI DA UNA PERSONA IN QUEL PERIODO}$$

Dopo aver eseguito l'analisi si modifica di conseguenza l'organico aziendale a seconda degli obiettivi che un'azienda si pone di raggiungere.

## CONFIGURAZIONE EMBRIONALE (INCENTRATA SUL TITOLARE)

OFFICINA Configurazione tipica delle aziende italiane  
TABACCHERIA  
GIORNALAI  
...  
PRO : flessibilità, adattabilità, snellezza  
CONTRO : eccessiva dipendenza dal vertice strategico (TITOLARE)  
Deficit di managerialità e innovazione

## BUROCRAZIA MECCANICA (STAFF DI TECNOSTRUTTURE)

MC DONALDS L'elemento chiave è lo staff di tecnostutture  
GROSSA FABBRICA (organismo decisionale composto da tecnici specializz.)  
...  
PRO : - Formalizzazione e pianificazione  
- Stabilità, controllo di gestione  
CONTRO : - Scarsa flessibilità  
- Burocratizzazione.

## CONFIGURAZIONE PROFESSIONALE

STUDIO ASSOCIATO Lavoro del papa'  
...  
PRO - Ampia autonomia del nucleo operativo  
- limitato peso della gerarchia  
CONTRO - Soggetto alla politicizzazione

## FORZE DI COESIONE : SENSO DI MISSIONE (MOD. TOYOTA)

Per missione o ideologia si intende l'insieme di obiettivi, principi e valori che fa lavorare insieme

ALLUNE CONFIGURAZIONI SONO PIU' SOGGETTE O INCLINI

## APPRENDIMENTO (FORZE DI COESIONE)

Valorizzazione delle competenze diffuse in ogni parte dell'organizz.

"La mia conoscenza aiuta in maniera unica il processo produttivo"

## FORZE DI DISGREGAZIONE

### POLITICA (LOTTA PER IL POTERE)

In realtà si tratta di un fenomeno naturale e fisiologico, tuttavia può creare gravi danni se prevale i limiti consentiti

#### POLITICA PER

Fini perseguiti

Mezzi impiegati

#### CONTRAPPONIBILE A CONTROLLO

Autorità formale

Competenza

Ideologia

#### ATTUAZIONE ATTRAVERSO

Imboscamento

Spersonalizzazione

Alleanze

Abuso di potere

Conflitto tra blocchi contrari

## STRUTTURA PLURIFUNZIONALE

È il punto intermedio nelle macrostrutture, possiede tutti i caratteri di una struttura articolata e differenziata.

Struttura a silos non comunicanti, classificati in base ad insiemi di attività omogenee dal punto di vista tecnico economico, che spinge ad una gestione settoriale o compartimenti stagni, orientando l'approccio per processo (ES. MATRICE: PROJECT MANAGER)

È uno schema naturale e pertanto largamente diffuso, non è esente da pregi anche se antiquato (TIPO ACCORDAMENTO con BURECRAZIA MECCANICA)

ADATTA AD AZIENDE MEDE MONO-BUSINESS STABILI

## \* STRUTTURA MULTIDIVISIONALE (articolata e complessa)

Propria delle aziende multifunzionali di grandi dimensioni ES. YAMAHA. (YAMAHA MOTORS / STRUMENTI MUSICALI)

Si può parlare di una "traslazione" del concetto di struttura plurifunzionale al livello di configuraz. organizz. diversificata e decentrata.

Si ricorda che le aziende sono in compartimenti stagni o condividono conoscenze o beni ad un certo livello o si parla di configurazione PURA o IMPROPRIA

\* È la traslazione in campo strutturale dell'organizzazione diversificata e decentrata

## STRUTTURA A MATRICE

L'organizzazione si basa su due criteri applicati simultaneamente entrambi alle immediate dipendenze del vertice aziendale.

PRO: EFFICIENZA  
EFFICACIA } considerate simultaneamente

CONTRO: ! doppia linea di comando !

Nasce quindi la figura del project manager che è responsabilizzato per TEMPI DI ESECUZIONE, REQUISITI TECNICO-QUALITATIVI, RISULTATI relativi ad un prodotto o commessa piuttosto che relativi ad un singolo aspetto della produzione

ES. responsabile CBR 600 oltre al responsabile motori

I problemi di questa configurazione sono più legati alla cultura aziendale che non concettuali

- CARATTERISTICHE:
- 1) Il raggruppamento del lavoro avviene vicino al vertice attraverso input e output
  - 2) Il decentramento ha caratteristiche ibride rispetto a funzionale e multidirezionale
    - delega alla funzione gli specifici poteri, propri di quell'area e diversi da una funzione all'altra
    - Incarica i responsabili dell'output (proj.-it.) di gestire l'oggetto di propria competenza

# 1. SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Si propone di definire le strategie di business e di corporate e di tradurle in piani d'azione

# 2. SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Espletare gli obiettivi da assegnare ai vari managers che guidano le unità della struttura organizzativa (centri di responsabilità) per verificare il grado di raggiungimento in itinere, con lo scopo di guidare l'azione e responsabilizzare i manager stessi.

Processo finalizzato a governare l'impresa secondo criteri di efficienza ed efficacia al fine di garantire la continuità nel lungo periodo

- Esiste la possibilità di tracciare delle linee guida
  - modello manageriale da l'incaricato dovrà osservare
  - 1- Partecipazione alla formazione degli obiettivi
  - 2- Grado di difficoltà degli obiettivi
  - 3- Forza vincolante degli obiettivi
  - 4- Frequenza e intensità dei controlli periodici
- Il controllo di gestione monitora EFFICACIA - EFFICIENZA
- Il monitoraggio si basa su dei parametri definiti dalla pianificazione strategica

I due sistemi lavorano in sinergia, prendendo il nome di PIANIFICAZIONE & CONTROLLO (specievolmente si tratta di)

30

STRATEGICO

OPERATIVO

ORGANIZZATIVO



## SISTEMA DI GESTIONE DEL PERSONALE

### PROCESSI PRINCIPALI

- SELEZIONE
- INSERIMENTO
- AMMINISTRAZIONE
- RELAZIONI SINDACALI
- FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO
- VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
- INCENTIVAZIONE

## • S.I. OPERATIVO

Elevata standardizzazione e routine

INFORMAZIONI - anagrafiche

- di Transizione

- pianificazione e programmazione delle operazioni

Mezzo fondamentale per standardizzare e velocizzare le operazioni di routine in modo da far svolgere le attività in maggiore efficienza, efficacia e velocità.

Tipici esempi di strumenti del SIO sono i database e i sistemi di applicazioni ad esso integrati, per disporre in tempo reale di dati attendibili sullo stato dell'azienda.

