



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL CONSEGUIMENTO DEL SUCCESSO
D’AZIENDA**

**THE ACHIEVEMENT OF COMPANY
SUCCESS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:
Luca Silviani

Anno Accademico 2023/2024

Indice

Introduzione	3
--------------------	---

Capitolo 1

L'azienda

1.1. La definizione d'azienda	5
1.2. I requisiti essenziali	6
1.3. Distinzioni delle aziende riguardo la forma giuridica	7
1.4. La nozione di economicità	8
1.5. Efficacia ed efficienza	9
1.6. Il monitoraggio	10
1.7. Lo stato di equilibrio	11
1.8. Le operazioni aziendali che influiscono sulla sua capacità di raggiungere e mantenere l'equilibrio aziendale	13

Capitolo 2

L'equilibrio aziendale

2.1. L'equilibrio economico	15
2.1.1. I fattori della produzione.	
2.1.2. Gli effetti della gestione patrimoniale e finanziaria.	
2.1.3. L'equilibrio economico in base alla forma giuridica.	
2.1.4. La rappresentazione dell'equilibrio economico.	
2.1.5. I caratteri dell'equilibrio economico.	
2.2. L'equilibrio patrimoniale	25
2.3. L'equilibrio finanziario e monetario	28

Capitolo 3

Strategie e formule imprenditoriali

3.1. Le scelte parallele alla cultura aziendale	35
---	----

Conclusioni	38
Bibliografia	40

Introduzione

Numerose possono essere le difficoltà che le aziende devono affrontare nel corso della loro esistenza, ma adottando un corretto e mirato comportamento basato su l'attenzione nei confronti degli aspetti che compongono il raggiungimento dell'economicità e dunque delle performance aziendali, gli attori economici con l'esercizio dell'attività economica possono vantare di non solo durare nel tempo, ma anche definire una mission, diversificandosi dai loro competitor ed ottenere successo. Nonostante le crisi economiche, le pandemie e altri fattori come l'inflazione, nessuno di essi nel lungo termine può danneggiare un'attività economica a tal punto da farla smettere di durare. Ma, è necessario al fine di ottenere questo risultato che vengano rispettati rigorosamente tutti gli equilibri aziendali, i quali saranno trattati di seguito nel corso dell'elaborato con maggior dettaglio.

Un'azienda può fallire e quindi cessare di durare anche solo per il non raggiungimento di uno dei singoli elementi essenziali, ma allo stesso tempo può ottenere successo se con l'impegno è in grado di rispettare ogni singolo elemento e portarlo a compimento, anche quello che può sembrare impossibile da raggiungere, distante da ottenere, nel tempo, con la perseveranza e il corretto utilizzo della tecnica si può ottenere.

L'obiettivo principale sarà dunque attraverso la stesura di tale elaborato, far comprendere agli attori economici, l'importanza di tali equilibri e performance al fine di non incombere a crisi d'impresa. Di seguito verrà trattata in un primo istante l'azienda, che metaforicamente può essere considerata come un corpo umano; per le cure a cui è necessario attenersi, di tutti i suoi elementi interni, alcuni sono essenziali, altri meno, ma tutti hanno un unico obiettivo. La sola differenza tra il corpo umano e l'azienda è che essa può essere immortale, e il nostro scopo è quello di focalizzarci in questo.

L'azienda è sicuramente uno dei temi centrali dello studio dell'economia aziendale, di istituti ne esistono di differenti ma hanno tutti loro in comune il soddisfacimento delle necessità singole o comuni. Le aziende possono avere natura privata oppure pubblica a seconda della titolarità del capitale proprio. Entrambe le tipologie hanno il focus di raggiungere obiettivi istituzionali, gli obiettivi sono quelli per cui l'azienda è stata ideata, essi ne legittimano l'esistenza. Tali obiettivi possono essere diversi, ma inducono all'azienda di mantenersi nel tempo in un clima variabile e sviluppare la sua iniziativa in modo indipendente. L'autonomia d'azienda si manifesta nell'abilità di compiere con le proprie potenzialità che essa stessa riesce a procurarsi in vario modo, senza essere aiutata da soggetti esterni. L'autonomia è dunque considerando quanto appena definito una condizione necessaria per raggiungere i fini d'azienda, perché un istituto che non raggiunge la sua indipendenza si trova obbligatoriamente ad essere condizionato dagli obiettivi del soggetto che lo condiziona, e questo non può che andare a svantaggio del perseguimento delle finalità istituzionali. Inoltre la perdita dell'autonomia induce in termini di sopravvivenza ad attingere verso disponibilità esterne e quindi rende l'azienda in una condizione di instabilità. L'abilità di essere durevole nel tempo, e la bravura di rimanere nella condizione di autonomia dipendono dalle performance e da quelli che vengono considerati gli equilibri aziendali, tradotti nella nozione di economicità. Il raggiungimento ottimale delle condizioni di equilibrio e di performance aziendali (efficacia ed efficienza) permettono di operare con economicità. Infine una volta rispettate tali condizioni, verranno valutate di seguito le strategie e le formule imprenditoriali che possono venir adottate dagli attori economici.

Capitolo 1

L'AZIENDA

1.1. LA DEFINIZIONE D'AZIENDA

La definizione d'azienda è espressa dal codice civile nell'articolo 2555 "l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". L'imprenditore ha la funzione di coordinare i diversi elementi, di generare nuovo patrimonio e la crescita di un reddito definisce l'avviamento dell'istituto, tale da essere iscritto nel bilancio dell'impresa, esso rappresenta non un bene di tipo tecnico ma piuttosto una qualità di tipo intrinseca in ogni istituto. I beni organizzati dall'imprenditore che formano l'azienda non devono necessariamente essere di proprietà dell'imprenditore, ma egli deve però possedere un titolo giuridico per il godimento. L'imprenditore può godere dell'azienda e dunque dei suoi beni sia per proprietà, usufrutto o per diritto personale di godimento.

La definizione d'azienda è in continua trasformazione, se ne elaborano continuamente di nuove, ma è possibile suddividerle in tre gruppi¹:

- *l'interpretazione statica* fa prevalere l'idea che l'azienda appartiene ad uno o più persone senza avere una individualità nell'agire, ovvero non si è in grado di percepire la spersonalizzazione tra l'azienda e chi la compone;
- *l'interpretazione dinamica*; in cui l'azienda può essere vista come un insieme di operazioni coordinate in un "sistema" che enfatizza il fare;
- *l'interpretazione complessa*, l'azienda viene considerata nella sua completezza: struttura e dinamicità.

¹ E. GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, Cursi, Pisa, 1960, pp. 39-45.

1.2. I REQUISITI ESSENZIALI

È opportuno definire l'azienda esplicitando i requisiti essenziali; la durata, la sistematicità, l'economicità e l'autonomia. Non possono essere definite aziende quelle iniziative economiche la cui durata è limitata come le attività speculative di breve termine, lo scopo d'azienda è indispensabile che sia quello di durare nel tempo, per perseguire la propria finalità. La sistematicità, nonostante nell'azienda possano esserci elementi distinti e distanti tra loro, devono essere tutti tra loro coordinati per il raggiungimento di un unico fine. I soggetti economici dovranno necessariamente adottare una visione sistemica a tal fine da garantire una visione unitaria. L'economicità, è spesso assoggettata ad efficacia strategica ed efficienza operativa, tutte le operazioni d'azienda che vengono poste in essere devono soddisfare il requisito di economicità, è necessario conseguire gli obiettivi prefissati con un adeguato equilibrio tra costi e ricavi. L'autonomia; l'azienda è dotata di autonomia, individualità, ed indipendenza rispetto ai vari portatori d'interesse.

Altro aspetto rilevante sono i caratteri del sistema azienda: aperto, dinamico, complesso, finalizzato e probabilistico. E' definito "aperto" qualora il sistema è di tipo aperto agli scambi con l'esterno, il sistema "dinamico" ovvero non statico in grado di essere soggetto a modifiche nel tempo e nello spazio. Un sistema di tipo "complesso" se la molteplicità degli elementi e delle relazioni tra di essi è elevata, è divisibile in sub-sistemi, ma anche tale complessità dipende anche dalla divergenza. L'azienda è anche un sistema "probabilistico" perché la sua attività economica è condizionata dalle continue variazioni dell'ambiente in cui opera, ovvero l'esito prodotto può essere incerto. Infine si dice sistema "finalizzato" se è in grado di raggiungere un risultato, che riguarda il tema del fine e degli obiettivi posti, come a seconda della natura se essa pubblica o privata del soggetto economico, le finalità saranno differenti.

1.3. DISTINZIONI DELLE AZIENDE RIGUARDO LA FORMA GIURIDICA

In riferimento alla forma giuridica aziendale è opportuno distinguere le aziende pubbliche dalle private, le ultime nascono da un'iniziativa privata e vengono regolate dalle normative giuridiche privatistiche, mentre le prime sono d'iniziativa statale e di altri enti pubblici, strutturate in forme giuridiche differenti.

