

MANAGEMENT PER  
LE ATTIVITÀ  
CULTURALI

DAMS 2024/2025  
DANILO BOFFA — RICERCATORE DI  
ECONOMIA AZIENDALE  
dboffa@unite.it

1

---

---

---

---

---

---

---

---

LE MISURE DELL'ECONOMICITÀ  
CAPITOLO 8

2

---

---

---

---

---

---

---

---

DALLE SCELTE AI RISULTATI

In tutti i tipi di azienda, l'attività economica comporta **lo svolgimento di un insieme molto vasto e articolato di operazioni**

Al fine di **valutare** se le operazioni sono state svolte **in modo economicamente conveniente** è utile conoscere nel tempo **i risultati prodotti dall'attività economica**

Particolarmente importanti sono **le rilevazioni sistematiche** volte a valutare nel tempo **la capacità dell'azienda di generare reddito e le risorse disponibili**

3

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

Permette di rappresentare l'attività economica svolta dall'azienda da **3 punti di vista distinti ma interdipendenti**:

1. In termini **patrimoniali** → Verificare periodicamente la **consistenza e il mix di risorse disponibili**
2. Dal punto di vista **economico** → Determinare se l'azienda in un dato intervallo di tempo è **in grado di generare ricchezza**
3. In termini **monetari** → Accertare che l'azienda in qualunque momento sia in grado di **far fronte ai suoi impegni di pagamento nei confronti dei terzi**

4

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

Le imprese sono obbligate per legge a produrre una volta l'anno un bilancio di esercizio, anche per **motivi fiscali** → Il **reddito generato** è soggetto a **tassazione**

↓

**IMPOSTA SUL REDDITO**

5

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

**Esercizio** → Insieme di **operazioni (e di valori connessi)** attribuiti a un periodo di riferimento (solitamente un anno solare ma può essere anche diverso per esempio la scuola)

*È possibile stilare bilanci anche per periodi più brevi*

6

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

1. Il **Conto Economico** (Tavola del Reddito) →  
 Contiene valori flusso relativi all'attività economica e rappresenta l'azienda dal punto di vista della sua **capacità di generare reddito** attraverso la contrapposizione di costi e ricavi

7

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

Tavola del Reddito  
 Dai 1-1-XXXX al 31-12 - XXX

COSTI	RICAVI
- Materie prime	- Ricavi di vendite
- Costo del lavoro	- Interessi attivi
- Fitti passivi	- Plusvalenze
- Utenze	
- Consulenze	
- Interessi passivi	
- Minusvalenze	
- Imposti e tasse	
- Ammortamenti impianti	
- Ammortamenti macchine	
- Ammortamenti attrezzature	
- Utile	- Perdita
Totale costi + UTILE	Totale ricavi + PERDITA

8

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

2. Lo **Stato Patrimoniale** (Tavola del Patrimonio) →  
 Contiene valori livello che permettono di rappresentare l'azienda in termini patrimoniali e monetari e misura la **consistenza di risorse materiali immateriali e finanziarie a un momento specifico**

9

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

Tavola del Patrimonio  
Dai 1-1-XXXX al 31-12 - XXX

ATTIVITÀ (IMPIEGHI)	PASSIVITÀ (FONTI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilizzazioni materiali (Terreni, fabbricati, impianti, attrezzature)</li> <li>- Immobilizzazioni immateriali (Avviamento, marchi, brevetti)</li> <li>- Immobilizzazioni finanziarie (Partecipazioni in altre società, titoli e crediti)</li> <li>- Attivo circolante (Crediti, rimanenze, materie prime, semilavorati)</li> <li>- Disponibilità liquide (Denaro, depositi e c/c, ratei e risconti attivi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debiti:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banche c/c passivi</li> <li>• Mutui</li> <li>• Debiti vs fornitori</li> <li>• Debiti vs erario</li> </ul> </li> <li>- Mezzi propri:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitale sociale</li> <li>• Riserve</li> <li>• (+) Utile o (-) Perdita</li> </ul> </li> </ul>
Totale Attività/Impieghi	Totale Passività/Fonti

