

il **nuovo** concorso
a cattedra

VI Edizione

MANUALE

Scienze Economico-Aziendali nella scuola secondaria

Prova scritta e orale

Classe di concorso

A45 Scienze economico-aziendali



a cura di **Carla Iodice**



IN OMAGGIO

Contenuti extra
Software di esercitazione



EdiSES
edizioni

Manuale

Scienze Economico-Aziendali nella scuola secondaria

Accedi ai servizi riservati

Il codice personale contenuto nel riquadro dà diritto a servizi esclusivi riservati ai nostri clienti.

Registrandoti al sito www.edises.it, dalla tua area riservata potrai accedere a:



Contenuti extra

Il volume è completato da materiali didattici, approfondimenti e risorse di studio



Software di esercitazione

Il software consente di esercitarsi su un vastissimo database ed effettuare infinite esercitazioni

CODICE PERSONALE



Grattare delicatamente la superficie per visualizzare il codice personale.
Le **istruzioni per la registrazione** sono riportate nella pagina seguente.
Il volume NON può essere venduto né restituito se il codice personale risulta visibile.
L'accesso ai servizi riservati ha la **durata di 18 mesi** dall'attivazione del codice
e viene garantito esclusivamente sulle edizioni in corso.

Istruzioni per accedere ai contenuti e ai servizi riservati

SEGUI QUESTE SEMPLICI ISTRUZIONI

SE SEI REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



inserisci email e password



inserisci le ultime 4 cifre del codice ISBN,
riportato in basso a destra sul retro di
copertina



inserisci il tuo **codice personale** per
essere reindirizzato automaticamente
all'area riservata

SE NON SEI GIÀ REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



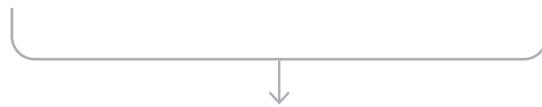
registra al sito **edises.it**



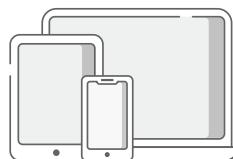
attendi l'email di conferma
per perfezionare
la registrazione



torna sul sito **edises.it** e segui la
procedura già descritta per
utenti registrati



CONTENUTI AGGIUNTIVI



Per problemi tecnici connessi all'utilizzo dei
supporti multimediali e per informazioni sui
nostri servizi puoi contattarci sulla piattaforma
assistenza.edises.it

Scienze Economico-Aziendali nella scuola secondaria

Prova scritta e orale

Classe di concorso
A45 Scienze economico-aziendali

a cura di
Carla Iodice



il nuovo concorso a cattedra – Scienze economico-aziendali – Prova scritta e orale – VI Edizione
Copyright © 2021, 2020, 2019, 2018, 2016, 2013, EdiSES Edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2025 2024 2023 2022 2021

Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata

*A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale,
del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.*

L'Editore

A cura di:

Carla Iodice

Per la *Parte Prima* e per il *capitolo 45* e il *capitolo 47* della *Parte Seconda* si ringrazia: Stefano Minieri

Per il *capitolo 3* e il *capitolo 46* della *Parte Seconda* si ringrazia: Antonio Verrilli

Per le *unità di apprendimento* si ringrazia: Antonella Maria Delre

Progetto grafico: ProMedia Studio di A. Leano - Napoli

Fotocomposizione: domabook di Massimo Di Grazia

Cover Design and Front Cover Illustration: Digital Followers S.r.l.

Stampato presso: PrintSprint S.r.l. – Napoli

Per conto della EdiSES Edizioni S.r.l. – Piazza Dante, 89 – Napoli

ISBN 978 88 3622 449 4

www.edises.it
assistenza.edises.it

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma assistenza.edises.it

Sommario

Parte Prima La didattica delle scienze economico-aziendali

Capitolo 1	Fondamenti epistemologici e metodologia didattica	3
Capitolo 2	Le competenze chiave europee e nazionali	31
Capitolo 3	La scuola della riforma	47

Parte Seconda Contenuti disciplinari

SEZIONE I Attività economiche, unità economiche e aziende

Capitolo 1	Il mercato	77
Capitolo 2	L'intervento pubblico nel sistema economico	87
Capitolo 3	L'Unione europea.....	99

SEZIONE II Caratteri distintivi dell'azienda. Modelli di aziende

Capitolo 4	L'azienda: nozione, tipologie e relazioni con l'ambiente.....	109
Capitolo 5	Forma giuridica delle imprese	138
Capitolo 6	La gestione delle imprese industriali e di servizi	189

SEZIONE III L'organizzazione

Capitolo 7	Principi di economia dell'organizzazione.....	208
Capitolo 8	Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione	212
Capitolo 9	L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi....	239

SEZIONE IV Pianificazione, programmazione, controllo e reporting

Capitolo 10	Gestione strategica, obiettivi, piani e programmi.....	262
Capitolo 11	La contabilità analitica.....	274
Capitolo 12	La qualità totale e la certificazione di qualità.....	283

SEZIONE V Il sistema informativo aziendale

Capitolo 13	Flussi informativi e sistema informativo aziendale.....	289
-------------	---	-----



SEZIONE VI La rilevazione contabile delle operazioni aziendali

Capitolo 14 La partita doppia e la contabilità generale	298
Capitolo 15 Contabilità generale: gli acquisti di beni e servizi e il loro regolamento	333
Capitolo 16 Contabilità generale: le vendite di beni e servizi e il loro regolamento	358
Capitolo 17 Il capitale proprio e le scritture di costituzione e di variazione del capitale sociale	376
Capitolo 18 Le immobilizzazioni	391
Capitolo 19 I finanziamenti esterni e gli investimenti finanziari.....	397
Capitolo 20 Il lavoro dipendente	427
Capitolo 21 Le altre operazioni di gestione.....	443
Capitolo 22 Le scritture di assestamento	454
Capitolo 23 La chiusura e la riapertura dei conti	480

SEZIONE VII Il bilancio di esercizio secondo il codice civile.

Principi contabili nazionali e principi contabili internazionali

Capitolo 24 Il bilancio d'esercizio. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali	486
Capitolo 25 Analisi di bilancio: riclassificazioni, indicatori e flussi	524
Capitolo 26 Fiscalità d'impresa e reddito imponibile.....	541
Capitolo 27 Bilancio consolidato	578

SEZIONE VIII La gestione delle risorse umane

Capitolo 28 La gestione dei rapporti di lavoro	587
Capitolo 29 La gestione del personale	619
Capitolo 30 La gestione previdenziale	626

SEZIONE IX La gestione commerciale

Capitolo 31 Il sistema distributivo.....	631
Capitolo 32 Marketing	635
Capitolo 33 Programmazione e controllo delle vendite.....	641
Capitolo 34 Commercio internazionale ed e-business	648

SEZIONE X La gestione dei beni strumentali e del magazzino

Capitolo 35 La gestione dei beni strumentali.....	651
Capitolo 36 La gestione del magazzino	684

SEZIONE XI La gestione finanziaria

Capitolo 37 Mercati finanziari: soggetti e operatività	700
Capitolo 38 Il mercato dei capitali.....	725



SEZIONE XII La gestione fiscale

Capitolo 39 Le imposte	739
Capitolo 40 L'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF)	755
Capitolo 41 L'imposta sul reddito delle società (IRES)	778
Capitolo 42 L'imposta sul valore aggiunto (IVA)	783
Capitolo 43 L'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)	806

SEZIONE XIII I servizi all'impresa

Capitolo 44 Credito, trasporti e assicurazioni.....	810
---	-----

SEZIONE XIV I finanziamenti pubblici e dell'Unione europea

Capitolo 45 Gli enti pubblici e le loro fonti di finanziamento	819
Capitolo 46 I finanziamenti europei.....	831

SEZIONE XV Amministrazioni pubbliche

Capitolo 47 Caratteristiche peculiari, Finanziamento, Management, Organizzazione, principi di Programmazione, Rilevazione e Rendicontazione	851
---	-----

SEZIONE XVI L'evoluzione storica della disciplina

Capitolo 48 <i>Storia dell'Economia aziendale: Ragioneria, Gestione e Organizzazione</i>	
--	---

Parte Terza Esempi di Unità di Apprendimento

Premessa La consapevolezza progettuale del docente	883
Unità di Apprendimento 1 “Far nascere e vivere” un'impresa individuale	891
Unità di Apprendimento 2 Analisi delle imprese turistiche presenti nel territorio locale.	896

Unità di Apprendimento 3 <i>Progettazione del futuro professionale o lavorativo</i>	
---	---

Unità di Apprendimento 4 <i>I documenti della compravendita: dalla fattura al versamento IVA</i>	
--	---



Finalità e struttura dell'opera

L'insegnamento delle scienze economico-aziendali, in linea con le determinazioni europee e la riforma della scuola secondaria superiore, è volto a far conseguire alle nuove generazioni la “capitalizzazione” delle competenze, compito delicato e difficile, ma tuttavia necessario e che richiede impegno e professionalità. L'importanza della competenza emerge dalla necessità di dare risposte concrete alle istanze formative provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni che richiedono figure professionali innovative e forme di sapere dinamiche e in continuo aggiornamento. In ragione di ciò, per competere nell'economia dell'informazione e della conoscenza, è necessario pensare all'educazione dei soggetti in formazione con i riferimenti concreti alla realtà nella quale dovranno inserirsi, considerato che i Rapporti Ocse ogni anno confermano che i giovani italiani incontrano il lavoro in età troppo avanzata rispetto ai loro coetanei di altri Paesi, e per di più, con conoscenze poco spendibili anche per l'assenza di un vero contatto con il mondo del lavoro, in ragione del noto pregiudizio che vuole che chi studia non lavori e che chi lavora non studi.