L'attività economica di produzione può non essere svolta solo dai privati, ma anche attraverso partecipazione totale dello Stato o di altri soggetti pubblici, oppure dalla costituzione di enti pubblici economici con l'obiettivo di svolgere tale attività economica di produzione. Il soggetto aziendale è colui in capo al quale si affermano diritti ed obblighi, viene così definito soggetto giuridico. Nelle aziende di natura privata la scelta della forma aziendale; individuale, societaria o societaria ad autonomia imperfetta o perfetta, dipende da differenti considerazioni di diversa natura, ma è una scelta fondamentale perché viene stabilito in tale modo chi è che risponde agli obblighi ed esercita i diritti. Negli enti pubblici economici il soggetto di diritto è pubblico, ovvero gli enti possiedono personalità giuridica, lo stesso per quanto concerne l'impresa-organo; ha un soggetto giuridico pubblico. Le associazioni, perseguono scopi di natura ideale, quelle riconosciute possiedono anch'esse tutti gli effetti di personalità giuridica. Le fondazioni che per loro natura hanno l'obiettivo di destinare il patrimonio di un soggetto privato ad uno scopo di pubblica utilità hanno così anch'esse una loro forma giuridica. Infine, anche le aziende di erogazione pubblica, sono soggetti giuridici di diritto pubblico, così da possedere personalità giuridica.

In merito ai fini d'azienda, si distinguono in oggettivi e soggettivi, questi ultimi si riferiscono alla "mission" che possono essere di diverso tipo, ma ciò che accomuna le diverse aziende è

l'obiettivo oggettivo "che si può presumere naturalmente prevalente è la sopravvivenza stessa dell'organizzazione"².

1.4. LA NOZIONE DI ECONOMICITA'

L'economicità come è stato detto in precedenza è una caratteristica fondamentale delle aziende, numerosi sono gli autori che nel corso del tempo si sono occupati alla sua interpretazione. Possiamo ad oggi vantare di due distinzioni tra l'economicità d'azienda; quella come requisito di equilibrio d'azienda, in quanto per equilibrio intendiamo l'abilità dell'istituto di permanere in maniera indipendente, senza interventi dall'esterno. È una condizione di economicità che viene interpretata come condizione di funzionamento, in merito alle aziende non-profit "l'economicità, anziché essere un obiettivo, è primariamente un mezzo per garantire l'autonomia dell'istituto da economie esterne. Di conseguenza è difficile utilizzare il profitto come indicatore dell'andamento aziendale essendo di altra natura le finalità che devono essere perseguite"³. L'economicità come traguardo nel raggiungimento degli obiettivi d'azienda, ovvero il raggiungimento di obiettivi i quali l'istituto è stato ideato e continua a durare. Il concetto di economicità viene considerato come abilità dell'istituto di mantenersi nel tempo ottimizzando i risultati delle risorse utilizzate, si può raggiungere il seguente obiettivo a seguito di un'applicazione di performance aziendali quali: *efficacia*, si intende l'abilità di raggiungere le finalità dell'istituto e *l'efficienza* ovvero l'abilità di utilizzare adeguatamente le risorse. E l'ottenimento degli equilibri: economico, patrimoniale, finanziario e monetario.

² J. GALBRAITH, *Il nuovo Stato industriale*, EINAUDI, Torino, 1968, pag.146.

³ D. CAVENAGO, *Dirigere e governare una organizzazione non profit*, CEDAM, Padova, 1996, pag.35.

1.5. EFFICACIA ED EFFICIENZA

Non è possibile parlare di economicità di un'azienda se questa non è in grado di perseguire le proprie finalità. L'efficacia è la capacità di produrre l'effetto adeguato in un singolo caso, in riferimento al funzionamento l'efficacia è il grado di rispondenza tra gli output effettivi e gli output desiderati, i comportamenti efficaci in azienda permettono di fare tempestivamente la cosa giusta e ciò si espande su tutti i livelli della gestione: strategico, direzionale ed operativo. Si è in grado di stabilire che il successo aziendale in mancanza dell'efficacia perde d'importanza, ma per il raggiungimento dell'economicità è necessario anche l'applicazione dell'efficienza, a volte possono essere sufficienti anche solo livelli di efficienza ridotti per raggiungere gli obiettivi. Ma viceversa; ovvero un alto grado di efficienza e ridotto di efficacia non sono abbastanza per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Riguardo l'efficienza è possibile definire che è la capacità costante di rendimento e di rispondenza alle proprie funzioni, nell'aspetto sistemico è il rapporto considerato ottimale o desiderato tra gli input effettivi e gli output effettivi. Un'azienda adotta comportamenti efficienti quando nel suo operare agisce ottenendo il minor spreco e/o maggior rendimento.

Nelle aziende non-profit e in quelle pubbliche dove le finalità istituzionali non sono di ordine strettamente economico, l'efficacia e l'efficienza risultano fra loro ancor più indipendenti. Se si porta un esempio di efficienza con scarsa efficacia per risorse inadeguate, è possibile analizzare un'associazione la quale come obiettivo d'azienda è quello di promuovere assistenza a soggetti bisognosi. È considerata in termini efficienti, dato che nel compiere i suoi impieghi ha sufficienti: (materiali, personale ecc.) ma non è considerata efficace perché il numero di bisognosi che necessitano d'assistenza è troppo elevato considerando le ridotte disponibilità.

Se ci si focalizza meglio su come può agire l'efficacia e l'efficienza all'interno delle aziende. In riferimento alle aziende che producono beni e/o servizi, è possibile osservare tre diversi aspetti, il primo riguarda; l'utilizzo dei fattori considerati produttivi: (l'utilizzo del personale dipendente,

l'attrezzatura ecc.). Un altro aspetto si manifesta all'interno del processo produttivo, esso consiste nell'osservazione delle attività svolte grazie all'impiego dei fattori produttivi, attività connesse direttamente al conseguimento delle finalità dell'istituzione. Un'ultima dinamica riguarda il conseguimento dei risultati, le conseguenze in relazione al perseguimento delle finalità istituzionali.

Con l'obiettivo di rendere più pratico quanto è stato descritto finora, è possibile prendere di riferimento delle istituzioni non-profit o pubbliche che si occupano dell'assistenza alla popolazione, in particolare verso gli invalidi, in riferimento ai trattamenti e terapie offerte, l'attività e i risultati sono i seguenti; quantità di invalidi ricoverati (attività), obiettivi raggiunti e benessere degli stessi (risultati). Mentre nell'analisi delle imprese private in riferimento al raggiungimento delle finalità istituzionali, può risultare impossibile distinguere tra attività e risultati.

Per misurare l'efficienza è opportuno rapportare le risorse impiegate e le attività svolte, ma se si vuole valutare le performance di una specifica unità operativa d'azienda non è possibile esprimere un giudizio, ma solo in termini comparativi, effettuando confronti temporanei o con altre realtà prese a riferimento.

1.6. IL MONITORAGGIO

Il monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza nelle diverse tipologie d'azienda, è possibile formalizzarlo e renderlo sistemico mediante un sistema, chiamato: il controllo di gestione. Questo strumento di governo d'azienda, deve prevedere una successione di fasi che riguardano il suo funzionamento:

- partendo dal breve periodo, definire gli obiettivi specifici da raggiungere;
- azioni rivolte all'ottenimento degli obiettivi prefissati, dopodiché denotare i dati consuntivi;

- condivisione dei dati ottenuti tra i soggetti che si occupano del controllo;
- esprimere un giudizio delle performance.

La strumentazione tecnico-informativa che viene utilizzata per il processo di controllo di gestione, è formata nelle imprese da:

- il budget, che viene redatto primariamente con lo scopo di determinare il fine da ottenere nel periodo in considerazione;
- la contabilità generale e quella analitica, utili per ottenere i dati consuntivi;
- l'analisi degli scostamenti;
- il reporting, che è lo strumento attraverso il quale è utile diffondere ai vari soggetti le informazioni ottenute dal processo di controllo.

Il monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia prende vita dai seguenti dati.

Nelle aziende non-profit e pubbliche è opportuno che il controllo di gestione viene supportato maggiormente nell'ambito tecnico-informativo. Per la definizione degli obiettivi e la rilevazione dei dati consuntivi non è sufficiente utilizzare i parametri di tipo monetario, perché in tali casi i dati monetari sono adatti solo per esprimere le risorse consumate, ma non sono utili per mostrare le attività effettuate, e neanche i risultati finali. La valutazione dell'efficacia e dell'efficienza nelle aziende non-profit e pubbliche necessita l'utilizzo di sistemi informativi idonei alla rilevazione delle attività e dei risultati, affrontando difficoltà, nella gran parte dei casi maggiori di quelle che si riferiscono alla rilevazione dei costi di impiego dei fattori produttivi.

1.7. LO STATO DI EQUILIBRIO

Le condizioni di equilibrio permettono all'azienda di perdurare a lungo, e di adottare uno stato di quasi completa autonomia, in modo da poter ottenere gli obiettivi istituzionali. L'economicità prevede di tenere in considerazione diversi profili di equilibrio; economico, patrimoniale, finanziario, monetario. I primi due si riferiscono alla ricchezza dell'azienda.