# MBO Management by Objectives

Sistema omogeneo e integrato di tutti i meccanismi operativi

- Il manager dev'essere guidare le loro scelte in funzione degli obiettivi dell'azienda scomposti in sub-obiettivi di competenza della propria area di responsabilità
- I risultati dell'azione manageriale dev'essere matematicamente rilevati e confrontati con gli obiettivi
- Valutazione dei manager sulla base dei risultati ottenuti
- Applicazione di un sistema premiante
- Approccio partecipativo

1 Determinazione obiettivi

2 Verifica periodica dei risultati

3 Valutazione finale e incentivazione

## BALANCED SCORECARD

È uno strumento che si integra bene con il MBO, e si compone di una tabella che illustra sinteticamente gli obiettivi fissati per i vari aspetti dell'azienda e quali sono gli indicatori per valutare il grado di conseguimento di questi obiettivi.

ES

AZIONISTI



- LEADERSHIP DI SETTORE
- ...
- ...

- ROI
- CASH FLOW
- ...

PROCESSI



- INNOVAZIONE PRODOTTI
- MINOR IMPATTO AMBIENTALE
- ...

- TASSO DI ACCETT. NUOVI PRODOTTI
- QUANTITÀ EMISSIONI
- ...

# CONTABILITÀ

**DEFINIZIONE.** • Sistema informativo-contabile destinato alla rilevazione delle operazioni gestionali nei loro aspetti economico patrimoniale e finanziario, al fine della determinazione del risultato economico d'esercizio e del patrimonio aziendale

**OBIETTIVO :** 1) Rilevare le operazioni di gestione (diario)  
 2) Redigere il bilancio d'esercizio (che mi fornisce dati):

- PATRIMONIALI
- ECONOMICI
- FINANZIARI

## IL BILANCIO D'ESERCIZIO (OBBLIGATORIO per le società di capitali)

SI COMPONE DI : DIRITTO CIVILE

Stato patrimoniale BALANCE SHEET

Rappresentazione "dinamica" della gestione aziendale, ovvero gli impieghi (o investimenti) esistenti in un determinato momento (o attività) e in che modo tali investimenti sono stati finanziati attraverso la passività e il patrimonio netto.

ATTIVITÀ	100	PASSIVITÀ	60
		PATRIMONIO NETTO	40
			<hr/>
			100

# CRITERI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI ESER.

## Continuità aziendale

Utilità per i destinatari

Comprensibilità

Neutralità

Si presuppone che l'azienda prosegua la propria attività e si applicano i presupposti di una azienda in funzionam. e non in liquidazione

## Prudenza

Comparabilità

Omogeneità

Costanza

I profitti non realizzati non vanno contabilizzati mentre le perdite SEMPRE anche se POTENZIALI

## Competenza economica dei costi / ricavi attribuibili all'esercizio

Significativa rilevanza dei fatti

Corrispondenza diretta con l'esercizio in esame

Verificabilità

I costi e ricavi devono essere quelli associati all'esercizio in esame (importante perché difficilmente tutti i costi produttivi si dividono nello stesso esercizio)

# INTERPRETAZIONE E ANALISI DI BILANCIO

L'analisi di un bilancio d'esercizio si articola in due distinte "fasi di lavoro" ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS

- 1) INTERPRETAZIONE dei contenuti di bilancio nel loro contesto per rilevare l'esplicità
- 2) ANALISI DI BILANCIO (economico, finanziario, patrimoniale)

## • ANALISI PATRIMONIALE / FINANZIARIA

Esamina la struttura del patrimonio per accertare l'esistenza di equilibrio nella composizione di fonti e impieghi e la sua attitudine a fronteggiare i fabbisogni finanziari

## • ANALISI ECONOMICA

L'analisi della situazione economica esamina la capacità dell'azienda di coprire i costi e fabbricare utile

Le varie tipologie d'analisi risultano

PER FLUSSI

PER INDICI (in ambito)

- temporale
- spaziale
- reddituali
- strutturale

## ESEMPI

### CE Valore della produzione effettuata

Il risultato può essere osservato attraverso la segmentazione delle diverse componenti che lo determinano

VALORE DELLA PRODUZ. EFFETTUATA

COSTO DELLA PRODUZ. EFFETTUATA

### CA Costo del reddito

Classificazione per destinazione di spesa piuttosto che per funzione (es. spese per servizi o spese per personale)

### CE Valore aggiunto

(risultato lordo che si ottiene dopo aver coperto con il ricavo complessivo della produzione attesa i costi relativi alla produzione attesa, i costi relativi ai fattori produttivi "esterni")



# ANALISI DI BILANCIO PER INDICI

L'analisi di bilancio per indici consiste nel calcolo di determinati indicatori che evidenziano il risultato della gestione sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale.

L'analisi può venire fatta su basi temporali qualsiasi, sia nel passato che nell'immediato

- RETROSPEKTIVE o - PROSPETTIVE **DIRENS. TEMPOR.**

L'analisi può venire fatta in confronto ad altre aziende concorrenti o rispetto ad un valore di benchmark **DIRENS. SPAZIALE.**