10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

Per l'elaborazione del bilancio di esercizio si utilizzano una serie di **convenzioni e di metodologie** che rendono i singoli bilanci **comprensibili e analizzabili** anche da chi non li ha elaborati

L'insieme dei principi e procedure che definiscono gli accadimenti soggetti a registrazione, i criteri di valutazione da applicare e il contenuto della nota integrativa che accompagna il bilancio sono detti

**PRINCIPI CONTABILI**

11

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

**Convenzioni:**

- Il modo in cui le sezioni delle tavole vengono denominate
- Il tipo di operazioni rilevate
- Il momento in cui le operazioni vengono rilevate
- La ripartizione dei valori nel tempo

→ → Originano da **Principi**:

- Principio della **certezza dei valori**
- Principio della **competenza**
- Principio della **prudenza**

12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**DENOMINAZIONE DELLE TAVOLE**

**Dare** → la colonna di sinistra perché in principio venivano segnati gli importi che i clienti dovevano dare all'impresa

**Avere** → la colonna di destra perché in principio venivano registrati gli importi che i terzi dovevano avere dall'impresa

*Consuetudine che è stata mantenuta anche con l'introduzione di conti che registravano valori reddituali, per i quali tale denominazione non ha senso*

13

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE TIPOLOGIE DI OPERAZIONI RILEVATE**

All'interno del bilancio di esercizio si inseriscono solo gli **accadimenti/operazioni che rispecchiano uno scambio fra attori economici** in cui a una prestazione corrisponde una contrapposizione in moneta o credito/debito.

- **Valori originati dallo scambio** → L'attività economica è costituita da attività di scambio e da operazioni interne
- **Valori espressi in moneta** → accoglie solo valori espressi in moneta

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**LE TIPOLOGIE DI OPERAZIONI RILEVATE**

Non trovano rappresentazione alcune **condizioni di natura immateriale** (reputazione, know-how, reti di relazioni) che non derivano da operazioni di scambio e per le quali non è facile quantificare il valore in modo oggettivo

→ *Natura effimera e valore che può dissiparsi rapidamente*

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MOMENTO DELLA RILEVAZIONE**

Al fine di rispettare il principio della **certezza dei valori**, i valori originati da uno scambio vengono **rilevati nel momento in cui si manifesta una variazione della moneta e/o credito/debito nei confronti di terzi** (anticipo, fattura, saldo)

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO**

La vita dell'azienda esiste **dalla data di costituzione alla data della sua estinzione** → Durante il suo ciclo vita **si aprono e chiudono cicli di scambio**

Per poter rilevare lo stato di salute dell'azienda si rende necessario **interrompere artificialmente il fluire delle operazioni e utilizzare accorgimenti contabili** che permettono di rendere confrontabili i dati rilevati periodicamente e gestire le operazioni che si svolgono a cavallo di due esercizi

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO**

Principio di competenza:

- > Un ricavo è di competenza **se è stato conseguito con costi sostenuti in tutto o in parte nell'esercizio**
- > Un costo è di competenza **se è stato sostenuto per produzioni effettuate nell'esercizio** o quando le condizioni di produzione non sono più utilizzabili in futuro

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO**

Il tema della ripartizione dei valori nel tempo si presenta anche a fronte di **rimanenze di materie prime o prodotti invenduti** al termine dell'esercizio

- Al momento della chiusura del bilancio si inseriscono **poste correttive** che tengono conto dei **ricavi in formazione** e che permettano di allineare costi e ricavi all'interno di ciascun esercizio
- In genere si **preferisce rinviare il costo che anticipare i ricavi** in modo di rispettare anche il **principio della prudenza** secondo il quale i costi sono certi e i ricavi incerti

*Il costo al quale le rimanenze vengono valutate comprende il prezzo di acquisto ma anche la quota di costi relativi alla gestione e allo stoccaggio delle merci*

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO**

Per rispettare il principio di competenza occorre inserire in bilancio:

- Dati stimati** → ipotesi in merito a valori di mercato di futura manifestazione
- Dati congetturati** → ipotesi elaborate nel momento in cui si rende necessario immaginare la durata di un impianto o di un macchinario

*Es.: Rimanenze, quote di ammortamento... →*

20

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO**

- Beni a fecondità semplice** (utilizzo unico) → Diventano componenti negativi di reddito per l'esercizio in corso
- Beni a fecondità ripetuta** (utilizzo pluriennale) → Vengono inseriti nello Stato Patrimoniale nella sezione delle attività e il loro costo deve essere ripartito in più esercizi

- **Quote di ammortamento**: valore dell'investimento/numero di anni in cui l'azienda ritiene si esaurisca la vita utile del bene
- Parallelamente in SP si attiva un fondo che aumenta annualmente della quota di ammortamento che rappresenta la riduzione del valore del bene. La differenza tra il valore storico di acquisto e il fondo ammortamento = valore netto del bene (**book value**)

21

---

---

---

---

---

---

---

---

**LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO**

Al termine del primo anno di attività è possibile valutare l'andamento dal punto di vista **patrimoniale, economico e monetario**

Per valutare al meglio lo stato di salute dell'azienda e la sua economicità bisognerebbe fare la **riclassificazione** → Maggiori informazioni sullo stato di salute dell'azienda mettendo in relazione le diverse componenti sopra descritte

*Sia il CE che lo SP vengono riclassificati in funzione degli obiettivi conoscitivi*

---

---

---

---

---

---

---

---

22

**LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO**

Per le finalità dell'insegnamento →

**RICLASSIFICAZIONE** = Isolare il contributo delle diverse gestioni alla formazione del risultato di esercizio

*Riclassificazione in forma scalare*

---

---

---

---

---

---

---

---

23

**LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO**

Conto Economico a Ricavi e Costo del Venduto \ 1

**RICAVI NETTI DI VENDITA**

- COSTO DEL VENDUTO
  - Acquisti di materie prime, componenti, servizi
  - Affitti passivi
  - Costo del lavoro: stipendi, contributi, quote di T.F.R., emolumenti
  - Ammortamenti di immobilizzazioni materiali e immateriali
  - Premi assicurativi
  - Perdite su crediti
  - +/- Variazione rimanenze (+ Rimanenze finali - Rimanenze iniziali)

**= REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA**

- +/- PROVENTI NETTI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE
  - + Interessi attivi
  - +/- Dividendi, profitto e perdite su azioni (non partecipazioni)
  - + Fitti attivi

**= REDDITO OPERATIVO**

---

---

---

---

---

---

---

---

24

LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

Conto Economico a Ricavi e Costo del Venduto \2

- = **REDDITO OPERATIVO**
- ONERI DELLA GESTIONE FINANZIARIA
  - Oneri finanziari
- = **RISULTATO LORDO DI COMPETENZA**
- +/- COMPONENTI DI REDDITO NON DI COMPETENZA (sTRAORDINARib)
- Minusvalenza + Plusvalenze
- = **RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE**
- ONERI DELLA GESTIONE TRIBUTARIA: TRIBUTI
- = **RISULTATO RESIDUALE NETTO (UTILE O PERDITA)**

25

---

---

---

---

---

---

---

---

LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

**Obiettivo** → Confrontare il grado di equilibrio fra la struttura dell'attivo e del passivo riorganizzando queste voci in funzione dei tempi e dei costi di trasformazione delle attività in denaro (**liquidità**) e dei tempi di restituzione delle risorse iscritte nel passivo (**esigibilità**)

26

---

---

---

---

---

---

---

---

LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

**Attività** → Riclassificate secondo un **criterio di liquidità decrescente** = probabilità decrescente di trasformarsi in entrate di cassa [ $<12$  mesi = attività a breve termine |  $>12$  mesi = attività a medio-lungo termine (o immobilizzate)]

**Passività** → Riclassificate secondo un **criterio di esigibilità decrescente** = probabilità decrescente di convertirsi in uscite di cassa [ $<12$  mesi = passività a breve termine |  $>12$  mesi = attività a medio-lungo termine (o consolidate)]