Se viene rispettato l'equilibrio economico dunque, si intende recuperare la ricchezza utilizzata nello svolgimento della gestione, comprendere se l'istituto può continuare in futuro a porre in essere il suo operato oppure se dovrà farne a meno, non è sufficiente solo l'equilibrio economico perché di per sé non ha la capacità di generare il ripristino di risorse in misura sufficiente a compensare quelle consumate.

L'altra condizione è quella dell'equilibrio patrimoniale che, non dipende solamente dalla competenza di ripristinare la ricchezza utilizzata per merito della gestione, ma piuttosto dalle azioni poste in essere da soggetti i quali diretti interessati istituzionalmente, azioni volte a modificare il patrimonio. Le restanti due condizioni di equilibrio sono quello finanziario e quello monetario; questi ultimi non si riferiscono alla ricchezza dell'istituto stesso ma ai suoi mezzi di pagamento.

L'equilibrio finanziario aiuta a comprendere la corretta armonia tra le fonti di finanziamento e gli impieghi, viene rilevato: in modo statico oppure strutturale, bilanciando gli impieghi e le fonti finanziarie in un preciso momento, oppure in modo dinamico bilanciando gli spostamenti finanziari che hanno dedotto degli impieghi e gli spostamenti finanziari che hanno dedotto fonti finanziarie in un certo momento di tempo.

L'equilibrio monetario, si rivolge alla competenza dell'istituto di porre in essere nel tempo adeguato, pagamenti svolti con mezzi monetari a disposizione dell'azienda e tale equilibrio va misurato nel breve periodo.

I diversi equilibri si influenzano a vicenda, ma parlando di completa interdipendenza, vengono anche valutate e tenute in considerazione le relazioni tra le condizioni di equilibrio e le performance aziendali, ad esempio il grado di efficienza ha un influsso certo sull'ottenimento dell'equilibrio economico, ma non un completo legame interdipendente. Nei casi in cui si dovesse verificare scarsa efficienza ed efficacia, l'equilibrio economico non si modifica, può rimanere integro. Per le aziende, il rispetto della condizione di equilibrio, è considerato uno dei presupposti

necessari al fine della sua vitalità. È necessario inoltre esaminare distintamente l'efficacia e l'efficienza e i diversi aspetti dell'equilibrio aziendale che sono tutti finalizzati alla sopravvivenza e lo sviluppo delle aziende.

1.8. LE OPERAZIONI AZIENDALI INFLUISCONO SULLA SUA CAPACITA' DI RAGGIUNGERE E MANTENERE L'EQUILIBRIO AZIENDALE

Le operazioni d'azienda che incidono sulla capacità di raggiungere e mantenere l'equilibrio sia nelle aziende di produzione, quanto in quelle non-profit e pubbliche sono; *le operazioni rivolte a modificare il patrimonio*, poste in essere da soggetti portatori di interessi istituzionali, inoltre, in fase di costituzione le aziende ottengono risorse monetarie di altro tipo che gli consentono di iniziare ad operare. In seguito, le operazioni da parte degli stessi soggetti, con il fine di incrementare il patrimonio, come l'aumento del capitale sociale, oppure negli altri tipi di aziende donazioni a diretto incremento del patrimonio e aumento di un fondo di donazioni. Le modifiche possono avvenire, non solo ad incremento, ma anche a diminuzione del patrimonio, nelle imprese quando il capitale esuberante viene distribuito ai soci. Quanto appena descritto non può accadere nelle aziende non-profit e pubbliche.

Le operazioni riguardanti la gestione producono effetti indiretti sul patrimonio. Tali operazioni, si esprimono attraverso attività che comportano il consumo e il ripristino della ricchezza. Le operazioni riguardanti la gestione si riferiscono alla produzione di beni e servizi, di trasferimento di risorse, di gestione patrimoniale e finanziaria. Più nel dettaglio riguardo *le operazioni di produzione di beni e servizi*, l'acquisizione dei fattori produttivi, la loro trasformazione può essere: fisica, spaziale, temporale, il trasferimento di beni e la cessione di servizi prodotti, la dismissione dei fattori produttivi non più utilizzati. Numerose sono le aziende prese in considerazione che proprio per mezzo della produzione di beni e servizi perseguono le

finalità istituzionali. Esistono anche dei casi differenti dato che in alcune aziende la produzione è inesistente.

Le operazioni di trasferimento di risorse, tutto è legato al raggiungimento dei fini d'azienda, per comprendere maggiormente a cosa si riferiscono le seguenti operazioni, un esempio sono; le riscossioni, erogazioni di risorse finanziarie, l'importante è che siano legate a sostegno dell'istituto stesso. Alcuni esempi sono le aziende di sanità locali che attraverso la delega fornita dalla regione, hanno l'obiettivo di salvaguardare la salute cittadina, in un circoscritto territorio. Oppure un altro caso avviene quando non si intende finanziare progetti o specifiche operazioni, ma l'intera azienda, ci si riferisce dunque alle donazioni.

Le operazioni di gestione patrimoniale, non riguardano l'attività tipica d'impresa, ma piuttosto si traducono in operazioni non caratteristiche ovvero investimenti che non riguardano all'attività di riferimento dell'azienda, ma piuttosto: acquisizione di titoli, di partecipazioni... queste attività se portate a buon fine rappresentano fonti di ricchezza aggiuntiva a quella principale.

Le operazioni di gestione finanziaria sono volte ad ottenere disponibilità di risorse finanziarie, si riferiscono: all'apertura di debiti finanziari, al risarcimento di debiti finanziari ed al pagamento degli oneri finanziari.

Capitolo 2

L'EQUILIBRIO AZIENDALE

2.1. L'EQUILIBRIO ECONOMICO

Il ripristino della ricchezza da parte delle aziende, ovvero perseguire le finalità istituzionali, consente ad esse di rimanere autonome, nel caso opposto se si dovesse verificare l'ipotesi di incapacità di rigenerare ricchezza, le indurrebbe a ridimensionarsi ed infine a cedere ogni attività. L'equilibrio economico richiede che almeno si ripristini la ricchezza utilizzata della fase di gestione, ovvero che l'azienda è in grado di disporre d'ulteriori risorse per contribuire alla propria crescita. Vengono prese di riferimento le grandezze flusso quali il consumo e il ripristino della ricchezza, a variabili che possono essere misurate in un tempo stabilito.

La valutazione dell'equilibrio economico non va svolta attribuendo dei limiti considerando il suo stato nel breve periodo, quel che è rilevante, è la capacità di mantenerlo in un periodo di tempo più ampio. Viene detto; un momentaneo di non equilibrio non condiziona in termini definitivi la durata e l'autonomia dell'istituto, una circostanza di equilibrio nel breve periodo può essere data da circostanze di favore del tutto contingenti non ripetibili nel tempo, è necessario invece che vengano istaurate condizioni di gestione che forniscano la possibilità di procedere nel tempo a recuperare le risorse utilizzate.

2.1.1. I fattori della produzione.

I fattori della produzione nelle aziende; i beni e i servizi, incluso il lavoro, che vengono collocati nell'attività produttiva e/o erogativa, vengono acquisiti dietro il pagamento di un corrispettivo. La prima fase è l'acquisizione, poi quella in cui i fattori acquisiti vengono consumati, e già in queste due singole fasi si valuta e misura la ricchezza con riferimento ad intervalli temporali più ristretti dell'intera vita d'azienda.

La rappresentazione dell'equilibrio economico è fornita anche in base alla valutazione della ricchezza consumata impiegando i fattori produttivi. Il processo produttivo, se efficiente, risulta di estrema importanza per ottenere l'equilibrio economico, un'attività economica in grado di perfezionare il legame tra fattori produttivi utilizzati, beni e servizi ottenuti. In modo pratico si intende il consumo minimo di quantità di risorse al pari della produzione ricavata, ma anche ottimizzare la produzione al pari delle risorse utilizzate.

Nelle *aziende non-profit e pubbliche* i beni e i servizi ceduti, non vengono effettuati tramite la negoziazione di un corrispettivo congruo al reintegrare della ricchezza utilizzata, ma in modo completamente non oneroso, oppure vengono inseriti dei corrispettivi (in termini di ricavi) attraverso cui si intende ripristinare solo in parte il costo del bene o servizio fornito. Ciò comporta però che il rifacimento della ricchezza utilizzata nell'attività di produzione non si riferisce in modo esclusivo sui ricavi che provengono dalla cessazione di beni e servizi. Ai fini dell'equilibrio economico le operazioni di trasferimento di risorse risultano essenziali. Tenendo traccia delle operazioni di gestione, esse danno modo d'esaminare l'ottenimento dell'equilibrio economico.

L'equilibrio nelle imprese non va perseguito solo in termini di gestione, ma piuttosto è necessario considerare a partire dall'area di gestione di riferimento alla produzione di beni e servizi.

È opportuno osservare le relazioni che si instaurano tra il valore dei fattori di produzione consumati espresse dai costi, e il valore dei beni e servizi venduti sul mercato espresso attraverso i ricavi. Il confronto tra costi e ricavi mette in luce un risultato parziale per l'area di gestione caratteristica ovvero la produzione di beni o servizi:

- *risultato economico negativo, la perdita*, essa segnala l'impiego di fattori produttivi per un valore superiore rispetto al risultato conseguito dalla vendita di beni e servizi.