## ANALISI PATRIMONIALE E FINANZIARIA

INDICI DI SOLIDITÀ E COPERTURA

Evidenziano quanto l'azienda riesce a far fronte con mezzi propri

INDICI DI INDEBITAMENTO

INDICI DI SOLVIBILITÀ

→ LIQUIDITÀ  
→ ROTAZIONE

Fare fronte ad impegni di prossima scadenza  
lunga scadenza

## ANALISI ECONOMICA

INDICI DI REDDITIVITÀ

INDICI DI PRODUTTIVITÀ

## PRINCIPALI INDICI DI BILANCIO

		2008	2009	2010
<b>Indicatori di Struttura Patrimoniale</b>				
Indipendenza Finanziaria =	Cap. Proprio / Capitale Investito Totale	35,91%	46,01%	43,77%
Indipendenza dall'indebitamento =	Debiti / Capitale Investito Totale	64,09%	53,99%	56,23%
Solidità del Capitale Sociale =	Capitale proprio / Capitale sociale	9,30	12,10	11,60
Patrimonio Netto Tangibile =	Cap. Proprio - Immob. Immateriali Nette	920	1.190	1.140
Margine di struttura =	Cap. Proprio - Attività Immobilizzate	-480	500	480
Capitale Investito Operativo =	Capitale Investito - Attività Liquide - Imm. Fin. Non Operative	2.440	2.260	2.330
<b>Indicatori di Situazione Finanziaria</b>				
Copertura Attività Immob. (1)=	Cap. Proprio / Attività Immobilizzate	0,66	1,70	1,71
Copertura Attività Immob. (2)=	Cap. Permanente / Attività Immobilizzate	1,22	2,51	2,44
Indice di solvibilità=	Cap. Permanente / Attività Immobilizzate + Magazzino	0,99	2,28	2,18
Elasticità dell'attivo=	Capitale circolante / Totale attivo	0,46	0,73	0,74
Elasticità del passivo=	Passività correnti / Totale passivo	0,34	0,32	0,37
Grado di indebitamento =	Totale Passivo / Cap. Proprio	2,78	2,17	2,28
Leverage=	Capitale di Terzi / Capitale Proprio	1,78	1,17	1,28
Margine di Tesoreria =	(Attività Correnti - Magazzino) - Passività Correnti	-20	1.000	900
Liquidità Normale = (o "acid test")	(Attività correnti - Magazzino) / Passività correnti	0,98	2,18	1,91
Liquidità immediata =	Disponibilità liquide / Passività correnti	0,13	0,42	0,31
Cap. Circolante Netto =	Capitale Circolante - Passività Correnti	310	1.070	980
Indice di Disponibilità (Liquidità)=	Capitale Circolante / Passività Correnti	1,36	2,26	1,99
Copertura Oneri Finanziari =	On. Fin. Netti / M.O.L.	2,17%	3,45%	3,85%
Incidenza degli oneri finanziari sul fatturato =	On. Fin. Netti / Fatturato	0,33%	0,62%	0,70%
Onerosità media finanziamenti =	On. Fin. Netti / Debiti Fin. b/m.I.I.	1,54%	5,13%	6,06%
<b>Ciclo Monetario</b>				
Giacenza Media Magazzino=	Rimanenze MP / Consumi (Acquisti MP + Variazione MP) x 365	68,44	15,30	22,99
GG. di credito a Cli. =	Crediti comm.li b/m.I.I. / (Ricavi Netti) x 365	71,34	157,23	197,23
GG. di credito dai Fornitori=	Debiti comm.li b/m.I.I. / (Acq. Netti (materie + servizi)) x 365	-122,24	-120,52	-154,73
Ciclo Monetario Completo=		17,53	52,01	65,49
Intensità Fin. bancario b.t. =	Debiti bancari b.t. / Ricavi Netti	0,01	0,00	0,01
Intensità Debiti Finanziari =	Debiti Fin. b/m.I.I. / Ricavi Netti	0,21	0,12	0,12
<b>Quozienti di Redditività</b>				
R.O.E. =	Risultato Netto / Cap. Proprio	36,56%	38,84%	34,48%
Grado di indebitamento (2) =	Capitale Investito Totale / Capitale Proprio	2,78	2,17	2,28
Incid. del Cap. Operativo sul Totale =	Capitale Investito Operativo / Capitale Totale	94,21%	85,93%	87,92%
Rapporto di incidenza Gestione non Operativa =	Risultato Netto / Risultato Operativo	87,16%	87,04%	85,11%
R.O.I. =	Risultato Operativo / Capitale Investito Operativo	15,98%	23,89%	20,17%
Turnover =	Ricavi Netti / Capitale Investito operativo	1,26	1,44	1,22
ROS =	Reddito operativo / Ricavi Netti	12,70%	16,62%	16,49%
ROCE =	Risultato operativo / (Patrimonio netto + Debiti finanziari)	24,68%	33,75%	31,54%
Grado di Capitalizzazione =	Capitale Investito Totale / Capitale di Terzi	1,56	1,85	1,78
R.O.A. =	EBIT / Capitale Investito Totale	15,06%	20,53%	17,74%
Incidenza Val. Agg. =	Valore Aggiunto / Ricavi Netti	30,62%	36,31%	41,05%
Incidenza M.O.L. =	M.O.L. / Ricavi Netti	14,98%	17,85%	18,25%
Ricavi pro-capite	Ricavi netti / numero dipendenti	102,33	95,59	79,17
Valore aggiunto pro-capite	Valore Aggiunto / numero dipendenti	31,33	34,71	32,50
Reddito operativo pro-capite	Reddito operativo / numero dipendenti	13,00	15,88	13,06

numero dipendenti

30,00

34,00

36,00

51

Il calcolo di BEP non contempla la gestione extra-caratt.  
(condizioni straordinarie)

$$\text{FATTURATO BEP} = \frac{\text{COSTI FISSI}}{1 - \frac{\text{COSTI VAR}}{\text{FATTURATO}}}$$

$$\text{MARGINE DI SICUREZZA} = \frac{\text{FATTURATO BEP}}{\text{FATTURATO}} \times 100$$

$$\text{LEVA OPERATIVA} = \frac{\text{FATTURATO} - \text{COSTI VAR}}{\text{RISULTATO OPERATIVO}}$$

La leva operativa misura la rigidità dell'impresa e mi illustra l'incidenza dei costi fissi nel fatturato (> COSTI FISSI, > RISCHIO SE FATTURATO SCENDE)

La configurazione di costo, in base alla quale minimizzare quanto costa un presunto oggetto di calcolo, dipende dal metodo di calcolo, che si decide di adottare in impresa

Tale metodo può essere scelto tra una gamma che va dal calcolo a soli costi variabili al calcolo del costo pieno aziendale

#### CRITERI :

- 1) Coerenza con la strategia competitiva scelta da un'impresa
- 2) Coerenza con lo stile di gestione  
trasparenza - occultamento della natura di alcuni costi
- 3) Condizionamento dell'impostazione della contabilità direzionale (management accounting)
  - BUDGET
  - SISTEMA DI REPORTING
  - ANALISI SCOSTAMENTI E ACCENTO SULLE CAUSE EVIDENTI.
  - VALUTAZIONE RIMANENZE

• MODALITÀ DI RIPARTIZIONE

a) COSTI DIRETTI (o SPECIFICI) Costi sostenuti esclusivamente per il prodotto in esame

ES: AMMORTAMENTO MACCHINA GELATO → GELATO

Il costo diretto vengono inclusi completamente nel costo unitario del prodotto

$$\text{QUANTITÀ RISORSA} \times \text{COSTO UNITARIO} = \text{COSTI DIRETTI}$$

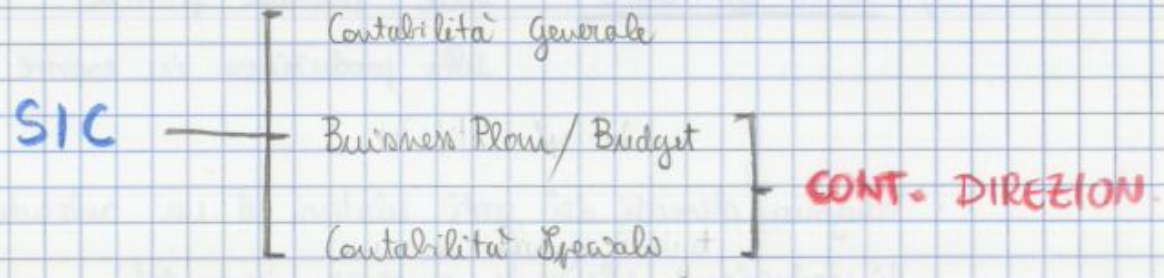
b) COSTI INDIRETTI (o COMUNI) Costi sostenuti promiscuamente per diversi prodotti

ES: ILLUMINAZIONE → PRODOTTI NELLA SALA ILLUM.