Questo bisogno di investire di realtà la scuola si concretizza sia attraverso esperienze di studio che gli studenti svolgono in contesti reali, come stage, tirocini e alternanza fra scuola e lavoro, sia nella gestione dei processi educativi, che richiedono una innovazione didattica e metodologica supportata dalle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, utili a personalizzare il percorso di apprendimento dello studente e a rendere la lezione più coinvolgente e divertente. Nel suo processo d'insegnamento il docente di scienze economico-aziendali, quindi, deve farsi promotore di questa “rivoluzione culturale”, poiché è chiamato a costruire, attraverso una pedagogia fondata sui progetti, sia le competenze disciplinari, interdisciplinari e multidisciplinari – sviluppate anche in una dimensione interculturale ai fini della mobilità di studio e di lavoro – sia quelle a carattere non cognitivo come la creatività, il pensiero critico, il *problem solving* e la capacità di lavorare in gruppo, che risultano essere fondamentali per lo sviluppo economico e il buon funzionamento della società. Giova ricordare che non possono mancare al docente in esame, oltre alla competenza metodologico-didattica, anche quella pedagogica ed epistemologica-disciplinare, nonché i contributi provenienti dalla ricerca psicologica, utili a impostare la progettazione formativa dello studente debitamente indagato nella sua domanda formativa e supportato con offerte calibrate e funzionali al suo peculiare processo di sviluppo. Tutto questo comporta una riflessione sistematica sul proprio operato di educatore che gli consentirà, diagnosticando se stesso, di migliorare e formare meglio l'alunno. Nel suo insegnamento, egli deve avvalersi anche della conoscenza delle determinazioni europee emanate a partire dal 2009 ad oggi, dei DD.PP.RR. n. 87, n. 88 e n. 89/2010, del D.Lgs. 61/2017 e delle rispettive Linee Guida; potrà applicare così in chiave progettuale il nesso di sussidiarietà verticale tra i principi europei e le norme generali (ordinamenti) emanate dal legislatore italiano, per realizzare, nel rispetto della personalizzazione dell'offerta formativa, gli obiettivi generali del processo formativo fissati dagli ordinamenti.



Affinché, inoltre, la strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione abbia successo, vi è tra i compiti primari del docente di discipline economico-aziendali anche quello di stimolare la mentalità imprenditoriale tra i giovani, in modo che essi si sentano incoraggiati alla creazione di imprese innovative. Per far ciò, egli deve sensibilizzare gli studenti nelle sue attività didattiche al lavoro autonomo e all'imprenditorialità come scelte professionali, e fornire competenze e conoscenze aziendali specifiche per avviare e gestire un'azienda. Promuovere, così, una cultura economica più favorevole allo spirito imprenditoriale non solo favorisce la crescita di piccole e medie imprese, ma aiuta i giovani ad essere più creativi e sicuri in tutto ciò che intraprenderanno. È necessario anche che egli crei un clima comunicativo e cooperativo con tutti gli studenti, utile anche a motivarli allo studio, facendo capire loro che, rinunciando ai libri, rischiano l'emarginazione e la dequalificazione nel mercato del lavoro, oltre che la possibilità di accedere a livelli remunerativi più alti.

Certamente, l'impatto delle nuove tecnologie digitali (Internet, e-book, tablet, smartphone ecc.) e l'ingresso dei processi di innovazione tecnologica nell'insegnamento, nell'apprendimento e nel pensiero, incoraggiano il docente di discipline economico-aziendali a vincere la sfida del cambiamento culturale, attraverso una professionalità rinnovata, motivata e consapevole, che concorra a realizzare una Scuola Digitale 2.0 di maggiore qualità.

Il volume è organizzato in tre parti. La **prima parte** delinea gli aspetti fondamentali dell'**insegnamento delle scienze economico-aziendali** nella scuola secondaria di secondo grado: si dà conto in maniera dettagliata dei fondamenti epistemologici e dei metodi di insegnamento delle discipline in oggetto, dell'interdisciplinarietà, delle nuove tecnologie per l'apprendimento in rete, dei contenuti digitali del libro di testo, dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, vengono affrontate le principali questioni in merito alle metodologie didattiche relative alla materia; inoltre vengono descritti i principali strumenti e sussidi per la didattica. Segue un capitolo dedicato alle competenze chiave europee e nazionali e un capitolo interamente dedicato alle Linee Guida degli istituti Tecnici e degli Istituti Professionali e sui nuovi modelli organizzativi funzionali all'insegnamento delle discipline economico-aziendali.

La **seconda parte**, dedicata alle **competenze disciplinari**, espone in modo sintetico, ma esaustivo, i contenuti oggetto del programma d'esame della classe. La parte è suddivisa in: *Attività economiche, unità economiche e aziende* (Il mercato; Intervento pubblico nel sistema economico; Unione europea); *Caratteri distintivi dell'azienda. Modelli di azienda* (Azienda: nozioni, tipologie e relazioni con l'ambiente; Forma giuridica delle imprese; La gestione delle imprese industriali e di servizi); *L'organizzazione* (Principi di economia dell'organizzazione; Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione; Assetto organizzativo: struttura organizzativa e meccanismi operativi); *Pianificazione, programmazione, controllo e reporting* (Gestione strategica, obiettivi, piani e programmi; Contabilità analitica; Qualità totale e certificazione di qualità); *Il sistema informativo aziendale* (Flussi informativi e sistema informativo aziendale); *La rilevazione contabile delle operazioni aziendali* (Partita doppia e contabilità generale; Contabilità generale: acquisti di beni e servizi e loro regolamento; Contabilità generale: vendite di beni e servizi e loro regolamento; Capitale proprio e scritture di costituzione e di variazione del capitale sociale; Immobilizzazioni; Finanziamenti esterni e investimenti finanziari; Lavoro dipendente; Altre operazioni di gestione; Scritture di assestamento; Chiusura e riapertura dei conti); *Il bilancio di esercizio secondo il codice civile. Principi contabili nazionali e principi contabili internazionali* (Bilancio d'esercizio. Normativa

civilistica, principi contabili nazionali e internazionali; Analisi di bilancio: riclassificazioni, indicatori e flussi; Fiscalità d'impresa e reddito imponibile; Bilancio consolidato); *La gestione delle risorse umane* (Le diverse tipologie di rapporti di lavoro; Gestione del personale; Gestione previdenziale); *La gestione commerciale* (Sistema distributivo; Marketing; Programmazione e controllo delle vendite; Commercio internazionale ed e-business); *La gestione dei beni strumentali e del magazzino* (La gestione dei beni strumentali; La gestione del magazzino); *La gestione finanziaria* (Mercati finanziari: soggetti e operatività; Mercato dei capitali); *La gestione fiscale* (Imposte; Imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF); Imposta sul reddito delle società (IRES); Imposta sul valore aggiunto (IVA); Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)); *I servizi all'impresa* (Credito, trasporti e assicurazioni); *I finanziamenti pubblici e dell'Unione europea* (Finanziamenti pubblici; Finanziamenti europei); *Amministrazioni pubbliche* (Caratteristiche peculiari, Finanziamento, Management, Organizzazione, principi di Programmazione, Rilevazione e Rendicontazione).

Particolare attenzione, nello svolgimento di questa parte, è stata dedicata al **processo di emanazione, aggiornamento e revisione dei principi contabili nazionali** che attua l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC). Da ultimo, il 9 novembre 2021, l'OIC ha pubblicato in consultazione la bozza del principio contabile **OIC 34 “Ricavi”**, avente lo scopo di disciplinare i criteri per la rilevazione, classificazione e valutazione dei ricavi, nonché le informazioni da presentare nella nota integrativa.

 Registrandosi al sito, dalla propria area riservata si potrà consultare una sezione dedicata a: *Evoluzione storica della disciplina* (Storia dell'Economia aziendale: Ragioneria, Gestione e Organizzazione).

L'**ultima parte** del testo è infine incentrata sulla **pratica dell'attività d'aula** e contiene esempi di **Unità di Apprendimento** utilizzabili come modello per una didattica metacognitiva e partecipativa.

Questo lavoro, ricco, complesso, denso di rinvii normativi e spunti operativi per l'attività dei futuri insegnanti, tratta materie in continua evoluzione.

Ulteriori **materiali didattici e approfondimenti** sono disponibili nell'area riservata a cui si accede mediante la registrazione al sito *edises.it* secondo la procedura indicata nel frontespizio del volume.

Eventuali errata-corrigé saranno pubblicati sul sito *edises.it*, nell'apposita sezione "Aggiornamenti" della scheda prodotto.

Altri aggiornamenti sulle procedure concorsuali saranno disponibili sui nostri profili social

blog.edises.it

facebook.com/Concorso a cattedra e abilitazione all'insegnamento

infoconcorsi.edises.it



Indice

Parte Prima La didattica delle scienze economico-aziendali

Capitolo 1 Fondamenti epistemologici e metodologia didattica

1.1 I fondamenti epistemologici delle scienze economico-aziendali e gli scopi formativi e orientativi	3
1.2 La didattica del pensiero creativo e l'operatività dello studente	6
1.3 La didattica orientativa	8
1.4 I metodi d'insegnamento delle discipline economico-aziendali	11
1.5 L'interdisciplinarità: l'"economia aziendale" e le altre discipline	19
1.6 Gli strumenti metodologici e le nuove tecnologie per l'apprendimento in rete	20
1.7 I contenuti digitali del libro di testo misto	23
1.8 Le metodologie didattiche innovative come strumenti per realizzare l'apprendimento	26
1.9 Gli strumenti operativi per l'insegnamento dell'Economia aziendale in laboratorio	28
1.10 Stage, tirocini e alternanza scuola-lavoro	29

Capitolo 2 Le competenze chiave europee e nazionali

2.1 Un nuovo orientamento educativo: dalla scuola della conoscenza alla scuola della competenza	31
2.2 Dalla competenza nei documenti internazionali ed europei alla didattica per competenza	33
2.3 Il Documento tecnico e gli assi culturali strategici per le competenze chiave	42
2.4 Le discipline economico-aziendali nell'asse storico-sociale	44

Capitolo 3 La scuola della riforma

3.1 Introduzione	47
3.2 Le finalità e la struttura delle Linee Guida degli istituti Tecnici e degli Istituti Professionali	49
3.3 L'innovazione nell'insegnamento delle discipline economico-aziendali e le politiche europee sullo sviluppo della qualità del sistema d'istruzione e formazione	50
3.4 La didattica per competenze nell'insegnamento delle discipline economico-aziendali negli Istituti Tecnici e negli Istituti Professionali	53
3.5 Dal Programma Ministeriale alle Linee Guida nell'insegnamento delle discipline economico-aziendali	55
3.6 I nuovi modelli organizzativi funzionali all'insegnamento delle discipline economico-aziendali	58
3.7 Le discipline economico-aziendali nel riordino ordinamentale degli Istituti Tecnici	59



3.8 Le discipline economico-aziendali nell'ordinamento degli Istituti Professionali previsto dal D.P.R. n. 87/2010	62
3.9 La nuova riforma dell'istruzione professionale: il D.Lgs. n. 61/2017	66
3.10 Le finalità delle discipline economico-aziendali	69
3.11 Conclusioni: il docente di discipline economico-aziendali “insegnante e gestore di competenze”	71

Parte Seconda Contenuti disciplinari

SEZIONE I Attività economiche, unità economiche e aziende

Capitolo 1 Il mercato

1.1 Nozione di attività economica e di unità economica	77
1.2 Il mercato	77
1.3 I principi dell'attività economica	78
1.4 Organizzazione economica della società e diagramma di flusso	80
1.5 Il mercato: l'impresa, i distretti	83
1.6 L'economia reale e la finanza	86