L'azienda non è stata in grado di ripristinare la ricchezza consumata nella produzione, ci

si aspetta però che nelle imprese le altre aree di gestione siano in grado di generare flussi di ricchezza addizionali per coprirne le carenze;

- *risultato economico positivo, l'utile*, le imprese dopo aver ottenuto l'efficienza nel processo produttivo, si focalizzano ad instaurare relazioni con il mercato di sbocco tali per cui i clienti siano disposti a riconoscere il massimo valore ai beni e servizi che acquistano;
- *risultato economico nullo, pareggio*, è comunque considerata una situazione soddisfacente.

2.1.2. Gli effetti della gestione patrimoniale e finanziaria.

Le operazioni di gestione patrimoniale, avvengono solamente se l'azienda possiede delle risorse eccedenti a quelle necessarie per lo svolgimento delle proprie attività essenziali. I seguenti presupposti si possono individuare in alcune imprese e nelle fondazioni (non-profit). La gestione patrimoniale è costituita da un ciclo di operazioni:

- *l'inizio*, vengono posti in essere investimenti differenti all'attività produttiva (acquisto di titoli, partecipazioni, immobili...);
- *lo svolgimento*, (fitti, interessi e dividendi) che generano dei proventi, ma anche dei costi per il mantenimento degli investimenti fatti;
- *la fine*, si smobilizzano gli investimenti.

Le operazioni patrimoniali, hanno spesso un notevole impatto sulla composizione della ricchezza, ma solo in alcuni casi hanno un diretto rilievo sull'equilibrio economico, le finalità dei seguenti investimenti sono quelle di produrre fonti di ricchezza addizionali.

Compiere *operazioni di gestione finanziaria* è una necessità da parte delle aziende nel caso di non sufficiente disponibilità in fase di svolgimento dell'attività principale ed anche per occorrenza delle aree di gestione. La gestione finanziaria; viene posta in essere con l'apertura di debiti finanziari (prestiti di denaro), durante il suo svolgimento produce costi, ovvero interessi passivi e altri oneri di tipo finanziario, ed infine si conclude restituendo un ammontare di importi

ricevuti in prestito. Si necessita di rendere noto in termini d'equilibrio economico l'effetto dei costi riguardanti gli interessi passivi e altri oneri di tipo finanziario, perché né la prima che l'ultima fase hanno diretto impatto sull'equilibrio economico, in quanto si tratta di operazioni che incidono solo sulla composizione del patrimonio e non sulla ricchezza disponibile.

2.1.3. L'equilibrio economico in base alla forma giuridica.

Nelle imprese l'equilibrio economico è influenzato in modo determinante dall'abilità di ottenere un equilibrio già dentro l'area gestionale che si riferisce alla produzione di beni e servizi, cioè di riuscire a ripristinare proprio attraverso i corrispettivi per la cessazione le risorse che vengono consumate impiegando i fattori produttivi. I seguenti risultati vengono ottenuti dall'efficienza con cui vengono impiegati i fattori di produzione e dalla capacità di instaurare con il mercato relazioni tali da massimizzare il valore attribuito dai clienti ai beni e ai servizi acquistati.

Nelle aziende non-profit la determinazione dell'equilibrio economico è più articolata in quanto si tratta di un insieme di aziende dalle caratteristiche gestionali piuttosto differenziate. È necessario innanzitutto specificare i tipi d'azienda non-profit:

- associazioni sportive, culturali e ricreative;
- organizzazioni di volontariato;
- le fondazioni di tipo operativo, come quelle che gestiscono biblioteche, musei, teatri lirici;
- le fondazioni di tipo erogativo (grant making) che operano principalmente attraverso trasferimenti di risorse ad altre aziende.

Le associazioni sportive, culturali e ricreative; l'impiego di ricchezza si effettua come nelle imprese con l'uso nel processo di produzione dei fattori produttivi acquistati da terzi, sarà dunque rilevante l'efficienza da mantenere. Tali istituti però non si occupano di vendita a terzi di beni e servizi prodotti, ma piuttosto tendono loro stessi a consumarli, stabilendo un ammontare fisso periodico, però normalmente la cessazione di beni e servizi viene effettuata in maniera da essere

impossibilitati al completo rifacimento della ricchezza consumata. Cedendo beni e servizi a condizioni più favorevoli di mercato le associazioni in tale modo sensibilizzano la crescita della domanda, ma essendo i corrispettivi non di tipo remunerativo, più elevata è la domanda e più elevato è il complesso di risorse che non vengono direttamente ripristinate, è importante in queste aziende definire al di fuori delle regole di mercato il volume di attività che risulta compatibile con l'equilibrio economico⁴. Inoltre in queste aziende il reintegro di ricchezza si effettua anche per merito di trasferimenti in entrata: donazioni, contributi a fondo perduto, devoluzioni finalizzate che ricevono a fronte di programmi o progetti specifici da parte di enti locali, a favore di associazioni che svolgono servizi di utilità sociale, che configurano un rapporto di carattere contrattuale. Un esempio tipico sono i programmi di attività sociale e sportiva per i minori a rischio che se non svolti dal non-profit generano costi sociali futuri per la PA.

Nelle associazioni, il raggiungimento dell'equilibrio economico, è una circostanza in un certo modo differente da quella delle imprese, di norma l'attività produttiva in modo autonomo non è in grado di raggiungere questo equilibrio, ed è opportuno quindi per ponderare l'utilizzo di risorse che derivano dall'utilizzo dei fattori produttivi, la funzione dei trasferimenti di cui si è in grado di beneficiare.

Le organizzazioni di volontariato; l'utilizzo della ricchezza viene determinata con l'uso nel processo produttivo dei fattori produttivi acquistati da terzi o apportati di modo gratuito, nonostante le risorse siano gratuite esse comportano una riduzione della ricchezza disponibile, sono le stesse risorse che determinano il raggiungimento di condizioni di equilibrio economico. Per il mantenimento dell'equilibrio dunque diventa rigorosamente necessaria l'abilità di sensibilizzare, tramite politiche di fund raising, i destinatari da cui si possono attingere

⁴ F. PANOZZO, *L'economia delle istituzioni non-profit*, CEDAM, Padova, 1997, pag.12.

trasferimenti. Sono di norma assenti le operazioni di trasferimento in uscita di risorse e quelle di gestione patrimoniale e finanziaria.

Le fondazioni operative; offrono assistenza, ricerca scientifica di utilità pubblica, la ricchezza che possiedono è utilizzata nello svolgere del processo produttivo, tramite l'uso di fattori della produzione. Il rinnovo della ricchezza prende forma per merito di trasferimenti in entrata ed anche grazie ai ricavi che derivano dalla gestione patrimoniale.

Le fondazioni di tipo erogativo; le determinanti dell'equilibrio economico sono completamente differenti rispetto a quanto analizzato finora, anzitutto vi è quasi una totale mancanza della produzione di beni e servizi da offrire ai terzi, l'utilizzo della ricchezza non avviene se pur in una ridotta parte dall'utilizzo dei fattori produttivi, ma piuttosto dai trasferimenti da parte di terzi a cui la fondazione si occupa per mezzo di donazioni, devoluzioni finalizzate e contributi a fondo perduto. Il rinnovo della ricchezza viene determinato quasi totalmente attraverso l'incasso di ricavi che provengono dalla gestione di investimenti di tipo patrimoniale come ad esempio gli investimenti in titoli.

È necessario approfondire tale tematica anche in merito alle aziende pubbliche, suddividendole in due categorie:

- Stato, regioni ed enti locali (a titolarità pubblica);
- amministrazioni che possiedono una particolare personalità giuridica pubblica (le aziende sanitarie, le università, le istituzioni scolastiche, ecc.).

Nello Stato, nelle regioni e negli enti locali l'utilizzo della ricchezza si manifesta, attraverso la produzione di beni e servizi ma anche tramite i trasferimenti a terzi. La cosa per cui si differenziano in maniera più nitida dal resto delle aziende è la capacità di reintrodurre la ricchezza utilizzata attraverso la riscossione diretta di tributi per lo Stato, mentre per le regioni e gli enti locali attraverso i trasferimenti di risorse reperite prevalentemente attraverso l'imposizione tributaria da enti di livello superiore. Sono inoltre molto rilevanti gli effetti della gestione

finanziaria che si svolgono attraverso l'indebitamento finalizzato a finanziare gli investimenti produttivi, attraverso il trasferimento di fondi alle imprese. L'equilibrio economico dello Stato, regioni ed enti locali poggia quindi prevalentemente sull'abilità di misurare il consumo di risorse che provengono dai trasferimenti a terzi e dall'utilizzo dei fattori produttivi con i trasferimenti in entrata attraverso l'imposizione tributaria.