27

---

---

---

---

---

---

---

---

LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE	
ATTIVITÀ	PASSIVITÀ E NETTO
LIQUIDITÀ IMMEDIATE Cassa, Banca c/c attivi Titoli di Stato, azioni	Banca c/c passivi Debiti vs fornitori Debiti vs erario
LIQUIDITÀ DIFFERITE Crediti vs clienti [-] Fondo svalutazione crediti	Altri debiti a breve Ratei e risconti passivi
Altri crediti e titoli (es.: Crediti vs erario) Ratei e risconti attivi	<b>PASSIVO A BREVE TERMINE (CORRENTE)</b>
DISPONIBILITÀ Rimanzanze finali	Mutui bancari Altri debiti a medio-lungo termine Fondo I.F.R.
<b>ATTIVO A BREVE TERMINE (CORRENTE)</b>	<b>PASSIVO A MEDIO-LUNGO TERMINE CONSOLIDATO</b>
Immobilizzazioni materiali nette Immobilizzazioni immateriali nette	Capitale sociale Riserve
Immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni)	Utile (Perdita) dell'esercizio
<b>ATTIVO A MEDIO-LUNGO TERMINE (IMMOBILIZZATO)</b>	<b>CAPITALE NETTO</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>

28

---

---

---

---

---

---

---

---

LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE	
Riclassificazione di SP consente di analizzare:	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Composizione e struttura dell'attivo</b> → Maggiore incidenza dell'attivo immobilizzato sul totale delle attività, maggiore <u>rigidità finanziaria</u> dell'azienda</li> <li><b>2. Composizione e struttura del passivo</b> → <u>Incidenza dei mezzi di terzi sui mezzi propri</u> (Maggiore capitale di terzi, maggiori oneri finanziari = incidenza sul reddito) e composizione delle passività (Maggiore indebitamento a breve, maggiore l'incidenza di impegni di pagamento «pressanti»)</li> <li><b>3. Coerenza tra struttura dell'attivo e del passivo</b> → Maggiore la <u>differenza tra attività a breve e passività a breve</u> (Capitale Circolante Netto), <u>maggiore la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di pagamento</u> → tanto più se = liquidità a immediate</li> </ol>	

29

---

---

---

---

---

---

---

---

L'ANALISI DI BILANCIO GLI INDICI DI LIQUIDITÀ	
Misurano l'attitudine della struttura patrimoniale a fronteggiare gli impegni di pagamento a breve termine con le disponibilità liquide e con quelle che potranno diventare tali a breve scadenza	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Quoziente di disponibilità</b> (Indice di liquidità secondaria): QD= Attività correnti / Passività Correnti</li> <li><b>2. Quoziente di liquidità</b> (Indice di liquidità primaria): QL= (Liquidità immediate + Liquidità differite) / Passività correnti</li> </ol>	

30

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ANALISI DI BILANCIO**  
GLI INDICI DI SOLIDITÀ

Misurano la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di pagamento nel lungo periodo e la sua sostenibilità di lungo periodo

- 1. Rapporto di indebitamento** (solidità patrimoniale):  
Lev = Capitale investito / Capitale Netto
- 2. Grado di copertura delle immobilizzazioni:**  
CapImm = Capitale Netto / Immobilizzazioni Nette

31

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ANALISI DI BILANCIO**  
GLI INDICI DI REDDITIVITÀ

**Indicatori di efficienza della gestione**

1. ROE (Return on Equity)
2. **ROA [RONA] (Return on [Net] Asset)\***
3. ROI (Return on Investment)
4. ROS (Return on Sales)
5. **TR (Tasso di rotazione)\***

32

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ANALISI DI BILANCIO**  
GLI INDICI DI REDDITIVITÀ

**ROE = Reddito Netto / Capitale Netto**  
Esprime in massima sintesi i risultati dell'azienda

→ **Redditività dell'investimento effettuato dai conferenti di capitale** e viene confrontato con il rendimento di altri investimenti alternativi

$$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}} \cdot \frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Capitale Netto}} = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Reddito Operativo}} \cdot \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Netto}}$$