Capitolo 2 L'intervento pubblico nel sistema economico

2.1 L'intervento statale nel sistema economico	87
2.2 La concorrenza perfetta: un mercato efficiente	88
2.3 La concorrenza perfetta e i due teoremi fondamentali del benessere	90
2.3.1 Primo teorema fondamentale del benessere	91
2.3.2 Secondo teorema fondamentale del benessere	91
2.4 Ulteriori interventi dello Stato	92
2.4.1 Intervento diretto e intervento indiretto dello Stato	93
2.4.2 Ulteriore classificazione degli interventi statali	94
2.5 L'intervento pubblico e la politica fiscale	97
2.5.1 La tassazione	97
2.6 La spesa pubblica e il suo finanziamento	97

Capitolo 3 L'Unione europea

3.1 Evoluzione storica del processo di integrazione in Europa	99
3.1.1 Le Comunità europee	99
3.1.2 Gli obiettivi dell'Unione	100
3.1.3 Il Trattato di Maastricht e quello di Lisbona	100
3.2 L'Unione europea e il suo assetto istituzionale	101
3.2.1 Quadro generale	101
3.2.2 Il Consiglio europeo	101
3.2.3 Il Parlamento europeo	101
3.2.4 Il Consiglio dell'Unione europea	102
3.2.5 La Commissione europea	102
3.2.6 La Corte di Giustizia dell'Unione europea (CGUE)	103
3.2.7 La Banca centrale europea (BCE) e la Corte dei conti	103

3.3	Le fonti del diritto dell'Unione	103
3.3.1	Diritto originario e derivato	103
3.3.2	Il diritto europeo derivato	104
3.4	L'attuazione degli atti di diritto derivato	105
3.4.1	Il recepimento negli ordinamenti interni	105
3.4.2	La legge di delegazione europea e la legge europea	106
3.4.3	L'attuazione del diritto europeo a livello statale	106
3.4.4	L'attuazione del diritto europeo a livello regionale	107
3.4.5	L'adeguamento urgente agli obblighi derivanti dall'ordinamento dell'Unione	108

SEZIONE II Caratteri distintivi dell'azienda. Modelli di aziende

Capitolo 4 L'azienda: nozione, tipologie e relazioni con l'ambiente

4.1	L'azienda	109
4.1.1	Teorie sulla nozione di azienda	110
4.2	L'azienda come sistema: relazioni tra ambiente e azienda	110
4.2.1	Ambiente e suoi sottosistemi	111
4.3	I caratteri distintivi dell'azienda	112
4.3.1	Coordinazione sistematica dell'azienda	112
4.3.2	Economicità	113
4.3.3	Autonomia	113
4.4	Le fasi della vita aziendale	113
4.4.1	Fase istituzionale	113
4.4.2	Fase del funzionamento	114
4.4.3	Fase terminale	114
4.5	Le fasi del comportamento aziendale	114
4.5.1	Decisione	114
4.5.2	Esecuzione	115
4.5.3	Controllo	115
4.5.4	Feedback	115
4.6	I fattori aziendali: le risorse economiche e le risorse umane	116
4.6.1	Le risorse economiche	116
4.6.2	Le risorse umane	117
4.7	Le differenti tipologie di imprese	118
4.7.1	Le aziende secondo il settore di attività	118
4.7.2	Le aziende secondo le finalità perseguitate	118
4.7.3	Le aziende secondo la forma giuridica	120
4.7.4	Le aziende secondo la natura del soggetto giuridico	120
4.7.5	Le aziende secondo l'organizzazione strutturale	120
4.7.6	Le aziende secondo la dimensione	121
4.7.7	Le aziende secondo la localizzazione dei mercati di vendita	122
4.8	Metodi per fronteggiare il rischio d'impresa	122
4.8.1	Rischio di impresa: generale e particolari	122
4.8.2	Modalità di fronteggiamento del rischio: le diverse forme di collaborazione e di aggregazione tra aziende	124
4.9	Rapporti tra imprese e stakeholder	125
4.9.1	Gli stakeholder interni	125
4.9.2	Gli stakeholder esterni	127



4.10	Responsabilità sociale delle imprese	128
4.10.1	Nozione	128
4.10.2	Approccio fondato sugli <i>stakeholder</i>	128
4.10.3	La Responsabilità sociale delle imprese nell'Unione europea	128
4.11	Soggetto giuridico e soggetto economico	129
4.11.1	Soggetto giuridico	129
4.11.2	Soggetto economico	130
4.12	Il patrimonio	130
4.12.1	Il capitale sotto l'aspetto qualitativo	130
4.12.2	Il capitale sotto l'aspetto quantitativo	132
4.12.3	Capitale di funzionamento, capitale economico e capitale di liquidazione	134
4.12.4	L'avviamento	135
4.12.5	L'inventario	136
4.13	Il reddito	136
4.13.1	Reddito totale	137

Capitolo 5 Forma giuridica delle imprese

5.1	La nozione generale di imprenditore	138
5.2	Le categorie di imprenditori	139
5.2.1	L'imprenditore agricolo e l'imprenditore commerciale	139
5.2.2	Il piccolo imprenditore	141
5.2.3	L'impresa individuale e l'impresa collettiva	141
5.2.4	L'impresa familiare	141
5.3	Le vicende giuridiche inerenti alle aziende	142
5.3.1	Il trasferimento della titolarità dell'azienda	142
5.3.2	L'usufrutto d'azienda	143
5.3.3	L'affitto d'azienda	143
5.4	I segni distintivi	144
5.5	Le forme di cooperazione tra le imprese	145
5.5.1	I consorzi	146
5.5.2	Le associazioni temporanee di impresa	147
5.5.3	L'associazione in partecipazione	147
5.5.4	Il Gruppo europeo di interesse economico	148
5.5.5	Il contratto di rete	149
5.6	Il contratto di società	150
5.6.1	Patrimonio sociale e capitale sociale	150
5.6.2	Autonomia patrimoniale e personalità giuridica	151
5.7	Modelli organizzativi di società	152
5.8	Le società mutualistiche	152
5.8.1	Le società cooperative	153
5.9	La società semplice	155
5.9.1	La costituzione della società	155
5.9.2	I conferimenti	156
5.9.3	La partecipazione agli utili e alle perdite	156
5.9.4	Amministrazione e rappresentanza	157
5.9.5	Lo scioglimento della società	158
5.10	La società in nome collettivo	159
5.10.1	La costituzione della società	160

5.10.2 Amministrazione e rappresentanza	160
5.10.3 La tutela del capitale sociale.	161
5.10.4 Lo scioglimento e la liquidazione della società.	161
5.11 La società in accomandita semplice	162
5.11.1 La costituzione della società	162
5.11.2 Amministrazione e rappresentanza	163
5.11.3 Lo scioglimento della società	163
5.12 La società per azioni	164
5.12.1 La costituzione della società	165
5.12.2 La s.p.a. unipersonale	166
5.12.3 I conferimenti	167
5.12.4 La nullità delle società	168
5.12.5 Le azioni	169
5.12.6 Le obbligazioni	170
5.12.7 Gli organi della società	170
5.12.8 Le modificazioni del capitale sociale	174
5.13 La società a responsabilità limitata	176
5.13.1 La costituzione della società	176
5.13.2 La s.r.l. unipersonale	178
5.13.3 La costituzione semplificata delle s.r.l.	178
5.13.4 Le competenze dei soci e il funzionamento dell'assemblea	179
5.13.5 Amministrazione e controlli	180
5.14 La società in accomandita per azioni	181
5.15 Scioglimento e liquidazione delle società di capitali	182
5.16 Le fondazioni	183
5.17 Associazioni e fondazioni del Terzo settore	184
5.18 <i>Corporate governance</i> e modelli di governo delle imprese	185
5.18.1 <i>Corporate governance</i>	185
5.18.2 Sistemi di <i>governance</i>	186
5.18.3 Modelli di governo delle imprese	186
5.19 La crisi d'impresa	187

5.20 Profili definitori e disciplina generale delle imprese turistiche



Capitolo 6 La gestione delle imprese industriali e di servizi

6.1 La gestione aziendale come sistema di operazioni	189
6.1.1 Le imprese industriali e di servizi	189
6.1.2 Nozione di gestione	189
6.2 Le operazioni tipiche di gestione	190
6.2.1 Finanziamento	191
6.2.2 Investimento	191
6.2.3 Trasformazione fisico-tecnica o economica	192
6.2.4 Disinvestimento	192
6.2.5 I circuiti aziendali: produzione; finanziamenti attinti; finanziamenti concessi	192
6.3 Le funzioni aziendali: compiti e operatività	194
6.3.1 Vertice strategico	194
6.3.2 Approvigionamenti	195



6.3.3	Produzione	196
6.3.4	Marketing	196
6.3.5	Comunicazione	197
6.3.6	Organizzazione e Gestione delle risorse umane	197
6.3.7	Logistica	198
6.3.8	Ricerca e Sviluppo	198
6.3.9	Finanza	199
6.3.10	Vendite	199
6.3.11	Contabilità e bilancio	199
6.3.12	Pianificazione, programmazione e controllo	200
6.3.13	Sistemi informativi	200
6.4	La gestione esterna come sistema di valori	200
6.5	Gli aspetti della gestione esterna	201
6.5.1	Costo di acquisto	202
6.5.2	Ricavo di vendita	202
6.5.3	Cicli aziendali	203
6.6	Le diverse aree della gestione	203
6.6.1	Gestione caratteristica (o tipica o operativa)	203
6.6.2	Gestione accessoria (o atipica o patrimoniale)	204
6.6.3	Gestione finanziaria	204
6.6.4	Gestione straordinaria	204
6.6.5	Gestione tributaria	205
6.6.6	Risultati intermedi della gestione	205
6.7	Le condizioni dell'equilibrio generale aziendale	205
6.7.1	L'equilibrio economico	205
6.7.2	L'equilibrio finanziario	207

SEZIONE III L'organizzazione

Capitolo 7 Principi di economia dell'organizzazione

7.1	Definizione di organizzazione	208
7.2	Le variabili organizzative: il modello delle 7 S	208
7.3	L'Organizzazione come funzione aziendale	210
7.4	La cultura organizzativa	210

Capitolo 8 Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione

8.1	Introduzione alle teorie di organizzazione aziendale	212
8.2	Le teorie classiche	212
8.2.1	L'organizzazione scientifica del lavoro	213
8.2.2	La teoria della direzione amministrativa	215
8.2.3	La teoria della burocrazia	217
8.3	La teoria delle relazioni umane di Mayo	219
8.4	Le teorie motivazionali	219
8.4.1	La gerarchia dei bisogni di Maslow	220
8.4.2	La teoria dei fattori duali o teoria duale della motivazione di Herzberg	222
8.4.3	L'anarchia organizzata di McGregor	223
8.4.4	Achievement-power-affiliation di McClelland	224
8.4.5	Teoria ERG di Alderfer	224