Nelle amministrazioni pubbliche; l'uso della ricchezza riguarda prevalentemente l'utilizzo dei fattori produttivi nella produzione di servizi, ed è fondamentale allo scopo dell'equilibrio economico l'efficienza con cui si applica il processo produttivo. Cedere servizi non fa derivare il totale ripristino delle risorse utilizzate nell'attività produttiva, perché in molte circostanze la cessazione non avviene mediante la negoziazione di un prezzo adatto al rifacimento della ricchezza utilizzata, ma a titolo prettamente gratuito oppure applicando corrispettivi che ricoprono solo una parte del costo del bene o del servizio ceduto. La ricostruzione della ricchezza utilizzata si riferisce quasi totalmente sul trasferimento da parte dello Stato e delle regioni di risorse ottenute tramite l'imposizione tributaria. In queste circostanze l'equilibrio economico dipende in maniera quasi assoluta dalle iniziative delle aziende pubbliche di livello sovraordinato.

2.1.4. La rappresentazione dell'equilibrio economico.

La rappresentazione dell'equilibrio economico *nelle imprese*; per rilevare l'abilità di ripristino della ricchezza utilizzata nello svolgimento della gestione si utilizza un prospetto chiamato conto economico o anche rendiconto della gestione, che riassume il variare della ricchezza che deriva dallo svolgimento della gestione in un periodo stabilito e determina il risultato economico netto ottenuto (utile, perdita o pareggio). Tali determinazioni vengono effettuate dalle imprese con cadenza annuale poiché la determinazione del risultato economico e la redazione del conto economico alla fine di ogni anno sono imposte alle imprese da specifiche disposizioni civilistiche (art. 2217 e art.2423 del codice civile) volte a tutelare gli interessi dei terzi alla conoscenza dell'andamento dell'impresa. La costruzione a costi, ricavi, rimanenze non

risulta certamente quella più idonea a mettere in luce le determinanti principali dell'equilibrio economico, piuttosto è necessaria una diversa classificazione dei dati del conto economico che sappia evidenziare il contributo di ciascuna area gestionale al consumo e al ripristino della ricchezza. Per la rappresentazione del conto economico la struttura più adatta per questi fini è quella di tipo scalare chiamata: “a ricavi e costo del venduto”.

La rappresentazione dell'equilibrio economico *nelle aziende non-profit*; il codice civile di per sé non pone degli obblighi verso le fondazioni, associazioni ed altre istituzioni non-profit, mentre adottano in questo modo con particolare spessore le indicazioni delle organizzazioni contabili che operano a livello nazionale e internazionale. Per il non-profit a livello internazionale il principale riferimento è quello dei principi contabili emanati dal FASB (Financial Accounting Standards Board) che opera negli USA, si occupa del rendiconto di gestione delle aziende non-profit.

Il FASB prevede di distinguere il patrimonio netto non vincolato, il patrimonio netto temporaneamente vincolato e il patrimonio netto permanentemente vincolato. Inoltre uno schema di rendiconto gestionale proposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti prevede la redazione di un rendiconto gestionale delle aziende non-profit a sezioni divise (oneri e proventi) e articolato nelle seguenti aree d'attività: tipica o d'istituto, di raccolta fondi e promozionale, di gestione finanziaria e patrimoniale, accessoria, di natura straordinaria, di supporto generale.

La rappresentazione dell'equilibrio economico *nelle aziende pubbliche*. Le aziende pubbliche che non hanno adottato neppure in parallelo con la contabilità finanziaria la contabilità economico patrimoniale si trovano sguarnite di strumenti atti al monitoraggio dell'equilibrio economico. La struttura di conto economico per le aziende pubbliche è proposta a livello internazionale dall'IFAC, ma si ritiene utile effettuare una riclassificazione di questi conti economici al fine di evidenziare meglio le determinanti dell'economicità dell'azienda pubblica. È necessario a fini migliorativi che venga conferita separata evidenza: alle risorse consumate nella produzione di beni e servizi e a quelle eventualmente ripristinate grazie alla cessazione di quei beni e servizi,

evidenziando così l'ammontare di risorse da ripristinare che resta a carico di altre aree gestionali. Ai trasferimenti effettuati, che contribuiscono ad un ulteriore consumo di risorse. Ai trasferimenti ricevuti, dai quali dipende in modo sostanziale la capacità di ripristino delle risorse. Ai costi di gestione finanziaria ed infine ai costi e ai proventi della gestione patrimoniale.

2.1.5. I caratteri dell'equilibrio economico, sono simili a quelli che deve assumere il sistema d'azienda. Il seguente equilibrio esprime la gestione aziendale, è necessaria la capacità di mantenere condizioni di equilibrio dinamico, inteso come attitudine delle operazioni aziendali a subire continue modifiche nello spazio e nel tempo. Rispetto al tempo, l'equilibrio deve anche essere durevole, ovvero deve valere nel tempo, anche se i modi per conseguirlo possono essere diversi a seconda della tipologia dei processi produttivi. Si definisce probabilistico perché non è solo da considerare ex-post, ma configura una funzionalità sottoposta a incertezza e rischi. L'equilibrio economico è il fine principale a cui tutte le aziende devono tendere, e si raggiunge nel medio-lungo termine. Per poter analizzare l'equilibrio economico è necessario prendere in considerazione alcuni indici di riferimento; gli indici di redditività che nella loro configurazione tipica, il cui obiettivo principale è il confronto di una specifica struttura di reddito con il capitale dal quale lo stesso reddito è stato generato. E gli indici di onerosità che si focalizzano non verso la resa del capitale investito, ma verso il costo in percentuale di un capitale destinato a titolo oneroso dell'impresa o l'effetto di un certo tipo di costo/ricavo su un esito di conto economico intermedio.

In riferimento al patrimonio netto, l'indice di redditività è il ROE, tale indice definisce in base al capitale apportato dai soggetti proprietari il rendimento dello stesso, cioè il rendimento nonostante il rischio d'impresa. Il reddito netto ottenuto, esprime direttamente o indirettamente il compenso che spetta a coloro che hanno apportato il proprio capitale. Il ROE inteso come "redditività del patrimonio netto" viene calcolato mettendo in rapporto il reddito netto con il patrimonio netto, il ROE identifica il primo indice di tasso potenziale riguardo lo sviluppo interno

dell'impresa, o meglio la percentuale di crescita degli investimenti eseguibili dall'impresa senza dover attingere all'aumento d'indebitamento. Tale indice indica una garanzia che certifica l'operato del top management team.

Il ROI che è inteso come “redditività del capitale investito” è il risultato del rapporto tra il reddito operativo e il capitale investito netto operativo, il ROI ci fornisce indicazioni sulla resa di tutte le risorse utilizzate nell'attività d'impresa. Il ROI ha lodevoli funzionalità; ci permette di esaminare le prestazioni operative di un'attività economica e di confrontarle nello spazio-tempo in termini di parità di condizioni, o meglio senza dover tenere in considerazione l'incidenza delle politiche finanziarie e degli impatti fiscali. Vi è anche la possibilità di leggere il ROI come indice composto da altri indici, tale operazione consente di capire meglio da dove arriva la redditività della gestione caratteristica. Il ROI composto da altri indici è dato da: ROS “redditività delle vendite” moltiplicato per il Capital turnover.

Il ROS deriva dal rapporto tra il risultato operativo e i ricavi netti di vendita ed indica una misurazione sul grado di capacità dell'impresa di creare margine operativo utilizzando le fonti di ricavo. Il ROS inoltre rispecchia alcune attività dell'area operativa di gestione: la competenza commerciale, la remuneratività del mix di prodotti venduti e il livello di efficienza dei processi produttivi.

Il Capital turnover è il risultato fornito rapportando i ricavi netti di vendita e il capitale investito netto operativo e viene definito come l'indice di rotazione del capitale investito, esso mostra la periodicità del rinnovo del capitale investito, durante il corso dell'anno tramite le vendite. Esprime anche la quantità di fatturato realizzato da ogni moneta di capitale collocata nell'impresa. Il ROI risente delle strategie competitive sui mercati reali, ovvero delle scelte, decisioni, operazioni di produzione e di vendita, inoltre è possibile definire che all'aumentare del ROI aumenta anche il livello del ROE, affinché non ci siano oneri finanziari, costi extra caratteristici, sopravvenienze negative di tipo straordinario.

2.2. L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

Per equilibrio patrimoniale si intende la capacità dell'istituto di conservare e detenere una quantità di ricchezza intesa come patrimonio, che sia adeguata rispetto agli investimenti essenziali allo svolgimento delle sue finalità istituzionali. L'equilibrio patrimoniale è costruito tramite tre aspetti:

- il complesso della ricchezza a disposizione da parte dell'istituto, il patrimonio;
- il complesso di ricchezza da promuovere per il raggiungimento delle finalità istituzionali;
- un legame appropriato tra il complesso della ricchezza disponibile e il complesso di ricchezza da investire.