Il costo indiretto viene incluso nel costo unitario ricorrendo una certa coeff di ripartizione

$$\text{(TIPOLOGIA) COSTO TOTALE} \times \text{COEFFICIENTE DI RIPARTIZIONE}$$

# SISTEMA INFORMATIVO CONTABILE



## Funzione delle quantità monetarie

- COSTO DELLA MATERIA UTILIZZATA
- COSTO MANODOPERA DIRETTA
- COSTO DELLA PROD. OTTENUTA

### ① METODO DEL VALORE DEL LAVORO DIRETTO

$$\frac{\text{SPESA GEN. IN}}{\text{LAVORO DIR. VALORIZZ}} = \% \text{ RICARICO PER } \text{€ DI LAV. DIRETTO}$$

### ② METODO DELLE ORE DI LAVORO DIRETTO

$$\frac{\text{SPESA GEN IN}}{\text{ORE DI LAV. DIRETTO}} = \text{COEFF. DI RICARICO PER OGNI ORA DI LAVORO DIRETTO}$$

### ③ METODO DELLE ORE MACCHINA

$$\frac{\text{SPESA GEN IN}}{\text{ORE MACCHINA}} = \text{COEFF. DI RICARICO PER OGNI DI LAVORO MACCHINA}$$

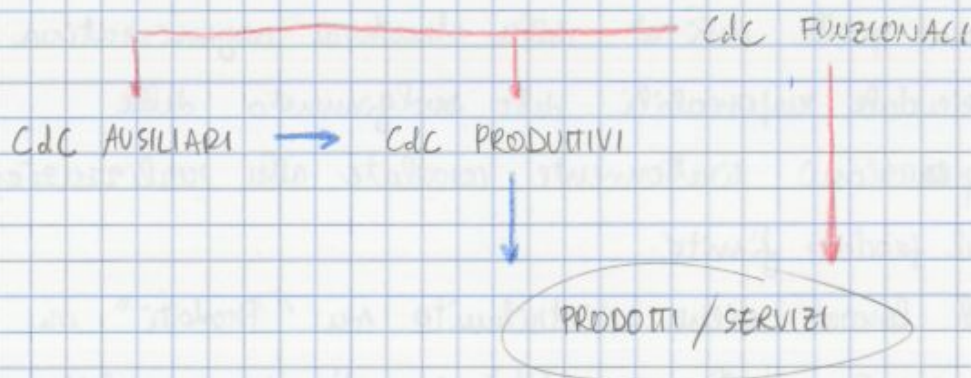
### ④ METODO DELLE UNITA' DI PRODOTTO

$$\frac{\text{SPESA GEN IN}}{\text{UNITA' PROD}} = \text{COEFF. DI RICARICO PER UNITA' DI PRODOTTO}$$

- **CdC FUNZIONALI**

Sono responsabili dell'erogazione di servizi generali (AMMINISTRAZIONE, UFFICIO LEGALE...)

Il coefficiente di ribaltamento nel prodotto deve esprimere la quantità di lavoro del CdC che il prodotto assorbe.



## **CENTRO DI RESPONSABILITÀ**

Un centro di responsabilità è un'entità costituita dall'accorpamento di più centri di costo a cui capo viene posto un responsabile di centro.

Al centro di responsabilità viene associato un BUDGET

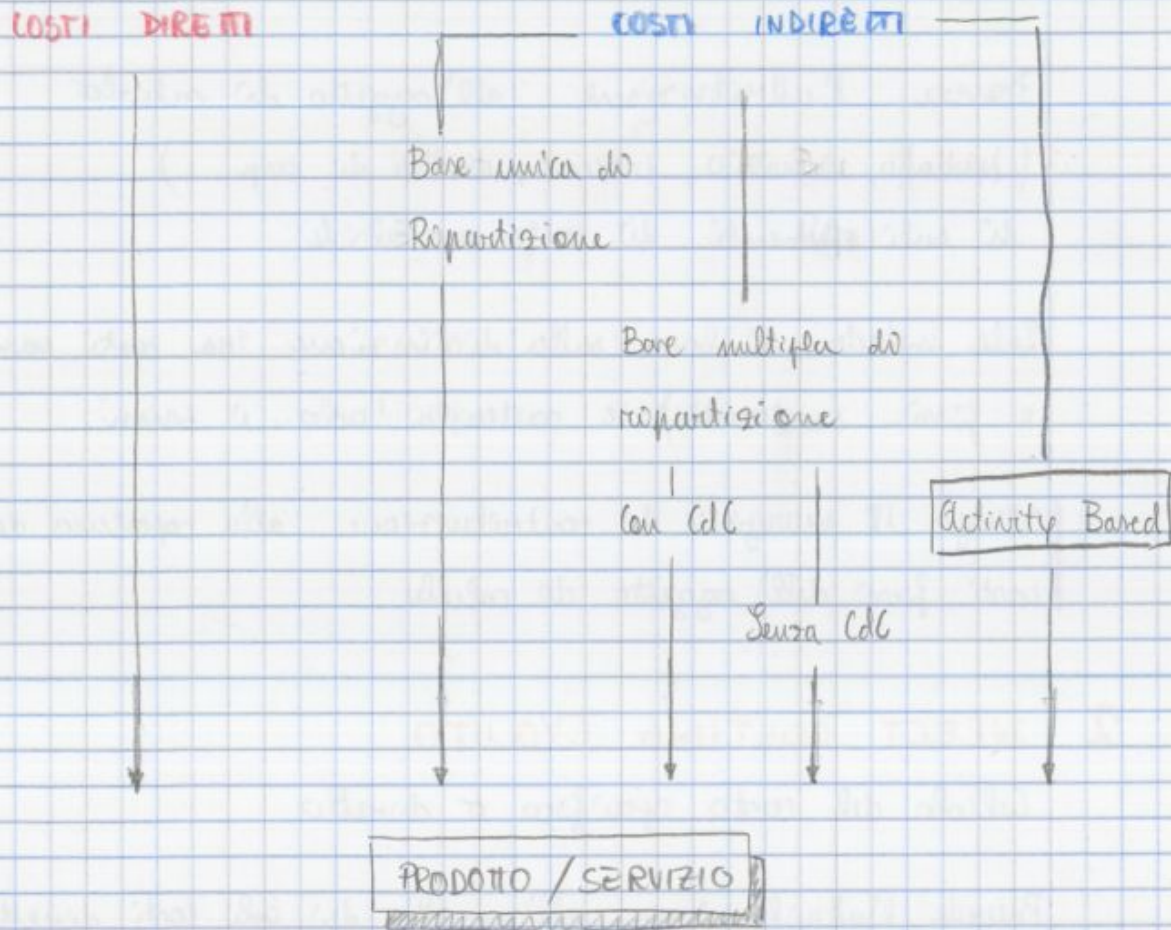
## **CENTRO DI PROFITTO**

Entità associata solo a grandi aziende molto diversificate dove il responsabile è responsabilizzato sia su costi che su ricavi della produzione.