8.4.6	Teoria del rinforzo di Skinner	225
8.4.7	Teoria dell'Aspettativa-Valenza-Strumentalità di Vroom	225
8.4.8	Teoria dell'apprendimento organizzativo di Argyris e di Schön	226
8.5	Le teorie contingenti	228
8.5.1	Ambiente e organizzazione	229
8.5.2	Tecnologia e organizzazione	230
8.5.3	Dimensione e organizzazione	231
8.5.4	Strategia e organizzazione	232
8.6	Le teorie dell'azione organizzativa	232
8.6.1	La teoria della cooperazione organizzativa di Barnard	233
8.6.2	Teoria del comportamento amministrativo di Simon	234
8.6.3	Teoria dell'azione organizzativa di Thompson	235
8.7	<i>Learning organization</i>	237

Capitolo 9 L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi

9.1	L'assetto organizzativo	239
9.2	La progettazione dell'assetto organizzativo	239
9.3	La struttura organizzativa: la macrostruttura e la microstruttura	240
9.4	Le cinque componenti dell'organizzazione	240
9.5	La progettazione della struttura organizzativa	241
9.6	La progettazione della microstruttura	242
9.6.1	Analisi dei compiti e delle mansioni	242
9.6.2	Specializzazione orizzontale e verticale del lavoro	243
9.6.3	Formalizzazione del comportamento	244
9.6.4	Formazione e indotrinamento	244
9.7	I meccanismi di coordinamento	244
9.8	La progettazione della macrostruttura	244
9.8.1	Raggruppamento dei ruoli in unità organizzative	245
9.8.2	Dimensione delle unità organizzative	246
9.9	La progettazione dei collegamenti laterali	247
9.10	La progettazione del potere decisionale: il decentramento	247
9.11	La progettazione della mesostruttura	248
9.12	I fattori contingenti che influiscono sulla scelta del modello organizzativo	249
9.13	La rappresentazione della struttura organizzativa	249
9.13.1	Gli organigrammi	249
9.13.2	I mansionari	250
9.14	I modelli di organizzazione	250
9.15	Struttura funzionale	251
9.16	Struttura divisionale	252
9.17	Struttura per progetto	254
9.18	Struttura a matrice	255
9.19	Assetti organizzativi di Mintzberg	257
9.19.1	Struttura semplice	257
9.19.2	Burocrazia meccanica (machine bureaucracy)	257
9.19.3	Burocrazia professionale (professional bureaucracy)	258
9.19.4	Soluzione divisionale (divisional organization)	258
9.19.5	Adhocrazia (innovative organization)	258
9.20	Le imprese a rete	259
9.21	I meccanismi operativi	260



9.22 Cambiamenti nella struttura organizzativa e operativa dell'azienda per effetto dell'evoluzione, nella dimensione diacronica e nella dimensione sincronica dei sistemi economici locali, nazionali e globali



SEZIONE IV Pianificazione, programmazione, controllo e reporting

Capitolo 10 Gestione strategica, obiettivi, piani e programmi

10.1	La gestione strategica	262
10.2	La catena del valore di Porter: attività e processi aziendali	263
10.3	Le strategie di corporate e le strategie di business	265
10.3.1	Strategie di corporate	266
10.3.2	Strategie di business	266
10.4	La pianificazione aziendale	268
10.5	La programmazione e il budget	269
10.6	Il controllo di gestione	270
10.6.1	Obiettivi	270
10.6.2	Fasi	270
10.6.3	Controllo operativo, controllo direzionale e controllo strategico	271
10.7	La funzione Pianificazione, programmazione e controllo	271
10.8	I sistemi di pianificazione e di controllo	271
10.8.1	Il <i>benchmarking</i> nel sistema di pianificazione e di controllo	272
10.8.2	La struttura tecnico-contabile del sistema di pianificazione e di controllo	273

Capitolo 11 La contabilità analitica

11.1	Obiettivi e caratteristiche della contabilità analitica	274
11.2	I centri di responsabilità	275
11.3	Classificazioni dei costi	275
11.4	Le configurazioni di costo	276
11.5	Il diagramma di redditività	277
11.6	Criteri di imputazione dei costi	278
11.7	Tipi di contabilità dei costi	278
11.7.1	La contabilità per commessa	278
11.7.2	La contabilità per processo	279
11.8	Metodologie di calcolo dei costi	279
11.8.1	<i>Direct costing</i>	279
11.8.2	<i>Full costing</i>	280
11.8.3	Activity Based Costing (ABC)	280
11.9	L'analisi degli scostamenti	281
11.10	Il reporting	281

Capitolo 12 La qualità totale e la certificazione di qualità

12.1	La qualità	283
12.2	Dal controllo di qualità al Total Quality Management	283
12.3	Le carte di controllo della qualità	285
12.4	Il ciclo PDCA o ruota di Deming	285
12.5	La certificazione di qualità	286

12.5.1 Certificazioni di sistemi di gestione.....	287
12.5.2 Certificazioni di prodotti e servizi	288
12.5.3 Certificazioni di persone	288

SEZIONE V Il sistema informativo aziendale

Capitolo 13 Flussi informativi e sistema informativo aziendale

13.1 Il sistema informativo aziendale.....	289
13.2 I sistemi informativi di supporto delle decisioni aziendali.....	291
13.3 Un importante strumento: i pacchetti integrati	292
13.4 L'Information and Communication Technology in azienda	293
13.5 Intranet ed extranet aziendale	293
13.6 Sistemi Enterprise Resource Planning e sistemi Customer Relationship Management	294
13.7 Sistemi di gestione della conoscenza (Knowledge Management System)	295
13.8 L'Industria 4.0 e il Piano di Transizione 4.0	296

SEZIONE VI La rilevazione contabile delle operazioni aziendali

Capitolo 14 La partita doppia e la contabilità generale

14.1 La rilevazione.....	298
14.2 La contabilità generale, la contabilità analitico-gestionale e le rilevazioni extra-contabili	299
14.3 Il conto.....	300
14.3.1 La forma dei conti	301
14.3.2 Le classificazioni dei conti	302
14.4 Le scritture contabili e la loro classificazione	302
14.5 Le scritture elementari	303
14.6 I principi contabili nazionali e i principi contabili internazionali.....	304
14.6.1 I principi contabili nazionali	304
14.6.2 I principi contabili internazionali	306
14.7 La competenza economica e la manifestazione finanziaria dei componenti di reddito	308
14.7.1 Il reddito d'esercizio.....	308
14.7.2 Principio della competenza economica	309
14.7.3 La competenza economica nei principi contabili	310
14.7.4 Le relazioni tra la manifestazione finanziaria e la competenza economica dei componenti di reddito	311
14.7.5 La struttura del reddito d'esercizio e del connesso capitale di funzionamento	313
14.8 Il metodo della partita doppia	314
14.9 La partita doppia applicata al sistema del capitale e del risultato economico ..	315
14.9.1 I conti utilizzati nel sistema del capitale e del risultato economico ..	316
14.9.2 Gli strumenti della contabilità generale	319
14.10 L'analisi dei fatti di gestione e la redazione degli articoli in P.D.	320
14.11 La situazione contabile	323
14.12 Le fasi della contabilità generale	324
14.13 Le scritture contabili obbligatorie secondo la normativa civilistica.....	325



14.14	Le modalità di tenuta e conservazione delle scritture contabili	326
14.15	Il sistema dei conti d'ordine	328
14.15.1	Il sistema dei rischi	330
14.15.2	Il sistema degli impegni	331
14.15.3	Il sistema dei beni di terzi presso l'azienda	331
14.15.4	Il sistema dei beni dell'azienda presso terzi	332
14.11	La situazione contabile	323
14.12	Le fasi della contabilità generale	324
14.13	Le scritture contabili obbligatorie secondo la normativa civilistica	325
14.14	Le modalità di tenuta e conservazione delle scritture contabili	326
14.15	Il sistema dei conti d'ordine	328
14.15.1	Il sistema dei rischi	330
14.15.2	Il sistema degli impegni	331
14.15.3	Il sistema dei beni di terzi presso l'azienda	331
14.15.4	Il sistema dei beni dell'azienda presso terzi	332
Capitolo 15 Contabilità generale: gli acquisti di beni e servizi e il loro regolamento		
15.1	Aspetti contabili e fiscali degli acquisti di beni e servizi	333
15.2	Gli acquisti di beni	334
15.2.1	Le operazioni di acquisto	334
15.2.2	I costi accessori di acquisto	338
15.2.3	Gli acquisti di beni dall'estero	344
15.3	Le rettifiche relative agli acquisti di beni	346
15.4	L'acquisizione di servizi	350
15.4.1	Il pagamento dei servizi resi dai lavoratori autonomi	351
15.4.2	Le provvigioni agli intermediari	353
15.5	Acquisti di beni e servizi con applicazione del <i>reverse charge</i>	354
15.6	I pagamenti anticipati ai fornitori di beni e servizi	354
15.7	Il rilascio e il rinnovo di cambiali passive	356
Capitolo 16 Contabilità generale: le vendite di beni e servizi e il loro regolamento		
16.1	Aspetti contabili e fiscali delle vendite di beni e servizi	358
16.2	Le vendite di beni	358
16.2.1	Le operazioni di vendita	358
16.2.2	I ricavi accessori di vendita	361
16.2.3	Le vendite di beni all'estero	363
16.3	Le rettifiche relative alle vendite di beni	364
16.4	Le prestazioni di servizi	366
16.5	La riscossione anticipata dai clienti	367
16.6	La riscossione delle fatture mediante ricevute bancarie	368
16.7	La riscossione delle fatture mediante <i>factoring</i>	370
16.8	Il rinnovo delle cambiali attive	370
16.9	I contributi in conto esercizio	371
16.10	La liquidazione periodica dell'IVA	372
Capitolo 17 Il capitale proprio e le scritture di costituzione e di variazione del capitale sociale		
17.1	Il capitale netto e le sue parti ideali	376

17.2	La costituzione dell'impresa	377
17.2.1	La costituzione di un'impresa individuale	378
17.2.2	La costituzione di una società di persone	378
17.2.3	La costituzione di una società di capitali	381
17.2.4	Le spese di costituzione	384
17.3	Gli aumenti del capitale sociale	384
17.3.1	Gli aumenti reali	385
17.3.2	Gli aumenti virtuali	387
17.4	Le riduzioni del capitale sociale	387
17.4.1	Le riduzioni reali	387
17.4.2	Le riduzioni virtuali	389