Le grandezze di cui si parla si riferiscono ad una consistenza ovvero ad una quantità fondo e non ad un fenomeno dinamico. Giudicare, ed esprimere dunque un giudizio riguardo l'equilibrio patrimoniale, non è possibile farlo tenendo in considerazione un intervallo di tempo, ma piuttosto dei distinti istanti della sua esistenza. Le determinanti del complesso della ricchezza a disposizione da parte dell'azienda; sono il primo aspetto d'analisi, esse derivano, dall'abilità che quell'istituto ha avuto, fino a quell'istante, di ristabilire la ricchezza utilizzata nello svolgimento della gestione (l'equilibrio economico). Ma anche da tutte le attività, poste in essere fino a quell'istante con i soggetti portatori d'interessi istituzionali, direttamente rivolte a mutare la consistenza del patrimonio. Essendo il patrimonio riferito ad un istante di vita dell'azienda esso è il risultato netto; di tutte le operazioni effettuate in passato, dirette a modificare la sua consistenza, e dei risultati economici della gestione trascorsa. Oltre ai beni e ai diritti vanno considerati anche gli obblighi verso i terzi, nasce così il patrimonio "netto", che equivale al divario tra gli investimenti a disposizione dell'istituto in un certo momento e i mezzi di terzi che l'istituto sta impiegando in quel momento e che hanno contribuito a consentire quegli investimenti. Le determinanti del complesso di ricchezza da investire per il raggiungimento delle finalità istituzionali; in termini generali, la maggior parte delle aziende hanno la necessità di

disporre delle risorse necessarie per gli investimenti richiesti nello svolgimento della gestione. Per le attività economiche che si occupano di produrre beni e servizi, l'investimento consiste in fattori di produzione a fecondità semplice e a fecondità ripetuta da utilizzare nel processo produttivo. Per le aziende che traggono le risorse per soddisfare le finalità istituzionali anche dalla gestione patrimoniale, gli investimenti sono dati da titoli, partecipazioni, crediti finanziari ecc. Congruità tra patrimonio e investimenti; mentre l'equilibrio economico può essere valutato mettendo a confronto in un certo periodo l'ammontare di risorse consumate con l'ammontare di risorse ripristinate, per esprimere l'equilibrio patrimoniale non basta confrontare il patrimonio dell'istituto con il complesso degli investimenti, perché una parte di quegli investimenti possono essere finanziati anche con capitale di terzi. Quindi il giudizio di tale congruità è complicato da stabilire, non è possibile definire un limite preciso al disotto del quale l'azienda comincia ad essere in una situazione di squilibrio patrimoniale, è più esposto ad elementi soggettivi.

In riferimento all'equilibrio patrimoniale, *nelle imprese*; i soggetti portatori di interessi istituzionali che intervengono con apporti di patrimonio sono gli esponenti della proprietà, le motivazioni che spingono questi soggetti ad apportare capitali sono prevalentemente utilitaristiche (la motivazione principale è quella di ottenere una adeguata remunerazione del capitale conferito). Poiché le imprese possono ottenere risorse dallo Stato o da altre aziende pubbliche per mezzo di contributi in conto capitale, tali contributi possono essere considerati una parte di patrimonio oppure hanno natura diversa. Il tema di riferimento è controverso ma secondo una visione più accurata tali contributi ricevuti non sono da reputare un apporto di patrimonio ma una specie di devoluzione finalizzata, da considerare come una modalità di reintegro delle risorse consumate complementare ai ricavi di vendita. Oltre a tutelare il capitale, cioè la parte di patrimonio apportata dalla proprietà, il codice civile, dispone anche che il patrimonio deve essere ampliato per mezzo della riserva legale (dagli utili netti annuali, dev'essere tratta una somma che

corrisponde ad almeno alla ventesima parte di essi per formare una riserva, l'accantonamento non sarà più obbligatorio quando si raggiungerà il quinto del capitale sociale).

Nelle *aziende non-profit*; possono intervenire con apporti di patrimonio diversi tipi di soggetti portatori di interessi istituzionali. Nelle associazioni sportive, culturali e ricreative i soggetti che apportano il patrimonio iniziale sono gli associati attraverso quote associative, il patrimonio può essere accresciuto nel tempo attraverso le quote associative di nuovi associati. È necessario non confondersi però che le contribuzioni periodiche da parte degli associati oltre che al rafforzamento del patrimonio, possono essere anche destinate a consentire la fruizione di servizi, essere consumate nello svolgimento di specifiche attività di interesse collettivo, sostenere l'associazione per l'attività svolta nel perseguimento delle sue finalità istituzionali nel periodo.

Nelle *aziende pubbliche*; ad eccezione dello Stato, il patrimonio ha origine in conferimenti da parte di altre aziende pubbliche di livello sovraordinato, che assegnano mezzi finanziari al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali dell'azienda. Per tali aziende non vi sono particolari vincoli di legge che impongono il mantenimento di un determinato ammontare di patrimonio, difatti è frequente che il patrimonio netto sia negativo. Le aziende pubbliche ricavano adottando il sistema di contabilità finanziaria il patrimonio netto al termine di ogni esercizio come differenza tra l'ammontare complessivo della attività e quello delle passività, un caso a parte sono invece le aziende pubbliche che adottano un sistema di contabilità economica, come le aziende sanitarie e ospedaliere, in questi casi il sistema contabile assicura la sistematica rilevazione di tutti i fatti modificativi del patrimonio.

2.3. L'EQUILIBRIO FINANZIARIO E MONETARIO

L'equilibrio di tipo finanziario è fornito dalla capacità dell'azienda di calcolare bilanciando in maniera concreta le fonti di finanziamento (le modalità in cui l'istituto ottiene i mezzi di pagamento) e gli impieghi di tipo finanziario (le modalità in cui l'istituto impiega i mezzi di pagamento). I termini impieghi finanziari e fonti di finanziamento possono essere usati con differenti significati in base a se si vuole misurare una situazione di tipo puntuale: fondo, oppure un fenomeno dinamico: flusso. Per tale motivo l'equilibrio finanziario è considerato; *in senso statico e strutturale*, bilanciando la solidità degli impieghi e la solidità delle fonti finanziarie in essere in un certo momento, oppure *in senso dinamico*, bilanciando i movimenti di tipo finanziario che hanno realizzato degli impieghi e i movimenti di tipo finanziario che hanno realizzato delle fonti finanziarie in un certo intervallo di tempo. Per tutelare l'equilibrio finanziario di un'azienda ed evitare future problematiche di liquidità è necessario eseguire un esatto rilevamento del flusso di cassa. Tale monitoraggio, consentirà di agire in caso di necessità sulle entrate e/o uscite, ma aiuterà anche ad adottare le scelte opportune per ristabilire le condizioni adatte riguardo l'aspetto finanziario, senza dover influire sull'equilibrio economico. È raccomandabile, porre in essere delle attività in modo sistematico, al fine di un corretto mantenimento d'equilibrio:

- compiere analisi attente ai flussi di cassa correnti, in modo da agire nell'immediato qualora si verificassero problemi;
- stabilire attraverso una supposizione i flussi futuri, determinando traguardi precisi nell'arco temporale tra i sei e i dodici mesi, in modo da poter essere certi di adempiere ai propri impegni;
- occuparsi del monitoraggio sulla tempistica dei pagamenti, in modo da evitare problemi provenienti da ritardi o insoluti;

- essere in grado di tenere sotto controllo le uscite di cassa, i finanziamenti, e le scadenze fiscali, in modo poi da compiere scelte strategiche in termini di negoziazione sui termini di pagamento.

L'equilibrio monetario è focalizzato sul breve periodo e si riferisce all'abilità dell'istituto di affrontare nel tempo i pagamenti cui è tenuto con i mezzi monetari di cui a diverso titolo può disporre. Rispettare le condizioni di equilibrio monetario è necessario, un'attività economica che non riesce ad affrontare i pagamenti è tenuta a porre fine la propria attività. Per il raggiungimento dell'equilibrio monetario le attività economiche potrebbero anche agire sull'indebitamento provando ad ottenere nuove fonti finanziarie a titolo di debito, per questo motivo una fondamentale determinante dell'equilibrio monetario è l'abilità di conservare condizioni di equilibrio finanziario opportune da facilitare possibili concessioni di ulteriori finanziamenti. Nella valutazione dell'equilibrio monetario e dell'equilibrio finanziario i legami che si creano sono tra loro strettamente collegati.

Nelle imprese; l'equilibrio finanziario dinamico e l'equilibrio monetario vengono valutati e perseguiti dalle imprese attraverso l'analisi e la programmazione dei movimenti delle risorse di tipo finanziario. Per la ricerca a consuntivo dei movimenti delle risorse di tipo finanziario viene utilizzato un prospetto denominato rendiconto finanziario, che ha la funzione di descrivere per un periodo definito i motivi per cui viene impiegato l'utilizzo delle risorse finanziarie, indicando le diverse operazioni che hanno portato a fine periodo ad una certa disponibilità di risorse finanziarie, a partire dalla loro consistenza a inizio periodo. La stessa strumentazione può essere utilizzata per la programmazione dei movimenti finanziari futuri, a seconda della lunghezza del periodo di riferimento ci si può riferire al budget finanziario e al piano finanziario. Un aspetto che caratterizza in modo determinante la redazione dei rendiconti, dei budget e dei piani finanziari è la scelta della risorsa finanziaria da porre a base dell'analisi dinamica finanziaria, infatti questi documenti accolgono i flussi, cioè i movimenti, che, in un range di tempo danno origine al

mutamento di un fondo. Il fondo può essere formato da un unico elemento patrimoniale oppure da un insieme di più elementi patrimoniali e dimostrare un fondamento di risorsa finanziaria. Dunque precisato un fondo, risulta definita l'origine dei flussi che seguono, con differente segno, a trarre modifica a quel fondo. Si può impiegare differenti configurazioni di fondo che danno luogo a differenti concetti di flusso e dunque a diverse strutture di rendiconto, di budget o di piano finanziario. Nella realtà operativa delle imprese, le risorse finanziarie utilizzate come grandezza fondo per la redazione dei prospetti dei movimenti finanziari si possono ricondurre a due tipologie principali:

- *capitale circolante netto*; è il risultato tratto dal divario tra l'attivo corrente e il passivo corrente, un'analisi incentrata su questo tipo di risorsa viene ritenuta utile per monitorare l'andamento nel tempo dell'equilibrio finanziario, poiché consente di raccordare tra loro i diversi valori del capitale circolante netto che emergono nel tempo attraverso la redazione dello stato patrimoniale in forma finanziaria;
- *la liquidità*, percepita come disposizione di moneta e di momentanei sostituti di essa, tale configurazione fornisce indicazioni riguardanti sulla realtà monetaria passata e prospettica, e può inglobare in alcune sue varianti anche i debiti di natura finanziaria.