### 3) FULL COSTING

Calcolo del costo pieno, configurazione che abbraccia tutti i costi di una specifica area gestionale, ma SPECIFICI e COMUNI.



Sul prodotto gravano quindi i costi diretti e i costi comuni. Esistono diversi metodi per caricare i costi indiretti sul prodotto.

### ③ Costi indiretti a base multipla con CDC

I costi indiretti vengono "addebitati" ai prodotti / servizi mediante un processo di "imputazione a catena" ai CENTRI DI COSTO in modo coerente alla struttura organizzativa e produttiva dell'azienda

- 1° Localizzazione di tutti i costi nei prescelti centri di costo ad eccezione delle materie prime e del MOD
- 2° Selezione per ogni centro di costo delle basi di imputazione dei costi ivi localizzati per una loro successiva imputazione al prodotto, diretta o indiretta, attraverso la ripartizione su altri centri di costo
- 3° Ripartizione a cascata dei costi localizzati nei centri di costo PRINC / AUX
- 4° Imputazione ai prodotti e ai servizi dei costi totali dei singoli centri di costo legati all'ottenimento dei prodotti/servizi per i clienti esterni.

## CONCLUSIONI

- Il primo fattore da osservare è il  $MLC_u$  (Margine lordo contributivo unitario) che fornisce un valore oggettivamente determinante per la convenienza del prodotto

Se  $MLC_u > 0$  e  $>$  costi fissi allora  
si può procedere ad analisi più approfondite

- Nell'ambito della "Programmazione e Controllo" l'analisi del costo del prodotto è determinante per

- 1) PRENDERE DECISIONI SUL BREVE (LUNGO) PERIODO  
sul mix produttivo
- 2) FARE PREVENTIVI DI COSTO
- 3) MIGLIORARE L'EFFICIENZA AZIENDALE

### Una funzione per ogni costo

Si identifichi il grafico che meglio rappresenta ognuna delle seguenti voci di costo.

Sull'asse verticale è riportato il costo totale in euro sostenuto dall'azienda; su quello orizzontale il volume della produzione.

Un grafico può corrispondere a più voci di costo o a nessuna voce.

- E* 1) Fattura del gas relativa a un impianto di produzione a gas, costituita da una componente fissa più un costo variabile costante per metro cubo da pagare dopo il consumo di un certo ammontare in metri cubi.
- B* 2) Costo d'acquisto di una materia prima per la quale sono disponibili sconti al raggiungimento di volumi d'acquisto predeterminati.
- F* 3) Costo di una materia prima che diventa sempre più scarsa, il cui prezzo aumenta al crescere del consumo complessivo.
- L* 4) Costo delle lamiere d'acciaio per un produttore di frigoriferi.
- D* 5) Costo di una lavorazione a macchina che tende a diminuire a livelli unitari mano a mano che gli operatori acquistano maggiore esperienza.
- C* *N* 6) Ammortamento a quote costanti di un macchinario produttivo.
- N* 7) Fatture dell'acqua per il raffreddamento degli impianti, in una situazione di carenza idrica. La tariffa presuppone un onere forfettario per i primi 400.000 litri consumati, più un costo unitario crescente per ogni consumo addizionale di 40.000 litri.
- G* 8) Stipendi dei capi squadra in una situazione che comporta l'aggiunta di un capo squadra ogni 10 operai aggiunti addetti al montaggio.
- €* 9) Fattura dell'energia elettrica relativa a un macchinario elettrico, basata su un ammontare fisso più costo variabile unitario da corrispondere dopo l'utilizzo di un certo numero di Kwh.
- I* 10) Affitto di un fabbricato messo a disposizione dalla Regione in base a un accordo per cui è dovuto un canone fisso di 1.000 euro fino a un utilizzo della capacità lavorativa pari a 200.000 ore uomo; superato tale livello il canone si riduce di 1 euro per ogni ora uomo lavorata, ma non può comunque scendere sotto i 200 euro.
- M* 11) Affitto di un fabbricato messo a disposizione dal Comune, in base a un accordo per cui l'azienda deve pagare un canone fisso a meno che non vengano lavorate 200.000 ore uomo. Se il numero di ore lavorate supera tale livello non è dovuto alcun canone.
- A* 12) Ammontare degli incentivi commisurati in percentuale fissa al costo della manodopera dopo il superamento di un certo livello di attività.

### Costi diretti o indiretti?

Dire se il costo proposto è di tipo diretto o indiretto.

Quale flusso logico seguirà il ribaltamento dei costi fino al prodotto/commissa?

- 1) Acquisto di frutta per la produzione di marmellata biologica.
- 2) Stipendio della responsabile amministrativa di una società che produce bulloni.
- 3) Retribuzione del capo officina responsabile di tutte le linee produttive (bomboniere, cestini, centrotavola) di una cooperativa che utilizza materiali e ingredienti di commercio equo e solidale.
- 4) Carburante per il carrello elevatore utilizzato dal capo magazziniere.
- 5) Ammortamento di un tosaerba motorizzato acquistato da una cooperativa che si occupa di giardinaggio e manutenzione, che verrà dedicato esclusivamente al reparto «Giardini privati e ville».
- 6) Acquisto di sostanze chimiche per la R&S di nuovi prodotti cosmetici naturali che saranno prodotti dalle detenute all'interno di un carcere.
- 7) Costi di trasferta sostenuti dagli agenti commerciali in visita presso cliente.
- 8) Provvigioni degli agenti commerciali.
- 9) Salario della manodopera.
- 10) Pedaggi autostradali pagati dal fattorino che si occupa delle consegne dei prodotti venduti ai clienti.
- 11) Costo per lo smaltimento dei rifiuti di tutto lo stabilimento.
- 12) Costo per lo smaltimento dei rifiuti speciali del reparto verniciatura.
- 13) Contratto di manutenzione annuale per gli strumenti di precisione del laboratorio dedicato al reparto lenti di un'azienda che produce occhiali.
- 14) Contratto di assistenza per il software gestionale utilizzato dalla contabilità.
- 15) Parcella del commercialista che ha fornito consulenza fiscale alla società.
- 16) Costo della movimentazione delle merci all'interno dei magazzini di una cartiera.
- 17) Costo del servizio di pulizia dello stabilimento produttivo e degli uffici.
- 18) Canone di assistenza sui software in un'azienda che fa ricerca e sviluppo nel settore della frazione alternativa.