Capitolo 18 Le immobilizzazioni

18.1	Aspetti generali	391
18.2	Le immobilizzazioni materiali	391
18.2.1	Le immobilizzazioni materiali nel bilancio d'esercizio	391
18.3	Le immobilizzazioni immateriali	394
18.3.1	Le immobilizzazioni immateriali nel bilancio d'esercizio	395
18.4	Le immobilizzazioni finanziarie	396

Capitolo 19 I finanziamenti esterni e gli investimenti finanziari

19.1	I finanziamenti esterni	397
19.1.1	Apertura di credito in conto corrente	398
19.1.2	Anticipazioni bancarie	400
19.1.3	Anticipazioni su ricevuta bancaria	401
19.1.4	Anticipi su fattura	402
19.1.5	Factoring	402
19.1.6	Sconto di cambiali attive	404
19.1.7	Versamenti infruttiferi dei soci	406
19.1.8	Mutui passivi	406
19.1.9	I prestiti obbligazionari	408
19.1.10	L'aumento di capitale sociale mediante conversione di un prestito obbligazionario	412
19.2	Le operazioni di investimento finanziario	413
19.2.1	La classificazione in bilancio delle attività finanziarie	414
19.3	L'erogazione e il rimborso di crediti di finanziamento	414
19.4	I titoli obbligazionari	415
19.5	Gli strumenti finanziari	418
19.6	Le partecipazioni	420
19.7	Attività finanziarie non costituenti immobilizzazioni	426

Capitolo 20 Il lavoro dipendente

20.1	Il lavoro dipendente	427
20.2	Gli elementi costitutivi della retribuzione	427
20.2.1	Gli oneri sociali	428
20.3	Le rilevazioni contabili	429
20.3.1	Le rilevazioni mensili continuative	429
20.3.2	La liquidazione e il versamento del premio INAIL	434



20.4	Il trattamento di fine rapporto	435
20.4.1	Il TFR nelle imprese con meno di 50 dipendenti	436
20.4.2	Il TFR nelle imprese con almeno 50 dipendenti	439
20.4.3	La corresponsione del TFR maturato	439
20.5	Le scritture contabili obbligatorie secondo la normativa sul lavoro	441

Capitolo 21 Le altre operazioni di gestione

21.1	I componenti straordinari di reddito	443
21.1.1	Le plusvalenze e le minusvalenze	446
21.1.2	Le sopravvenienze e le insussistenze	446
21.2	Il trattamento contabile dell'IVA indetraibile	450
21.3	Il trattamento contabile delle spese di rappresentanza	451
21.4	Il trattamento contabile dell'accertamento fiscale	452

Capitolo 22 Le scritture di assestamento

22.1	Introduzione alle scritture di assestamento	454
22.1.1	Definizione	454
22.1.2	Classificazione delle scritture di assestamento	454
22.2	Le scritture di integrazione	455
22.2.1	Le partite da liquidare	455
22.2.2	I ratei attivi e i ratei passivi	458
22.2.3	I fondi per oneri futuri	461
22.2.4	I fondi rischi	463
22.2.5	L'adeguamento dei crediti e debiti in valuta estera	466
22.2.6	Le imposte sul reddito dell'esercizio	468
22.3	Le scritture di storno	476
22.3.1	Le rimanenze di magazzino	476
22.3.2	L'ammortamento	476
22.3.3	I risconti attivi e i risconti passivi	476
22.3.4	Le rettifiche relative alle immobilizzazioni finanziarie	479
22.3.5	La capitalizzazione dei costi	479

Capitolo 23 La chiusura e la riapertura dei conti

23.1	Le scritture di chiusura	480
23.2	La chiusura dei conti di reddito e la rilevazione del risultato dell'esercizio	480
23.3	La chiusura generale dei conti patrimoniali	482
23.4	La riapertura dei conti	483
23.5	La destinazione del risultato dell'esercizio	484

SEZIONE VII Il bilancio di esercizio secondo il codice civile. Principi contabili nazionali e principi contabili internazionali

Capitolo 24 Il bilancio d'esercizio. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali

24.1	Il bilancio d'esercizio	486
24.2	Finalità e principi fondamentali di redazione del bilancio di esercizio	486
24.3	I principi contabili nella redazione del bilancio d'esercizio	488
24.4	Evoluzione della normativa in tema di bilancio di esercizio	488

24.5	Il bilancio d'esercizio redatto secondo la normativa civilistica	490
24.5.1	I postulati del bilancio d'esercizio: principi generali	490
24.5.2	I postulati del bilancio d'esercizio: principi di redazione	491
24.6	Gli schemi di bilancio secondo la normativa civilistica	495
24.6.1	Lo stato patrimoniale	496
24.6.2	Il conto economico	500
24.7	Il rendiconto finanziario	501
24.8	La nota integrativa	502
24.9	La relazione sulla gestione	506
24.10	I criteri civilistici di valutazione delle poste del bilancio d'esercizio	507
24.11	Il bilancio in forma abbreviata	511
24.12	Il bilancio delle micro-imprese	512
24.13	Il bilancio secondo i principi contabili internazionali	513
24.13.1	Aspetti generali	514
24.13.2	Lo stato patrimoniale	516
24.13.3	Il conto economico	517
24.13.4	Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	519
24.13.5	Il rendiconto finanziario	519
24.13.6	Le note	520
24.14	Forme di rendicontazione volontaria delle aziende	520
24.14.1	Il bilancio sociale	522
24.14.2	Il bilancio ambientale	523

24.15 Valutazione dell'azienda e bilanci straordinari



Capitolo 25 Analisi di bilancio: riclassificazioni, indicatori e flussi

25.1	Introduzione all'analisi di bilancio	524
25.2	La riclassificazione del bilancio	524
25.2.1	La riclassificazione dello stato patrimoniale	525
25.2.2	La riclassificazione del conto economico	526
25.3	Gli indici di bilancio	527
25.3.1	Gli indici di redditività	527
25.3.2	Gli indici di liquidità	529
25.3.3	Gli indici di solidità	529
25.4	Leva finanziaria e leva operativa	530
25.5	Analisi dei flussi	531
25.6	Procedure di revisione e controllo del bilancio	532
25.6.1	Disciplina normativa	532
25.6.2	Soggetti obbligati e soggetti incaricati della revisione legale	534
25.6.3	I principi di revisione elaborati ai sensi dell'art. 11 del D.Lgs. n. 39/2010	535
25.6.4	La relazione di revisione	537
25.6.5	Profilo della responsabilità	539
25.7	Il falso in bilancio	539

25.8 Indicatori di allerta nella crisi di impresa: modalità di calcolo e interpretazione



Capitolo 26 Fiscalità d'impresa e reddito imponibile

26.1	Introduzione	541
26.2	La base imponibile dell'imposta sul reddito delle società	541
26.3	Il riporto delle perdite fiscali	544
26.4	I criteri di imputazione temporale dei componenti di reddito	545
26.5	Principi in materia di deducibilità dei componenti negativi	546
26.6	I ricavi	548
26.7	Le rimanenze	549
26.8	Gli utili derivanti da partecipazioni societarie	551
26.9	Gli utili derivanti da partecipazioni in società estere	552
26.10	Le plusvalenze patrimoniali	553
26.11	Le plusvalenze esenti	554
26.12	I proventi immobiliari	555
26.13	Le sopravvenienze attive	555
26.14	Gli interessi attivi	557
26.15	Le spese per prestazioni di lavoro	557
26.16	La deducibilità degli interessi passivi	558
26.17	Gli oneri fiscali, contributivi e di utilità sociale	559
26.18	Le minusvalenze patrimoniali	560
26.19	Le sopravvenienze passive	561
26.20	Le perdite di beni	561
26.21	Le perdite su crediti	562
26.22	Le spese pluriennali	562
26.23	I costi derivanti da operazioni intercorse con soggetti situati in paradisi fiscali .	563
26.24	L'ammortamento dei beni strumentali	564
26.24.1	L'ammortamento dei beni materiali	564
26.24.2	L'ammortamento dei beni immateriali	567
26.25	I costi per beni in <i>leasing</i>	569
26.26	Le spese relative ai mezzi di trasporto	570
26.27	Le spese di manutenzione	572
26.28	Le spese per prestazioni alberghiere e di ristorazione	572
26.29	Le spese di telefonia	573
26.30	Gli accantonamenti	573
26.31	<i>Tonnage tax</i>	574
26.32	L'aiuto alla crescita economica (ACE)	574
26.33	<i>Start up innovative</i>	575
26.34	<i>Patent box</i>	575
26.35	Le società di comodo	576
26.36	Il <i>transfer pricing</i>	577
26.37	<i>Le operazioni straordinarie nel reddito d'impresa</i>	

**Capitolo 27 Bilancio consolidato**

27.1	I gruppi di imprese	578
27.2	Nozione di bilancio consolidato	579
27.3	Soggetti obbligati e soggetti esonerati	581
27.4	Redazione del bilancio consolidato	582
27.5	I metodi di consolidamento	583

27.6	Struttura e contenuto dello stato patrimoniale, del conto economico, del rendiconto finanziario e della nota integrativa.....	585
27.7	La relazione sulla gestione	585

SEZIONE VIII La gestione delle risorse umane

Capitolo 28 La gestione dei rapporti di lavoro

28.1	Introduzione	587
28.2	Il lavoro nella Costituzione repubblicana	587
28.3	Il diritto del lavoro e le sue fonti	590
28.4	Le politiche per l'occupazione e il mercato del lavoro	592
28.4.1	Le politiche del lavoro: uno scenario in mutamento.....	592
28.4.2	I servizi per l'impiego: evoluzione storica.....	594
28.4.3	Le Agenzie per il lavoro.....	595
28.4.4	Gli altri soggetti autorizzati all'intermediazione	596
28.4.5	La Borsa continua nazionale del lavoro e il portale ClicLavoro	596
28.4.6	Le politiche attive del lavoro	597
28.4.7	Il collocamento mirato e le quote di riserva.....	600
28.4.8	L'assunzione di lavoratori extracomunitari	601
28.5	Il rapporto di lavoro subordinato.....	602
28.5.1	Riferimenti normativi.....	602
28.5.2	Gli elementi della subordinazione	603
28.5.3	Vincolo di subordinazione e beneficiario della prestazione	603
28.5.4	La prestazione di lavoro e gli obblighi annessi.....	604
28.5.5	I diritti e le tutele del lavoratore e delle lavoratrici	605
28.5.6	Obblighi e poteri datoriali.....	611
28.6	Il lavoro autonomo	615
28.6.1	Il contratto d'opera	615
28.6.2	Il lavoro autonomo nella disciplina della L. 81/2017	615
28.7	La parasubordinazione	616
28.8	Il lavoro accessorio	617
28.8.1	Nozione e disciplina applicabile fino al D.L. 25/2017	617
28.8.2	Il Libretto Famiglia e il contratto di prestazione occasionale	617