La struttura di rendiconto finanziario che trova maggiori applicazioni a livello internazionale è quella che prevede l'articolazione dei flussi monetari relativi alle attività di un'impresa in tre categorie: attività d'investimento, operative e di finanziamento.

Le attività operative sono formate dalle fondamentali attività che generano il reddito dell'impresa, tra i movimenti di tipo finanziario di cui fanno parte le attività operative vengono denotati quelli che discendono dagli scambi e dagli altri eventi che riguardo un profilo reddituale, producono costi e ricavi d'esercizio.

Le attività d'investimento si occupano dell'acquisto e della cessazione di un'attività a lungo termine e di altri beni d'investimento non sono inclusi tra i corrispondenti del denaro. Le attività

d'investimento si riferiscono ai pagamenti oppure agli incassi che provengono dal negoziare risorse da cui si aspettano i redditi e i flussi finanziari futuri.

Le attività di finanziamento sono quelle che mutano la grandezza e la disposizione di capitale proprio, ma anche dei debiti d'impresa. Per le variazioni di disponibilità monetaria può essere utilizzato il budget di cassa per il monitoraggio dell'equilibrio monetario prospettico.

Nelle aziende non-profit, l'importanza del monitoraggio dell'equilibrio finanziario e monetario dovrebbe essere percepita in misura ancora superiore di quanto non lo sia nelle imprese, dato che il concretizzarsi di condizioni di non equilibrio può provocare reazioni letali sulla loro attendibilità e legittimazione come interlocutori dei potenziali contributori e committenti. Anche rispetto alle imprese, le aziende non-profit hanno maggiori difficoltà ad utilizzare l'indebitamento a breve e quindi a far fronte attraverso questa leva per sopperire a momentanee carenze di liquidità. In Italia, l'esigenza di monitorare la dinamica finanziaria da parte delle aziende non-profit viene completamente trascurata; non viene menzionato dalla Commissione d'aziende non-profit e del Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti il rendiconto finanziario tra i prospetti che compongono o che devono accompagnare il bilancio delle aziende non-profit. In altri paesi invece, la situazione è completamente diversa, ad esempio negli USA gli standard contabili del FASB prevedono che il bilancio di una azienda non-profit sia composto, oltre che dallo stato patrimoniale e dal rendiconto della gestione, anche dal rendiconto dei flussi monetari. Anche se la struttura di rendiconto finanziario prevista dal FAS 117 per le aziende non-profit risente molto della sua derivazione dalla struttura di rendiconto finanziario delle imprese. E' possibile definire che nella struttura di rendiconto finanziario prevista per le aziende non-profit si trova l'articolazione dei flussi monetari in attività operative, attività di investimento, attività di finanziamento. L'unico elemento che diversifica le aziende non-profit da le imprese è aver previsto all'interno delle attività di finanziamento una specifica area per esporre i flussi relativi all'incasso delle contribuzioni vincolate. Tale rendiconto ha il

pregio di rendere evidente che a differenza delle imprese, l'equilibrio finanziario non può di norma essere trovato nell'area di gestione riguardante la produzione di beni e di servizi. In questo tipo di aziende l'equilibrio finanziario non può prescindere dalle entrate derivanti dai trasferimenti e o dalle rendite patrimoniali ed è quindi bene che nei prospetti finanziari questi contributi siano distintamente evidenziati, in modo da poterne valorizzare gli effetti. Un'informativa così articolata permette di esprimere giudizi più puntuali sulla maggiore o minore capacità dell'azienda non-profit di mantenere stabili nel tempo le condizioni di equilibrio finanziario, valutando l'incidenza delle entrate che discendono dalla gestione patrimoniale riguardo a quelle più aleatorie dei trasferimenti da terzi.

Nelle aziende pubbliche; prima di approfondire la tematica sugli strumenti utilizzati dalle aziende pubbliche per il monitoraggio dell'equilibrio finanziario è necessario definire alcuni sistemi contabili utilizzati dalle aziende che rientrano in tale ambito. Generalmente le aziende pubbliche non adottano il sistema contabile impiegato dalle imprese ma un sistema di rilevazione dei movimenti finanziari denominato contabilità finanziaria, nonostante ciò alcuni tipi di aziende pubbliche hanno: affiancato o integrato la contabilità finanziaria con le risultanze della contabilità economico-patrimoniale (Enti locali), hanno abbandonato completamente la contabilità finanziaria per adottare quella economico-patrimoniale (Aziende sanitarie). Per meglio comprendere la differenza in termini di contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale, quella più sostanziale riguarda: l'oggetto di rilevazione e l'importanza della fase preventiva.

Riguardo il primo aspetto, la contabilità economico-patrimoniale rileva due diverse serie di valori derivanti dalle operazioni gestionali e da operazioni dirette a trasformare l'ammontare del patrimonio: valori finanziari ed economici. La rilevazione di tali valori e la loro imputazione ai documenti di sintesi è guidata dal principio di competenza economica e condizionata dal rispetto del principio di prudenza. La contabilità finanziaria invece rileva solo i valori finanziari facendo riferimento a due diversi momenti: quello in cui nasce il diritto di generare un'entrata o l'obbligo

a promuovere un'uscita e l'istante in cui avviene la variazione di tipo monetaria in entrata e in uscita.

Il secondo aspetto, evidenzia che nella contabilità di tipo economico-patrimoniale la stesura dei preventivi (budget finanziario, patrimoniale ed economico) è ipotetico discrezionale. Mentre riguardo la contabilità finanziaria con la stesura dei preventivi viene posta in essere quella in cui propriamente è definita come la funzione principale; la funzione autorizzativa ovvero di vincolo ex ante nei confronti delle decisioni di prelievo e di impiego di risorse finanziarie. Si afferma quindi che la contabilità finanziaria mette a disposizione numerose informazioni per l'analisi della composizione di entrate e spese, ed anche della correlazione tra movimenti finanziari in entrata e in uscita⁵. Nonostante le potenzialità in termini di governo della dinamica finanziaria offerte dalla contabilità finanziaria, le pubbliche amministrazioni non le riescono a sfruttare in modo conveniente. I motivi sono i seguenti:

- la struttura espositiva dei prospetti utilizzati per il bilancio finanziario di previsione e il relativo conto consuntivo, ha come finalità principale quella di individuare la responsabilità, piuttosto che le aree di gestione;
- l'impiego di tali strumenti in termini di autorizzazione e controllo formali sul rispetto di limiti prestabiliti ai movimenti finanziari che porta a sviluppare politiche di bilancio volte ad ottenere un allentamento dei vincoli o un aumento delle risorse disponibili attraverso distorsioni al preventivo finanziario, alle rilevazioni contabili e al conto consuntivo;
- la mancanza di una vera programmazione dei flussi monetari volta ad una efficiente gestione dei termini e delle condizioni di incassi e pagamenti.

Nelle aziende pubbliche l'adozione della contabilità economico-patrimoniale è infatti avvenuta prendendo a modello gli obblighi contabili previsti dal codice civile per le imprese, che

⁵ E. BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano, 1996, pag.363.

sono però carenti sul versante della strumentazione per il monitoraggio della dinamica finanziaria. Il decreto ministeriale predispone che per le aziende sanitarie e ospedaliere i bilanci pluriennali ed annuali devono essere redatti secondo uno schema di bilancio che si compone dallo stato patrimoniale e dal conto economico senza alcuna menzione al rendiconto finanziario. A livello internazionale, la situazione è diversa, i principi contabili internazionali per il settore pubblico dell'IFAC prevedono infatti il rendiconto finanziario come parte integrante del bilancio delle aziende pubbliche⁶.

⁶ IPSAS 1, Presentazione del bilancio, IPSASB, 2000, par.19.