**Da Ciro**

Elementi di costo	Numero di pizze		Tipo di costo	Costo fisso totale	Costo variabile unitario
	10.000	12.000			
Pasta	€ 4.000,00	€ 4.800,00	Variabile	€ -	€ 0,40
Farfatura	€ 2.500,00	€ 3.000,00	Variabile	€ -	€ 0,25
Formaggio	€ 4.500,00	€ 5.400,00	Variabile	€ -	€ 0,45
Pomodori	€ 3.000,00	€ 3.600,00	Variabile	€ -	€ 0,30
Personale di cucina	€ 3.000,00	€ 3.000,00	Fisso	€ 3.000,00	€ -
Personale addetto alle consegne	€ 2.200,00	€ 2.640,00	Variabile	€ -	€ 0,22
Struttura	€ 10.000,00	€ 10.000,00	Fisso	€ 10.000,00	€ -
Pubblicità	€ 4.500,00	€ 4.500,00	Fisso	€ 4.500,00	€ -
<b>Quantità (inserire)</b>	<b>4.984</b>				
<b>Costo totale</b>	<b>€ 25.574,08</b>			<b>€ 17.500,00</b>	<b>€ 1,62</b>
Costo fisso totale	€ 17.500,00				
Costo variabile unitario	€ 1,62				
Prezzo unitario per pizza	€ 10,00				
<b>BEP</b>	<b>2.089</b>				
Profitto obiettivo	€ 9.000				
<b>Produzione per profitto obiettivo</b>	<b>3.163</b>				

77

### Kars Spa

#### Calcolo del costo pieno unitario mediante FULL COSTING

	Motoveicoli	Auto utilitarie	Auto di lusso	Totale
<b>Costi diretti</b>				
Unità prodotte	2.500	700	50	3.250
Costo materie per unità di prodotto	€ 122.300	€ 4.000	€ 8.500	€ 3.975.000
Costo MOD	€ 300.000	€ 105.000	€ 30.000	€ 435.000
Costo MOD per prodotto	€ 120	€ 150	€ 600	
<b>Costi diretti per unità di prodotto</b>	<b>€ 420</b>	<b>€ 4.150</b>	<b>€ 9.100</b>	<b>€ 1.357</b>
<b>Costi indiretti</b>				
Ore macchina per prodotto	2	6	24	
Ore macchina totali	5.000	4.200	1.200	10.400
% di ripartizione	48,1%	40,4%	11,5%	
Ammortamenti industriali	€ 240.385	€ 201.923	€ 57.692	€ 500.000
Unità prodotte	2.500	700	50	3.250
% di ripartizione	76,9%	21,5%	1,5%	
Costi amministrativi	€ 230.769	€ 64.615	€ 4.615	€ 300.000
Unità prodotte	2.500	700	50	3.250
% di ripartizione	76,9%	21,5%	1,5%	
Costi commerciali	€ 153.846	€ 43.077	€ 3.077	€ 200.000
Costi indiretti totali	€ 625.000	€ 309.615	€ 65.385	€ 1.000.000
<b>Costi indiretti per unità di prodotto</b>	<b>€ 250</b>	<b>€ 442</b>	<b>€ 1.308</b>	<b>€ 308</b>
<b>COSTO PIENO UNITARIO FC</b>	<b>€ 670</b>	<b>€ 4.592</b>	<b>€ 10.408</b>	<b>€ 1.665</b>

$$\frac{300'000}{2500} = 120 + 300 = 420$$

$$5'000 \cdot x = 10'400 : 100$$

$$\Rightarrow x = 48,1\%$$

$$\frac{500'000 \times 48,1}{100} = 240'385$$

Dispartisco i costi indiretti nella base della ore macchina per le per ciascuna tipologia di prodotto

$$240'385 + 230'769 + 15'846 = 625'000$$

$$\frac{625'000}{2500} = 250$$

$$420 + 250 = 670$$

## Fanta Airlines

1)

La Fanta Airlines sta valutando una proposta di introdurre un volo giornaliero A/R sulla tratta New York-Los Angeles. I costi da considerare comprendono

1. il noleggio dell'equipaggiamento di bordo e dei gate aeroportuali per \$136.000 a settimana
2. la manutenzione e gli altri costi per il personale di terra per \$32.000 a settimana
3. gli stipendi e i benefit di piloti e assistenti di volo per \$48.000 a settimana
4. i costi del carburante di \$6.500 a volo (\$13.000 per A/R)

È previsto un costo di pubblicità pari a \$40.000 a settimana a sostegno della nuova attività.

Le commissioni pagate agli agenti di viaggio ammontano in media al 10% delle vendite.

L'aereo può portare 80 passeggeri nei suoi confortevoli posti a sedere appositamente progettati, e la tariffa media per sola andata è pari a \$600 per passeggero.

Quanti passeggeri deve avere la Fanta Airlines per arrivare al pareggio in questa nuova attività?

2)

La Fanta Airlines sta valutando un programma parziale con soli 10-12 voli A/R a settimana escludendo il sabato e/o la domenica. I costi fissi settimanali saranno \$306.000 nella prima ipotesi e \$326.000 nella seconda. Quanti passeggeri occorre trasportare a settimana, per raggiungere il pareggio?

3)

La Rivals Airlines vuole fare concorrenza alla Fanta Airlines. Per questo sta valutando anch'essa di attivare un nuovo servizio sulla tratta New York-Los Angeles. La Rivals valuta che dovrà sostenere un costo per pubblicità e personale di supporto pari a \$150.000 a settimana, mentre personale di bordo, carburante e altre spese correlate al volo costeranno \$7.500 per ogni volo A/R, oltre ai \$6.500 (sempre per volo A/R) da sostenere per noleggio del velivolo e affitto dei gate aeroportuali. Inoltre la Rivals prevede \$4.000 per ogni volo A/R per il personale di supporto a terra, perché è convinta che il maggior livello di servizio possa compensare il fatto che i passeggeri devono viaggiare in piedi. La Rivals paga una commissione dell'8% agli agenti di viaggio su una tariffa di sola andata di \$160 per passeggero, e un volo trasporta 100 passeggeri.

Quanti voli deve effettuare ogni settimana la Rivals per arrivare al pareggio, se ci si aspetta un fattore di carico (ovvero una "saturazione" dei posti disponibili sull'aereo) pari al 70% in ogni volo?