28.9 Particolari tipologie di rapporti di lavoro



Capitolo 29 La gestione del personale

29.1	I sistemi di gestione delle risorse umane	619
29.1.1	Il budget del personale	622
29.1.2	Analisi del personale mediante indicatori	622
29.2	Lo stile direzionale	623
29.2.1	Leadership direttiva	623
29.2.2	Leadership partecipativa	624

Capitolo 30 La gestione previdenziale

30.1	Il rapporto previdenziale	626
30.1.1	I contributi	627
30.1.2	Rischi professionali e rischi non professionali	627



30.2 L'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali	629
30.3 L'assicurazione per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti.	629

SEZIONE IX La gestione commerciale

Capitolo 31 Il sistema distributivo

31.1 I canali distributivi e il loro ruolo strategico	631
31.2 Intermediari commerciali: tipologie	632
31.3 La copertura distributiva.	633

Capitolo 32 Marketing

32.1 Definizione e obiettivi del marketing.	635
32.2 L'evoluzione del marketing nell'impresa	637
32.3 La matrice Boston Consulting Group	638
32.4 La matrice General Electric	638
32.5 La matrice di Ansoff	639
32.6 Il piano di marketing	639

Capitolo 33 Programmazione e controllo delle vendite

33.1 Analisi del contesto ambientale di riferimento	641
33.2 Il comportamento d'acquisto del cliente e analisi da parte dell'azienda	642
33.2.1 Tipologie di offerta	642
33.3 Posizionamento strategico di un'impresa e processo di posizionamento competitivo dell'offerta	643
33.3.1 La costruzione della mappa percettiva	644
33.3.2 La valutazione del portafoglio clienti dell'impresa	644
33.4 Le strategie di marketing delle imprese	645
33.5 La comunicazione di marketing.	646

Capitolo 34 Commercio internazionale ed e-business

34.1 Dinamiche evolutive di un'impresa	648
34.2 Fasi del processo di internazionalizzazione e modalità di ingresso in mercati esteri.	648
34.2.1 Esportazione, insediamento produttivo, forme di collaborazione interaziendale.	649
34.3 New economy ed e-business	649

SEZIONE X La gestione dei beni strumentali e del magazzino

Capitolo 35 La gestione dei beni strumentali

35.1 I beni strumentali	651
35.2 Le immobilizzazioni materiali	652
35.2.1 L'ammortamento delle immobilizzazioni materiali.	652
35.2.2 Le modalità di acquisizione delle immobilizzazioni materiali	656
35.2.3 I costi di manutenzione	668
35.2.4 La dismissione delle immobilizzazioni materiali	668
35.3 Le immobilizzazioni immateriali	671
35.3.1 Le modalità di acquisizione delle immobilizzazioni immateriali	671



35.3.2	I costi di impianto e di ampliamento	671
35.3.3	I costi di sviluppo	673
35.3.4	I diritti di brevetto industriale	674
35.3.5	I diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno	675
35.3.6	Le concessioni, le licenze e i marchi.	676
35.3.7	L'avviamento.	677
35.3.8	Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	678
35.3.9	Le altre immobilizzazioni immateriali	678
35.3.10	L'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali.	680
35.4	Plusvalenze e minusvalenze	681
35.5	La rivalutazione delle immobilizzazioni.	682

Capitolo 36 La gestione del magazzino

36.1	La logistica e il magazzino	684
36.1.1	La logistica	684
36.1.2	Il magazzino	684
36.2	La contabilità di magazzino	687
36.3	La valutazione del magazzino	688
36.3.1	I lavori in corso su ordinazione	694
36.4	Just in time	699

SEZIONE XI La gestione finanziaria

Capitolo 37 Mercati finanziari: soggetti e operatività

37.1	Il mercato finanziario: il mercato monetario e il mercato dei capitali	700
37.1.1	Attività creditizia, attività assicurativa e attività mobiliare	701
37.1.2	Il risparmio	702
37.1.3	Il "mercato finanziario" nella disciplina europea.	702
37.2	L'attività creditizia (Banca d'Italia)	703
37.2.1	Il Testo Unico Bancario (TUB)	703
37.2.2	La Banca d'Italia.	704
37.3	L'attività assicurativa (IVASS)	707
37.3.1	La normativa in materia di assicurazioni	707
37.3.2	Necessità del controllo.	708
37.3.3	Autorità di vigilanza – IVASS	709
37.4	Il mercato mobiliare (CONSOB)	709
37.4.1	Disciplina giuridica.	709
37.4.2	Commissione nazionale per la società e la borsa – CONSOB	711
37.5	La borsa valori	714
37.6	Sistemi multilaterali di negoziazione e sistemi bilaterali di negoziazione.	715
37.6.1	Mercati regolamentati	715
37.6.2	Sistemi multilaterali di negoziazione e sistemi organizzati di negoziazione	717
37.6.3	Internalizzatori sistematici.	718
37.7	Gli strumenti finanziari.	718
37.7.1	Attività e servizi di investimento e servizi accessori	721
37.8	Gli intermediari finanziari	722
37.9	La gestione collettiva del risparmio	723



Capitolo 38 Il mercato dei capitali

38.1	I titoli	725
38.2	I titoli del debito pubblico	725
38.2.1	Le diverse tipologie di titoli di Stato interni.	727
38.3	Le azioni.	728
38.3.1	Nozione.	728
38.3.2	I titoli azionari	729
38.3.3	Il valore nominale delle azioni	729
38.3.4	Azioni prive del valore nominale.	730
38.3.5	Partecipazione azionaria e diritti dei soci.	730
38.3.6	Categorie speciali di azioni	732
38.3.7	Limiti alla circolazione delle azioni.	734
38.4	Gli strumenti finanziari partecipativi.	734
38.5	Operazioni della società sulle proprie azioni	735
38.6	Le obbligazioni	736
38.6.1	Nozione.	736
38.6.2	L'emissione	737
38.6.3	Limiti all'emissione di obbligazioni	737
38.6.4	Le obbligazioni subordinate	737
38.6.5	Le obbligazioni convertibili in azioni	738

SEZIONE XII La gestione fiscale**Capitolo 39 Le imposte**

39.1	La fattispecie tributaria: elementi costitutivi ed effetti	739
39.2	Le imposte	739
39.2.1	Introduzione	739
39.2.2	Il restringimento e l'ampliamento del presupposto d'imposta.	740
39.3	La quantificazione del tributo	742
39.4	La soggettività passiva tributaria.	743
39.4.1	Il domicilio fiscale	743
39.5	La solidarietà passiva tributaria	743
39.6	La sostituzione d'imposta	744
39.7	La dichiarazione tributaria	746
39.7.1	Natura giuridica ed effetti della dichiarazione.	746
39.7.2	La dichiarazione dei redditi.	746
39.8	Le scritture contabili obbligatorie secondo la normativa fiscale	747
39.8.1	Gli obblighi contabili e documentali delle imprese.	748
39.8.2	Gli obblighi contabili e documentali dei lavoratori autonomi	750
39.8.3	Le modalità di tenuta e conservazione delle scritture contabili	751
39.9	Il regime dei minimi	752
39.10	Le misure adottate per fronteggiare l'emergenza pandemica da Covid-19	753
39.11	Delega per la riforma fiscale.	754

Capitolo 40 L'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF)

40.1	Aspetti generali	755
40.2	Soggetti passivi.	756
40.3	I redditi prodotti in forma associata.	757

40.3.1	Le società di persone commerciali	757
40.3.2	Le società semplici	758
40.3.3	Le associazioni professionali	758
40.3.4	Il Gruppo europeo di interesse economico (GEIE)	758
40.4	L'imputazione dei redditi nella famiglia	758
40.4.1	L'impresa familiare	759
40.5	La determinazione del reddito imponibile	759
40.5.1	Criteri generali di valutazione	760
40.5.2	Gli oneri deducibili	761
40.6	La determinazione dell'imposta	761
40.6.1	La determinazione dell'imposta linda	761
40.6.2	La determinazione dell'imposta netta e dell'imposta a debito	761
40.6.3	Le detrazioni d'imposta	761
40.7	I redditi soggetti a tassazione separata	763
40.8	Le categorie di reddito: i redditi fondiari	763
40.8.1	Il reddito dei terreni: il reddito dominicale e il reddito agrario	764
40.8.2	Il reddito dei fabbricati	765
40.9	Le categorie di reddito: i redditi di capitale	765
40.9.1	Gli interessi e i proventi derivanti da rapporti di finanziamento	766
40.9.2	I proventi derivanti dalla partecipazione in società ed enti soggetti a IRES	767
40.10	Le categorie di reddito: i redditi di lavoro dipendente	768
40.10.1	La determinazione del reddito di lavoro dipendente	769
40.10.2	I redditi di lavoro dipendente non tassabili	770
40.10.3	I redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente	771
40.11	Le categorie di reddito: i redditi di lavoro autonomo	772
40.11.1	I redditi assimilati a quelli di lavoro autonomo	773
40.12	Le categorie di reddito: i redditi d'impresa	773
40.13	Le categorie di reddito: i redditi diversi	775
40.13.1	Le plusvalenze da cessioni immobiliari occasionali	775
40.13.2	Le plusvalenze derivanti dalla cessione di attività finanziarie (<i>capital gains</i>)	776
40.13.3	La cessione di partecipazioni	776
40.13.4	Gli altri redditi diversi	776

Capitolo 41 L'imposta sul reddito delle società (IRES)

41.1	Aspetti generali	778
41.1.1	La doppia imposizione degli utili societari	779
41.2	I soggetti passivi IRES	779
41.2.1	La residenza fiscale ai fini IRES	780
41.3	Società ed enti commerciali residenti	780
41.3.1	La determinazione del reddito imponibile	780
41.4	Gli enti non commerciali	781
41.5	Il reddito degli enti non residenti	781
41.5.1	Le società e gli enti commerciali non residenti	781
41.5.2	Gli enti non commerciali non residenti	782



Capitolo 42 L'imposta sul valore aggiunto (IVA)

42.1	Aspetti generali	783
42.2	Campo di applicazione dell'IVA	784
42.3	Il presupposto oggettivo	784
42.3.1	Le operazioni esenti	785
42.4	Il presupposto soggettivo	785
42.4.1	Esercizio di impresa	786
42.4.2	Esercizio di arti e professioni	786
42.5	Il presupposto territoriale	786
42.5.1	Le operazioni extracomunitarie	788
42.5.2	Le operazioni intracomunitarie	789
42.6	Il momento impositivo	790
42.7	La base imponibile	791
42.8	Le aliquote	792
42.9	La rivalsa	792
42.10	La detrazione	793
42.10.1	I limiti alla detrazione dell'IVA	794
42.10.2	La rettifica della detrazione	795
42.11	Gli obblighi formali e sostanziali	795
42.11.1	La dichiarazione di inizio attività	795
42.11.2	I documenti e i registri obbligatori	795
42.11.3	Le variazioni in aumento e le variazioni in diminuzione	800
42.11.4	Le liquidazioni e i versamenti	801
42.11.5	Comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche	802
42.11.6	Comunicazione telematica dei dati analitici delle fatture	802
42.11.7	La dichiarazione annuale IVA	802
42.11.8	La dichiarazione integrativa IVA	803
42.11.9	Regimi speciali IVA	803
42.12	Il rimborso del credito IVA	803
42.12.1	Credito IVA annuale	803
42.12.2	Crediti IVA infrannuali	804
42.13	Imposta sui servizi digitali (<i>web tax</i>)	804