ROI                      Lev                      IncExt

33

---

---

---

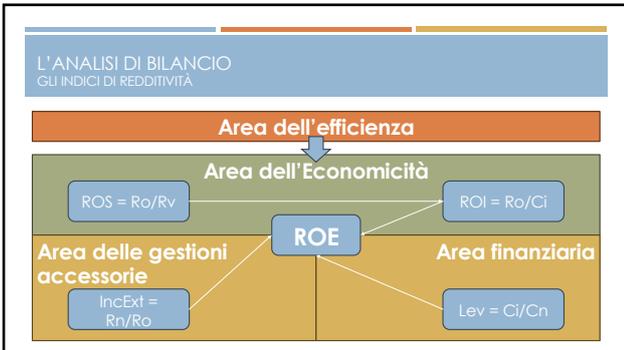
---

---

---

---

---



34

---

---

---

---

---

---

---

---

L'ANALISI DI BILANCIO  
LA LEVA FINANZIARIA

Conoscere l'impatto prodotto dalla **composizione delle fonti di finanziamento** – espressa dal LEVERAGE – sulla redditività netta aziendale – misurata attraverso il ROE –

=

evidenziare l'effetto di **"moltiplicazione"** prodotto dal grado di indebitamento sulla redditività netta rispetto a quella operativa

35

---

---

---

---

---

---

---

---

L'ANALISI DI BILANCIO  
LA LEVA FINANZIARIA

Posto che:

$$Rn = Ro - R_{exgfin} [OF] \pm R_{exgpat} \pm R_{exgstr} - Imposte$$

in considerazione della loro esogeneità rispetto agli obiettivi dell'analisi, vengono ipotizzate costanti ed escluse dalla relazione le seguenti componenti del reddito netto:

- $R_{exgpat}$
- $R_{exgstr}$
- $Imposte$

$$Rn = Ro - R_{exgfin} [OF] = RLC \text{ (Reddito Lordo di competenza)}$$

36

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ANALISI DI BILANCIO**  
LA LEVA FINANZIARIA

Considerando, inoltre, che:

$$ROI = \frac{Ro}{Ct} \rightarrow Ro = ROI * Ci$$

$$RexGFin (OF) = i(Ct) = i(Ci - Cn);$$

$$Rn = ROI * Ci - i(Ci - Cn);$$

$$Rn = ROI * Ci - iCi + iCn;$$

$$Rn = Ci(ROI - i) + iCn$$

37

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ANALISI DI BILANCIO**  
LA LEVA FINANZIARIA

Se sostituiamo al ROE:

$$ROE = \frac{Rn}{Cn} = \frac{Ci(ROI - i) + iCn}{Cn}$$

$$ROE = \frac{Ci}{Cn}(ROI - i) + i \frac{Cn}{Cn}$$

$$ROE = \frac{Ci}{Cn}(ROI - i) + i$$

38

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ANALISI DI BILANCIO**  
LA LEVA FINANZIARIA

L'effetto di **amplificazione della redditività** – da quella operativa a quella netta – dipende dal coefficiente angolare del ROE, ossia dal **Leverage = Ci/Cn**

*Si osserva che il leverage può variare tra 1 (ipotesi limite di assenza del capitale di terzi) e + infinito (ipotesi limite di assenza del capitale proprio), per cui produce sempre un effetto di amplificazione il cui segno, però, dipende dalla variabile ROI - i*

39

---

---

---

---

---

---

---

---

L'ANALISI DI BILANCIO  
LA LEVA FINANZIARIA

$ROI - i > 0; ROI > i; ROE > ROI \rightarrow$  **Effetto leva positivo**

$ROI - i < 0; ROI < i; ROE < ROI \rightarrow$  **Effetto leva negativo**

$ROI - i = 0; ROI = i; ROE = ROI \rightarrow$  **Effetto leva nullo**

---

---

---

---

---

---

---