4)

La Rivals si è accorta di poter dedicare al nuovo servizio al massimo 5 aerei della propria flotta, per un massimo di 70 voli a settimana. Ferme restanti tutte le altre ipotesi, a quanto dovrebbe vendere il biglietto per arrivare al pareggio?



### Fanta Airlines

		n. voli	
<b>Costo fisso (a settimana)</b>	\$306.000		10
<b>Costo variabile (per passeggero)</b>		<b>prezzo biglietto</b>	<b>commissione</b>
Commissione agenzia	\$60	\$600	10%
<b>BEP (passeggeri a settimana)</b>	<b>567</b>		
Media passeggeri per volo	57		

		n. voli	
<b>Costo fisso (a settimana)</b>	\$326.000		12
<b>Costo variabile (per passeggero)</b>		<b>prezzo biglietto</b>	<b>commissione</b>
Commissione agenzia	\$60	\$600	10%
<b>BEP (passeggeri a settimana)</b>	<b>604</b>		
Media passeggeri per volo	51		

$$Q_{BEP} = \frac{306'000}{600 - 60} = 566,67 \rightarrow 567 / 10 = 57$$

## Fanta Airlines

Numero di voli MAX a settimana	70
Costo fisso (a settimana)	\$150.000
Costo variabile totale esclusa commissione agenzia (per volo)	\$9.000
Costo variabile totale esclusa commissione agenzia (a settimana)	\$630.000
Commissione agenzia	8%
Numero biglietti che si ipotizza di vendere (per volo)	70
Numero biglietti che si ipotizza di vendere (a settimana)	4.900
<b>BEP (prezzo del biglietto)</b>	<b>\$173,03</b>

$$70 = \frac{150'000}{x \cdot 70 - 9896}$$

$$\Rightarrow x = 171,98 \rightarrow 172$$

### Pelletteria Rossi

	Cinture	Borse	Portafogli
prezzo di vendita (€)	800	1.500	1.000
costi variabili (€)	500	800	600
ore macchina per unità	0,2	0,5	0,25
MLC unitario	300	700	400
MLC	1500	1400	1600

$$MLC_u = \text{PREZZO DI VENDITA} - \text{COSTI VARIABILI}$$

$$= 800 - 500$$

$$= 300$$

$$\frac{1h}{0,2h} = 5 \Rightarrow \text{In un'ora: } 300 \cdot 5 = 1500 = \text{MLC}$$

**Idee Illuminanti**

	Lampadario A	Lampadario B	Lampadario C
<b>unità prodotte</b>	<b>1.200</b>	<b>1.300</b>	<b>500</b>
<b>COSTI DIRETTI</b>			
Materie prima			
- quantità	4.000	30.000	1.000
- costo unitario	€ 17,00	€ 2,00	€ 18,00
- totale	€ 68.000,00	€ 60.000,00	€ 18.000,00
MOD			
- quantità	4.500	5.000	1.000
- costo unitario	€ 20,00	€ 20,00	€ 33,00
- totale	€ 90.000,00	€ 100.000,00	€ 33.000,00
Altri costi			
- totale	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 28.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 178.000,00</b>	<b>€ 180.000,00</b>	<b>€ 79.000,00</b>
<b>COSTI COMUNI</b>	<b>€ 160.000,00</b>		

**Criterio di riparto: in proporzione al costo delle materie utilizzate**

totale costo da ripartire	€ 160.000,00		
totale costo materie prime	€ 146.000,00		
costo materie prime	€ 68.000,00	€ 60.000,00	€ 18.000,00
quota	47%	41%	12%
Costo speciale	€ 178.000,00	€ 180.000,00	€ 79.000,00
Costo comune	€ 74.520,55	€ 65.753,42	€ 19.726,03
Costo totale	€ 252.520,55	€ 245.753,42	€ 98.726,03
Costo unitario	€ 210,43	€ 189,04	€ 197,45

*(COSTO DIR. TOT)*

*incidenza del costo sulle prime su 160k*

**Criterio di riparto: in proporzione al numero di unità di materie utilizzate**

totale costo da ripartire	€ 160.000,00		
totale unità materie prime	35.000,00		
unità materie prime	4.000,00	30.000,00	1.000,00
quota	11%	86%	3%
Costo speciale	€ 178.000,00	€ 180.000,00	€ 79.000,00
Costo comune	€ 18.285,71	€ 137.142,86	€ 4.571,43
Costo totale	€ 196.285,71	€ 317.142,86	€ 83.571,43
Costo unitario	€ 163,57	€ 243,96	€ 167,14

$$146'000 : 100 = 68'000 : x$$

$$\Rightarrow x = 46,57\%$$

$$160'000 \cdot 46,57\% = 74'520$$

$$\frac{178'000 + 74'520,55}{1200} = 210,43$$

## Idee Illuminanti

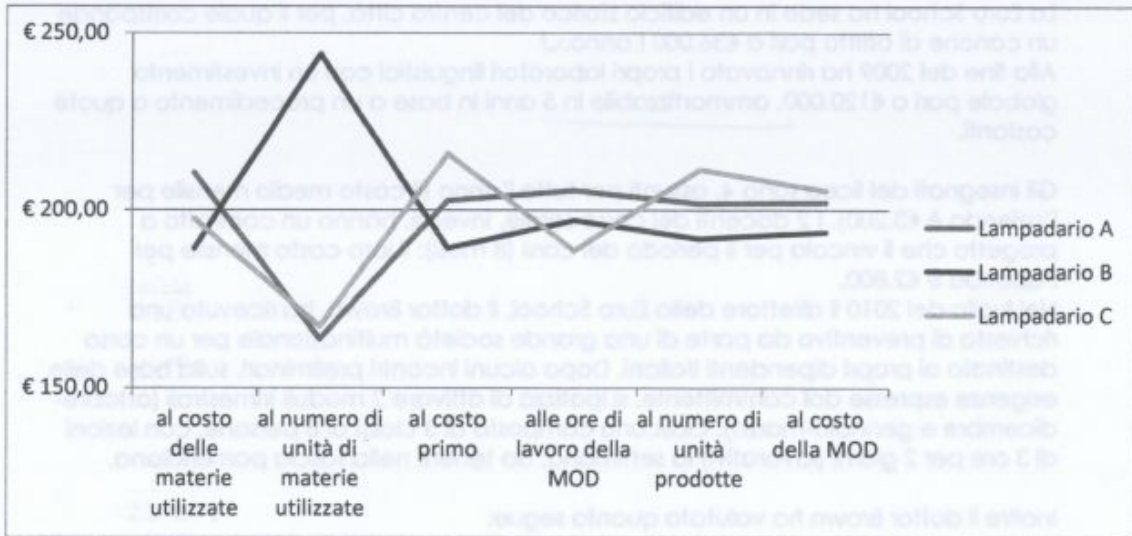
### Criterio di ripartizione

al costo delle materie utilizzate  
 al numero di unità di materie utilizzate  
 al costo primo  
 alle ore di lavoro della MOD  
 al numero di unità prodotte  
 al costo della MOD