Capitolo 43 L'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)

43.1	Aspetti generali	806
43.2	Soggetti passivi	807
43.3	La base imponibile	807
43.4	La determinazione dell'imposta	809
43.5	La dichiarazione IRAP	809
43.6	Versamento, accertamento e riscossione dell'imposta	809

SEZIONE XIII I servizi all'impresa**Capitolo 44 Credito, trasporti e assicurazioni**

44.1	Introduzione	810
44.2	Credito	810
44.2.1	I contratti bancari	810
44.2.2	I depositi bancari	811



44.2.3	L'apertura del credito e l'anticipazione bancaria.	811
44.2.4	Le operazioni bancarie in conto corrente e il contratto di conto corrente.	812
44.2.5	Lo sconto	812
44.2.6	Operazioni bancarie di intermediazione nei pagamenti	812
44.2.7	Operazioni bancarie accessorie	812
44.3	Trasporti.	813
44.3.1	Il trasporto di cose	813
44.3.2	Il trasporto di persone	814
44.4	Assicurazioni	815
44.4.1	Conclusione del contratto e forma	815
44.4.2	L'assicurazione contro i danni.	816
44.4.3	Gli obblighi dell'assicuratore	817
44.4.4	L'assicurazione sulla vita.	818

SEZIONE XIV I finanziamenti pubblici e dell'Unione europea

Capitolo 45 Gli enti pubblici e le loro fonti di finanziamento

45.1	Introduzione	819
45.2	Le entrate pubbliche	819
45.2.1	Definizioni e classificazioni	819
45.2.2	La fissazione del prezzo dei beni e servizi offerti dallo Stato	820
45.2.3	Le entrate tributarie	822
45.3	Classificazione dei tributi	823
45.3.1	Le prestazioni patrimoniali imposte	823
45.3.2	Nozione di tributo	823
45.3.3	L'imposta, la tassa e il contributo	824
45.4	Struttura dell'operatore pubblico: finanza statale e locale.	825
45.4.1	Teorie e modelli di rapporti finanziari tra i diversi livelli di governo	825
45.4.2	La teoria economica del decentramento finanziario	826
45.5	I finanziamenti pubblici alle imprese private	827

Capitolo 46 I finanziamenti europei

46.1	Gli strumenti di base	831
46.1.1	Il QFP, le risorse proprie e il NGEU	831
46.1.2	Il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP)	831
46.1.3	Il Next Generation EU (NGEU) e i programmi finanziabili	832
46.1.4	Le risorse proprie dell'Unione	834
46.2	Finanziamenti, programmi tematici e strumenti finanziari	835
46.2.1	Gestione diretta, indiretta e concorrente	835
46.2.2	Caratteristiche dei finanziamenti diretti	836
46.2.3	Programmi tematici	836
46.2.4	Strumenti finanziari	837
46.3	La politica di coesione economica, sociale e territoriale	837
46.3.1	Le disposizioni dei trattati	837
46.3.2	La politica di coesione dopo il Trattato di Lisbona	838
46.3.3	Il Pilastro europeo dei diritti sociali e il Green Deal	839
46.4	Quadro generale della regolamentazione europea	840



46.5	Gli obiettivi della politica di coesione e la ripartizione dei fondi	841
46.5.1	Il regolamento RDC (Regolamento sulle Disposizioni Comuni)	841
46.5.2	Obiettivi generali e tematici della politica di coesione	841
46.5.3	Ripartizione geografica dei fondi	842
46.6	I fondi europei.	843
46.6.1	Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)	843
46.6.2	Il Fondo di coesione.	843
46.6.3	Il Fondo sociale europeo+ (FSE+)	843
46.6.4	Fondo per la transizione giusta (JTF)	844
46.6.5	Il Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura (FEAMPA)	844
46.7	La gestione dei finanziamenti europei	845
46.7.1	Le condizioni abilitanti	845
46.7.2	L'Accordo di Partenariato e il Codice di condotta sul partenariato	846
46.7.3	Preparazione e presentazione dell'Accordo di Partenariato	846
46.7.4	Contenuto dell'Accordo di Partenariato.	847
46.7.5	Approvazione e modifica dell'Accordo di Partenariato.	848
46.7.6	L'Accordo di Partenariato dell'Italia.	849
46.7.7	I Programmi Operativi (PO)	849

SEZIONE XV Amministrazioni pubbliche

Capitolo 47 Caratteristiche peculiari, Finanziamento, Management, Organizzazione, principi di Programmazione, Rilevazione e Rendicontazione

47.1	Le Amministrazioni pubbliche: caratteristiche peculiari	851
47.2	Organizzazione della Pubblica amministrazione	852
47.2.1	Nozioni di ente, organo e ufficio.	852
47.2.2	L'organo amministrativo	852
47.3	L'impresa pubblica	853
47.3.1	Nozione	853
47.3.2	Regime giuridico.	854
47.3.3	Legislazione eurounitaria.	854
47.3.4	Forme principali delle imprese pubbliche	855
47.4	<i>New Public Management.</i>	858
47.5	E-procurement.	860
47.5.1	Accordi quadro	860
47.5.2	Sistemi dinamici di acquisizione	861
47.5.3	Aste elettroniche e cataloghi elettronici	861
47.5.4	Il MEPA (Mercato Elettronico PA)	862
47.5.5	Centrali di committenza e obbligo di acquisti centralizzati.	863
47.6	Gli enti soggetti alle norme di contabilità pubblica	864
47.7	Oggetto di studio della contabilità pubblica	865
47.8	La contabilità pubblica e la Costituzione.	865
47.8.1	L'articolo 81 e il principio del pareggio di bilancio.	865
47.8.2	L'art. 97 e l'equilibrio di bilancio delle pubbliche amministrazioni.	870
47.8.3	Gli articoli 100 e 103 e la Corte dei conti	871
47.8.4	Gli enti territoriali: l'articolo 119.	871
47.9	Le principali norme in materia di contabilità pubblica	873
47.9.1	La legge 196/2009 di riforma della contabilità e finanza pubblica	873

47.9.2 Altre norme rilevanti per il processo di bilancio dello Stato	874
47.9.3 I vincoli europei: il Patto di stabilità e crescita, il “Fiscal compact”	875
47.10 Altre fonti normative per gli enti pubblici. L’armonizzazione dei sistemi contabili	876
47.11 I bilanci pubblici	879

47.12 <i>I principi del bilancio</i>	
47.13 <i>La struttura del bilancio annuale dello Stato</i>	
47.14 <i>Il rendiconto generale dello Stato</i>	
47.15 <i>Il finanziamento degli enti territoriali in Italia</i>	

SEZIONE XVI L’evoluzione storica della disciplina

Capitolo 48 – <i>Storia dell’Economia aziendale: Ragioneria, Gestione e Organizzazione</i>	
---	---

Parte Terza Esempi di Unità di Apprendimento

Premessa – La consapevolezza progettuale del docente	883
Unità di Apprendimento 1 – “Far nascere e vivere” un’impresa individuale	891
Unità di Apprendimento 2 – Analisi delle imprese turistiche presenti nel territorio locale .	896

Unità di Apprendimento 3 – <i>Progettazione del futuro professionale o lavorativo</i>	
--	--

Unità di Apprendimento 4 – <i>I documenti della compravendita: dalla fattura al versamento IVA</i>	
---	---



Capitolo 9

L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi

9.1 L'assetto organizzativo

In economia aziendale, tra i significati del termine Organizzazione si annovera l'**assetto organizzativo** di un'azienda, ossia l'insieme di variabili che consentono di determinare la modalità in cui il lavoro è suddiviso e coordinato all'interno dell'azienda tra risorse umane e congiuntamente alle altre tipologie di risorse aziendali.

L'assetto organizzativo è la configurazione risultante dal combinarsi delle variabili organizzative seguenti:

- **Struttura organizzativa**, concernente le modalità di divisione e di specializzazione dei compiti e i relativi meccanismi di coordinamento (v. *infra*).
- **Meccanismi operativi**, ossia l'insieme dei processi che fanno funzionare operativamente il sistema organizzativo aziendale (→ par. 9.21).
- **Stile direzionale o stile di leadership**, ossia i criteri generali da adottare nella conduzione dei soggetti all'interno dell'azienda (→ par. 29.2).

9.2 La progettazione dell'assetto organizzativo

La progettazione di un'organizzazione concerne la progettazione del suo **assetto organizzativo**. Gli studi organizzativi hanno proposto nel tempo diversi approcci alla progettazione dell'assetto organizzativo. Il modello più noto e diffuso è quello **sistematico**, proposto inizialmente da Seiler (1967).

Dal punto di vista delle scelte di assetto organizzativo, in particolare due sono le implicazioni dell'approccio sistematico: tutte le variabili organizzative oggetto di progettazione devono essere analizzate in maniera integrata e poste in relazione con il contesto di riferimento. Le scelte di progettazione dell'assetto organizzativo si configurano alla stregua di vere e proprie alternative di posizionamento tra differenti pressioni delle variabili di contesto, interno ed esterno all'azienda, con il conseguente emergere del problema, per i responsabili aziendali, di contemperare esigenze spesso contrapposte. L'assetto organizzativo, infatti, deve tener conto:

- dei fattori di complessità che l'azienda governa, differenti in ragione delle dimensioni, del grado di diversificazione dell'azienda, della natura professionale delle attività e del correlato grado di programmabilità e decentramento richiesto, in contrapposizione a costi e a rischi connessi a un'eccessiva sofisticazione dell'assetto organizzativo;
- della dinamicità dell'ambiente e del tasso di innovazione che ne deriva in contrapposizione alle esigenze di stabilità e sicurezza;



- della differenziazione e della specializzazione degli assetti organizzativi in contrapposizione al grado di integrazione e coordinamento;
- dell'esigenza di minimizzazione dei costi di coordinamento, massimizzando l'interdipendenza intra-organizzativa e minimizzando, invece, l'interdipendenza tra unità organizzative;
- dell'esigenza di potenziare le economie di specializzazione, minimizzando la differenziazione all'interno delle unità organizzative e massimizzando, invece, la differenziazione tra le unità organizzative stesse;
- delle esigenze di compatibilità tra le variabili organizzative e le caratteristiche delle variabili individuali e sociali operanti nell'azienda.