Capitolo 3

STRATEGIE E FORMULE IMPRENDITORIALI

3.1. LE SCELTE PARALLELE ALLA CULTURA AZIENDALE

Nel portare a termine quanto ribadito in fase di introduzione, ovvero la capacità dell'impresa, azienda non-profit o pubblica di far fronte ad impedimenti provocati da imprevisti, quali possono essere pandemie e mala gestio. Sarà opportuno approfondire anche le varie strategie e formule imprenditoriali da dover adottare, al fine di rispondere a tali imprevisti in maniera superiore. Le aziende nel corso del tempo divengono sempre più competitive tra loro, per ovvie ragioni, per soccombere a tale competizione, esse stesse tendono a cooperare sempre più, ad oggi l'esigenza non è più solamente lo sbocco di mercato, ma piuttosto anche il mercato di approvvigionamento. Il legislatore comunitario ha previsto la disciplina Antitrust, le fonti principali le troviamo nelle norme comunitarie del Trattato sul funzionamento dell'unione europea e nel regolamento comunitario (sono fonti primarie).

La disciplina antitrust ha l'obiettivo di proibire alle imprese di realizzare una forza di mercato tramite intese ed operazioni di concentrazione, si estende anche attraverso la strumentalizzazione del potere di mercato effettuato dalle imprese le quali possiedono una posizione dominante. In Italia chi emette le sanzioni è l'AGCM (l'autorità garante della concorrenza e del mercato), mentre in tutta Europa chi si occupa dell'accertamento degli illeciti è la Commissione, per quanto concerne le violazioni sono rilevate da qualsiasi autorità ordinaria giudiziaria. Sono invece tutelati e disciplinati dall'ordinamento le cooperazioni tra imprenditori; ovvero cooperazioni che vengono poste in essere per agevolare gli imprenditori che hanno l'ambizione di unirsi per motivi di tipo economici e finanziari.

Le forme di cooperazione possono essere di tipo; strutturate: consorzi e società consortili, oppure flessibili: che hanno la caratteristica che le distingue da quelle strutturate perché non

prevedono inderogabilmente un'organizzazione comune, si fa riferimento ai contratti cosiddetti di rete e alle associazioni temporanee di imprese.

Le forme di integrazione, si esprimono in gruppi o fusioni di società, per gruppi di società si intende un'aggregazione di imprese societarie formalmente autonome ed indipendenti tra loro, ma tutte seguono un'unica direzione, le imprese che ne fanno parte, sono influenzate dalla dominante/holding. Le fusioni come forme di integrazione riguardano le concentrazioni tra imprese, di tipo giuridico e non economico come sarebbe il gruppo di imprese. Le fusioni consentono di unificare due o più società preesistenti, esistono fusioni in senso stretto ovvero viene costituita una nuova società in cui vengono unificate le società preesistenti, oppure fusione per incorporazione, avviene quando una già preesistente società ne incorpora un'altra o delle altre. La fusione, intesa come procedimento appena descritto per essere realizzata deve obbligatoriamente seguire dei passaggi inderogabili, quali; la stesura del progetto di fusione effettuata dagli amministratori, l'approvazione del relativo progetto, l'atto di fusione.

È necessario tenere presente la strategia dell'azienda, che identifica la stessa e la rappresenta nel processo delle sue azioni, ed è attraverso tali strategie che prende forma la vita aziendale.

Le idee di coloro che si occupano dell'azienda sono anch'esse fondamentali, e qui ci possiamo riferire a tutti coloro che compongono l'azienda, per il perseguimento dei fini. Ma tutto poi si direziona principalmente in capo al soggetto economico, è proprio attraverso le sue idee che l'azienda si costituisce con le proprie caratteristiche, sono le idee che si trasformano in azioni, sono le idee che costituiscono le linee guida per il futuro.

Le strategie tipiche che possono essere adottate nel sistema aziendale sono; quella economico-finanziaria, sociale, organizzativa, competitiva e molto spesso vengono adottate congiuntamente. Sono le scelte di fondo del soggetto economico a costituire la formula imprenditoriale di un'azienda, le scelte di fondo riguardano; *il sistema competitivo*: che si occupa dei rapporti tra i

clienti e i fornitori, *il sistema di prodotto*: che in maniera specifica identifica i caratteri materiali del prodotto, quelli immateriali, al servizio connesso, e alle condizioni economiche di scambio.

La proposta progettuale, il sistema degli attori sociali e la struttura che riguarda l'organizzazione dell'azienda e i suoi sistemi gestionali. Come si può immaginare non esiste una formula o una strategia perfetta, per ogni tipo d'impresa e soprattutto per periodi di tempo differenti, per questo motivo che devono intervenire congiuntamente una serie di fattori affinché si possa raggiungere il successo. La lungimiranza del soggetto economico è uno di questi fattori, anche l'organizzazione non solo degli elementi d'azienda, ma con maggiore interesse verso quelli innovativi, ed infine un continuo svolgimento di apprendimento imprenditoriale. Come ci racconta la storia il soggetto economico di successo deve cogliere in anticipo le opportunità del mercato e soprattutto in riferimento ai tempi moderni utilizzare le risorse adeguate, come per esempio quelle rinnovabili. L'aspetto di continuità della vita aziendale è un aspetto da non sottovalutare, perché le scelte di breve periodo tendono a escludere profitti futuri. Le caratteristiche culturali aziendali che vengono espresse ad esempio nella capacità di coesione sono esse stesse sinonimo di buon andamento, esistono proprio a riguardo alcuni rilevatori d'azienda che esprimono il buon andamento. L'apprendimento è sempre, in qualsiasi momento in cui si trova l'azienda di fondamentale importanza, ci si riferisce a tutte quelle informazioni dettagliate e tempestive che riguardano quello che avviene intorno ad ognuno nel mondo, che possa riguardare la tecnica, i concorrenti o il mercato dei consumatori. Comprendere inoltre i problemi dell'azienda, sempre in base a delle organizzazioni ideate da specialisti del settore, soffermarsi sul know how operativo.

E' possibile riassumere che la scelta di una strategia adatta non è solo un'analisi di valutazione che si conclude con una scelta fissa, ma piuttosto un continuo sviluppo, ricerca ed adattamento di strategie che possono emergere in maniera più adatta possibile secondo il proprio sistema.

Conclusioni

L'economicità di un'azienda dipende congiuntamente dalle performance che riesce a raggiungere.

Mantenere l'equilibrio economico è uno dei fondamenti per raggiungere l'equilibrio di tipo patrimoniale, quest'ultimo dipende anche dall'entità degli investimenti opportuni allo svolgimento delle finalità dell'istituto e dai rapporti economici tra l'azienda e i soggetti portatori di interessi istituzionali. A sua volta l'equilibrio di tipo patrimoniale è una delle condizioni per raggiungere quello finanziario, perché la dotazione di patrimonio concorre, insieme all'indebitamento, alla realizzazione delle fonti che concedono la possibilità di far fronte ai fabbisogni.

L'equilibrio finanziario dipende anche dalla quantità e dalla natura dei fabbisogni e dalla quantità e dalla natura dei mezzi attinti da terzi. Per mantenere l'equilibrio finanziario è necessario il mantenimento dell'equilibrio economico perché la capacità di ripristinare le risorse consumate favorisce il bilanciamento tra impieghi e fonti di finanziamento. L'influenza dell'equilibrio economico si manifesta anche su quello monetario, considerando che nel breve periodo il disorientamento tra le manifestazioni economiche delle operazioni d'azienda e le manifestazioni monetarie possono essere ancora più sensibili. Se l'azienda mantiene l'equilibrio finanziario, sarà in grado di raggiungere l'equilibrio monetario, dato che il bilanciamento tra entrate e uscite di risorse finanziarie facilita anche il bilanciamento tra entrate e uscite di mezzi monetari. È inoltre necessario sottolineare che non è sufficiente il mantenimento degli equilibri patrimoniale, finanziario e monetario per assicurare quello economico.

Per tutti i tipi d'azienda è importante adottare un sistema informativo tale da tenere sotto controllo tutti gli elementi dell'economicità: l'equilibrio economico, patrimoniale, finanziario, monetario, efficienza ed efficacia. Come si è avuto modo di approfondire, sono state soprattutto

le imprese a dotarsi di strumenti di monitoraggio, mentre nella maggior parte dei casi le aziende non-profit e le aziende pubbliche hanno dimostrato minor capacità di munirsi di strumenti appropriati. È di fondamentale importanza dunque l'esigenza di una adozione delle esperienze maturate nel campo delle imprese da parte delle aziende non-profit e pubbliche. Sarebbe necessario, che con maggiore impegno, le lacune della strumentazione di supporto alla gestione delle aziende non-profit e pubbliche vengano colmate.

Riguardo l'aspetto di cultura aziendale il ruolo dei manager nel futuro prossimo sarà quello di unire la formulazione ed il controllo strategico con la flessibilità e l'apprendimento organizzativo.

Bibliografia

BORGONOVİ E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano, 1996.

CAVENAGO D., *Dirigere e governare una organizzazione non profit*, CEDAM, Padova, 1996.

GALBRAITH J., *Il nuovo Stato industriale*, EINAUDI, Torino, 1968.

GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, Corsi, Pisa, 1960.

IPSAS 1, *Presentazione del bilancio*, IPSASB, 2000.

PANOZZO F., *L'economia delle istituzioni non-profit*, CEDAM, Padova, 1997.