	Lampadario A	Lampadario B	Lampadario C
al costo delle materie utilizzate	€ 210,43	€ 189,04	€ 197,45
al numero di unità di materie utilizzate	€ 163,57	€ 243,96	€ 167,14
al costo primo	€ 202,64	€ 189,16	€ 215,85
alle ore di lavoro della MOD	€ 205,48	€ 197,07	€ 188,48
al numero di unità prodotte	€ 201,67	€ 191,79	€ 211,33
al costo della MOD	€ 202,14	€ 193,65	€ 205,35

### delta massimo

	€ 46,86	€ 54,91	€ 48,71
--	---------	---------	---------



## Euro School

	Liceo	Serale	Corso (2 moduli)	Struttura	
<b>Costi diretti</b>					
Docenti	€ 153.600	€ 44.800	€ 10.800		
Materiale didattico	€ -	€ -	€ 2.400		
Impresa di pulizia	€ -	€ -	€ 6.000		
<b>Totale</b>	<b>€ 153.600</b>	<b>€ 44.800</b>	<b>€ 19.200</b>		
<b>Costi indiretti</b>					
Affitto sede				€ 36.000	✓
Segreteria				€ 53.000	✓
Spese ordinarie di gestione				€ 113.000	✓
Pubblicità				€ 15.000	✓
Quota ammortamento laboratori				€ 24.000	✓
Quota ammortamento attrezzature e mobili				€ 16.000	
<b>Totale</b>				<b>€ 257.000</b>	
<b>Ripartizione costi indiretti</b>					
<b>A) Criterio: classi</b>					
Totale classi	10	9	6		<b>Totale</b> 25
Costo indiretto ripartito	€ 102.800	€ 92.520	€ 61.680		
<b>Full costing in base al numero delle classi</b>	<b>€ 256.400</b>	<b>€ 137.320</b>	<b>€ 80.880</b>		
<b>B) Criterio: studenti</b>					
	classi	10	9	6	
	studenti per classe	20	15	8	<b>Totale</b> 383
Totale studenti		200	135	48	
Costo indiretto ripartito	€ 134.204	€ 90.587	€ 32.209		
<b>Full costing in base al numero degli studenti</b>	<b>€ 287.804</b>	<b>€ 135.387</b>	<b>€ 51.409</b>		
<b>C) Criterio: ore</b>					
	mesi	9	8	3	
	giorni al mese	24	16	8	
	ore al giorno	5	2	3	
	classi	10	9	6	<b>Totale</b> 13.536
Totale ore		10.800	2.304	432	
Costo indiretto ripartito	€ 205.053	€ 43.745	€ 8.202		
<b>Full costing in base al numero delle ore</b>	<b>€ 358.653</b>	<b>€ 88.545</b>	<b>€ 27.402</b>		

4. **Il principio che si estrinseca essenzialmente nella regola secondo la quale i profitti non realizzati non devono essere contabilizzati, mentre tutte le perdite anche se non definitivamente realizzate devono essere riflesse in bilancio è il principio contabile:**
- Continuità aziendale \_\_\_\_\_
  - Prudenza \_\_\_\_\_
  - Competenza \_\_\_\_\_
5. **L'indice di indipendenza finanziaria (copertura del capitale investito) è dato da:**
- Patrimonio Netto/Totale Passivo \_\_\_\_\_
  - Capitale di Terzi / Patrimonio Netto \_\_\_\_\_
  - Patrimonio Netto - Immobilizzazioni Nette \_\_\_\_\_
6. **Nel confronto tra margine di struttura e capitale circolante netto, una eventualità non possibile è:**
- Margine di struttura  $> 0$  e Capitale circolante netto  $< 0$  \_\_\_\_\_
  - Margine di struttura  $> 0$  e Capitale circolante netto  $> 0$  \_\_\_\_\_
  - Margine di struttura  $< 0$  e Capitale circolante netto  $> 0$  \_\_\_\_\_
7. **Il rapporto Risultato di esercizio / Patrimonio netto è la formula del seguente indicatore:**
- ROI \_\_\_\_\_
  - ROE \_\_\_\_\_
  - ROA \_\_\_\_\_
8. **Per quanto riguarda il sistema di coordinamento degli indici:**
- Il ROS può essere scomposto in indici elementari tra cui il ROE \_\_\_\_\_
  - Il ROE può essere scomposto in indici elementari tra cui il ROS \_\_\_\_\_
  - Il ROI può essere scomposto in indici elementari tra cui il ROE \_\_\_\_\_
9. **I costi fissi (puri), data una certa capacità produttiva:**
- Sono costi il cui ammontare rimane invariato nel corso della vita aziendale \_\_\_\_\_
  - Sono costi la cui incidenza percentuale sul valore della produzione varia all'aumentare delle vendite \_\_\_\_\_
  - Sono costi che aumentano ad aliquote fisse all'aumentare della produzione \_\_\_\_\_
10. **Sono quelle unità della struttura organizzativa aziendale che producono servizi o prestano attività destinate ai centri produttivi):**
- Centri di Responsabilità \_\_\_\_\_
  - Centri di costo Ausiliari \_\_\_\_\_
  - Centri di costo Funzionali \_\_\_\_\_

**TEORIA – DOMANDE APERTE:**

Rispondere, sinteticamente, ai seguenti quesiti (la risposta non deve eccedere lo spazio lasciato a disposizione).

5 p.ti a domanda

1. Quali sono i due principi fondamentali alla base dei modelli organizzativi classici (Taylorismo o "Scientific Management")? Nello specifico quali sono i cinque principi fondamentali alla base della modalità di coordinamento del lavoro?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Configurazioni organizzative: quali sono i caratteri distintivi della configurazione organizzativa embrionale?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



<b>Indicatori di Struttura Patrimoniale</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Indipendenza Finanziaria =</b>	47,69%	27,80%	26,22%
<b>Margine di struttura =</b>	350	-1.270	-1.030
<b>Indicatori di Situazione Finanziaria</b>			
<b>Indice di solvibilità=</b>	1,42	1,12	0,87
<b>Leverage=</b>	1,10	2,60	2,81
<b>Cap. Circolante Netto =</b>	710	1.100	970
<b>Margine di Tesoreria =</b>	380	400	-530

Risposta Quesito 2.2:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**FINE DELL'ESAME**