Le diverse **fasi della progettazione organizzativa** sono, in generale, le seguenti:

1. Definizione di obiettivi.
2. Definizione di funzioni.
3. Scelte di responsabilità ai livelli più elevati della gerarchia.
4. Definizione delle responsabilità operative all'interno delle unità primarie.
5. Definizione del sistema di relazioni.

9.3 La struttura organizzativa: la macrostruttura e la microstruttura

Quando si parla di **struttura organizzativa** si può fare riferimento a diversi livelli dell'organizzazione dell'impresa.

Si parla di **macrostruttura** quando si fa riferimento all'assetto dell'azienda nel suo complesso, mentre si parla di **microstruttura** quando si fa riferimento all'organizzazione delle distinte posizioni di lavoro (mansioni/ruoli).

Un livello intermedio di organizzazione, definito da alcuni autori **mesostruttura**, fa riferimento all'organizzazione di alcune unità organizzative intermedie tra la struttura dell'intera azienda e la struttura delle singole posizioni di lavoro. Tale livello può riguardare un prodotto, un'area funzionale, un progetto ecc.

9.4 Le cinque componenti dell'organizzazione

Henry Mintzberg distingue, in ciascuna organizzazione, più parti o componenti base, atte a svolgere le funzioni fondamentali.

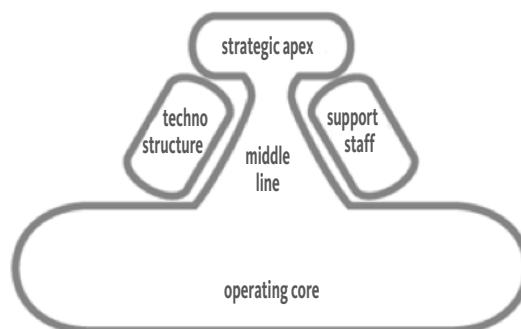


Figura 9.1 - Le 5 componenti dell'organizzazione

Le 5 parti componenti di un'organizzazione sono:

- 1. Nucleo operativo** (*operating core*), la base dell'organizzazione, formato dagli organi che svolgono l'attività direttamente collegata alla produzione dei beni e alla prestazione dei servizi. Appartengono al nucleo operativo coloro che si occupano dell'approvvigionamento degli input necessari alla produzione dell'output (beni/servizi), coloro che si occupano della loro trasformazione nel tempo e nello spazio, coloro che distribuiscono l'output e, infine, le figure professionali di supporto diretto alle funzioni precedenti.
- 2. Linea intermedia** (*middle line*), il *middle management*, responsabile della mediazione tra il vertice strategico (il vertice dell'organizzazione) e il nucleo operativo, detiene l'autorità formale, attua la strategia aziendale, formula strategie per la propria unità, condizionate dalla strategia generale aziendale, raccoglie i *feedback* sulla performance della propria unità e li trasmette al top management, gestisce le situazioni di confine con altre unità correlate alla propria.
- 3. Tecnostruttura** (*techno structure*), costituita dagli analisti che non sono direttamente coinvolti nel flusso di lavoro operativo, ma che lo progettano, inoltre, modificano e addestrano le risorse umane che lo svolgono e, realizzano alcuni tipi di standardizzazione, basandosi sulla progettazione e sul funzionamento dell'organizzazione.
- 4. Staff di supporto** (*support staff*), un insieme di unità specializzate, che forniscono all'azienda un supporto al suo flusso di lavoro operativo, cioè servizi che non sono direttamente collegati al flusso di attività per la quale l'azienda opera.
- 5. Vertice strategico** (*strategic apex*), il livello più alto dell'organizzazione, il *top management*; ha la responsabilità globale dell'organizzazione, stabilisce la strategia e fissa gli obiettivi.

9.5 La progettazione della struttura organizzativa

Ogni struttura organizzativa è il prodotto delle scelte di **divisione** e di **coordinamento** dei **compiti**, per cui in fase di progettazione della struttura organizzativa, si devono affrontare e risolvere tre questioni tra loro strettamente correlate: la divisione del lavoro, la conseguente specializzazione in compiti e il coordinamento di tali compiti. Attraverso la progettazione sono divisi, distribuiti e coordinati: i compiti, il potere e le responsabilità.

La **progettazione organizzativa** dipende da una molteplicità di **variabili interne ed esterne**, non tutte facilmente identificabili; le principali sono le seguenti:

- la strategia aziendale;
- la dimensione aziendale che, per essere effettivamente delineata, necessita l'identificazione di parametri, quali il capitale investito, il numero degli addetti ecc.;
- i fattori produttivi materiali impiegabili: risorse tecniche, umane e finanziarie;
- il contesto ambientale;
- le caratteristiche dell'offerta globale e dei singoli prodotti;
- la natura delle forze professionali presenti sul mercato;
- il contenuto tecnologico dei prodotti.

Inoltre, obiettivo delle aziende è trovare la struttura organizzativa **più efficiente**, che minimizza, cioè, contemporaneamente, i costi di produzione, che misurano l'efficienza produttiva, e i costi di transazione, che misurano l'efficienza organizzativa.



Le **strutture organizzative** possono essere:

- **formali**, se nella fase della suddivisione dei compiti e funzioni esse devono attenersi alle prescrizioni legislative (organizzazioni pubbliche) o statutarie (organizzazione private);
- **informali**, in tal caso le organizzazioni non sono vincolate da un modello predeterminato. Esse sono strutturabili liberamente dagli organi direttivi.

Nella progettazione di una struttura organizzativa occorre distinguere tra:

- **progettazione** di una **nuova struttura**;
- **riconfigurazione** della **struttura precedente**, in questo caso, la progettazione deve operare entro un sistema di vincoli, fondati sulla struttura preesistente, e deve tener conto della cultura organizzativa.

L'assetto organizzativo di un'azienda è oggetto di un'accurata **progettazione**, che coinvolge:

- la progettazione della **microstruttura**, ossia la progettazione del sistema delle posizioni;
- i **meccanismi di coordinamento**;
- la progettazione della **macrostruttura**, ossia l'aggregazione delle posizioni in unità organizzative di livello superiore;
- la progettazione dei **collegamenti laterali**, che concerne la fase in cui, progettata la microstruttura e disegnata la macrostruttura, l'analista si concentra sui meccanismi che influiscono sul collegamento tra le diverse funzioni e unità organizzative;
- la progettazione della **mesostruttura**;
- la progettazione del **sistema decisionale**.

9.6 La progettazione della microstruttura

La progettazione della microstruttura consiste nella definizione di ogni singola mansione (*job design*) e nella scelta dei meccanismi da usare per coordinare le mansioni, interdipendenti tra loro e orientate a un obiettivo comune. Si estrinseca attraverso la definizione delle posizioni di lavoro (*mansioni*), della varietà dei compiti che la compongono (*divisione orizzontale del lavoro*) e del grado di discrezionalità consentito nel loro svolgimento (*divisione verticale del lavoro*). La sequenza di azioni è indicata di seguito.

9.6.1 Analisi dei compiti e delle mansioni

Il primo passo che deve compiere chi si appresta a progettare la microstruttura di un'organizzazione consiste nell'analizzare le principali caratteristiche delle attività da organizzare e le relazioni tra tali attività.

L'unità di analisi è costituita dalle *attività elementari* oppure dal *compito*, mentre l'oggetto è costituito dalle *mansioni*.

Il **compito** è un insieme di operazioni elementari definite con precisione, necessariamente collegate per ragioni di natura *tecnica* (è impossibile o non conveniente separare alcune attività in relazione agli strumenti utilizzati e alle conoscenze necessarie per svolgerle in modo efficiente) o *psicologica* (i lavoratori apprezzano in modo diverso contenuto e tipologia dei lavori svolti).



il nuovo concorso a cattedra

MANUALE

Manuali teorici per la preparazione alle prove scritte e orali del **concorso a cattedra**, con spunti operativi per l'ordinaria attività d'aula

Il volume si pone come utile strumento di studio per quanti si apprestano alla preparazione al concorso a cattedra per la classe il cui programma comprende le **Scienze economico-aziendali** ed è strutturato in più parti. Nella **prima parte**, dopo aver inquadrato gli **aspetti ordinamentali** correlati all'insegnamento delle discipline economico-aziendali nelle Indicazioni nazionali, viene dedicato ampio spazio agli **aspetti metodologico-didattici** dell'insegnamento. Partendo dal definitivo superamento dell'assunto in base al quale conoscere una disciplina significa anche saperla insegnare, occorre infatti interrogarsi sulle sfide didattiche e metodologiche che si pongono dinanzi ai docenti e riflettere su quali siano le strategie più efficaci attraverso le quali stabilire un dialogo con le giovani generazioni. Nella **seconda parte**, dedicata alle **competenze disciplinari**, vengono ripercorsi in modo sintetico, ma esaustivo, i contenuti oggetto del programma d'esame della classe. La parte è suddivisa in sezioni: Attività economiche, unità economiche e aziende; Caratteri distintivi dell'azienda; Modelli di aziende; L'organizzazione; Pianificazione, programmazione, controllo e reporting; Il sistema informativo aziendale; La rilevazione contabile delle operazioni aziendali; Il bilancio di esercizio secondo il codice civile. Principi contabili nazionali e principi contabili internazionali; La gestione delle risorse umane; La gestione commerciale; La gestione dei beni strumentali e del magazzino; La gestione finanziaria; La gestione fiscale; I servizi all'impresa; I finanziamenti pubblici e dell'Unione europea; Amministrazioni pubbliche; L'evoluzione storica della disciplina.

L'**ultima parte** del testo è infine incentrata sulla pratica dell'attività d'aula e contiene **eempi di Unità di Apprendimento** utilizzabili come modello per una didattica metacognitiva e partecipativa.

PER COMPLETARE LA PREPARAZIONE:

CC 1/1 • **LE AVVERTENZE GENERALI**

CC E/8 • **TEST COMMENTATI SCIENZE ECONOMICO-AZIENDALI**



IN OMAGGIO

ESTENSIONI ONLINE:

CONTENUTI EXTRA

SOFTWARE DI ESERCITAZIONE

Le risorse di studio gratuite sono accessibili per 18 mesi dalla propria area riservata, previa registrazione al sito edises.it

Il **software** consente di esercitarsi su un vastissimo database ed effettuare infinite **esercitazioni per materia**



EdiSES
edizioni



blog.edises.it



Concorso a cattedra e
abilitazione all'insegnamento



infoconcorsi.edises.it



€ 45,00

ISBN 978-88-3622-449-4



9 788836 224494