

II Rendiconto Finanziario: obiettivi conoscitivi

- ✍ Come è variata la liquidità nell'impresa ?
- ✍ A quanto ammontano le fonti e gli impieghi ?
- ✍ A quanto ammonta il reddito spendibile ?
- ✍ Quali sono le componenti fondamentali del R.S. ?
- ✍ A quanto ammonta il flusso di cassa della gestione reddituale ?
- ✍ Quali sono le componenti fondamentali di tale flusso ?
- ✍ Quale è la fonte di liquidità prevalente ?
- ✍ Quale è l'impiego di liquidità prevalente ?
- ✍ Come sono correlati gli impieghi e le fonti ?



Fasi per la preparazione del rendiconto

- ✍ Calcolo delle variazioni patrimoniali grezze
- ✍ Definizione della nozione di risorsa finanziaria
- ✍ Analisi della variazione grezza tenuto conto delle informazioni aggiuntive fornite dalla nota integrativa
- ✍ Eliminazione delle variazioni che non rappresentano movimenti finanziari
- ✍ Predisposizione del rendiconto finanziario



Definizione di risorsa finanziaria

- ✍ Disponibilità liquide nette (al netto dei c/c bancari passivi)
- ✍ Disponibilità liquide nette + titoli disponibili
- ✍ Disponibilità liquide e differite nette
- ✍ Disponibilità liquide e differite al netto delle passività correnti
- ✍ Attivo circolante al netto dei soli c/c bancari passivi
- ✍ Capitale circolante netto



Fondo di liquidità

✍ Liquidità iniziale	Lit. 1.950
✍ Liquidità finale	Lit. 2.490
✍ Variazione negativa di liquidità è pari a	Lit. 540

Quali sono le cause che hanno prodotto tale variazione e a quali classi di operazioni sono attribuibili ?



La genesi dei flussi finanziari

- ✍ Gestione reddituale o corrente

 - a) reddito spendibile,

 - b) reddito spendibile rettificato, ossa flusso di cassa della gestione reddituale o corrente

- ✍ Investimenti o disinvestimenti

 - relativi ad attività non direttamente attinenti alla gestione reddituale

- ✍ Acquisizioni o rimborsi di finanziamenti

- ✍ Altre operazioni

 - operazioni sul capitale proprio e dividendi



La genesi degli impieghi finanziari

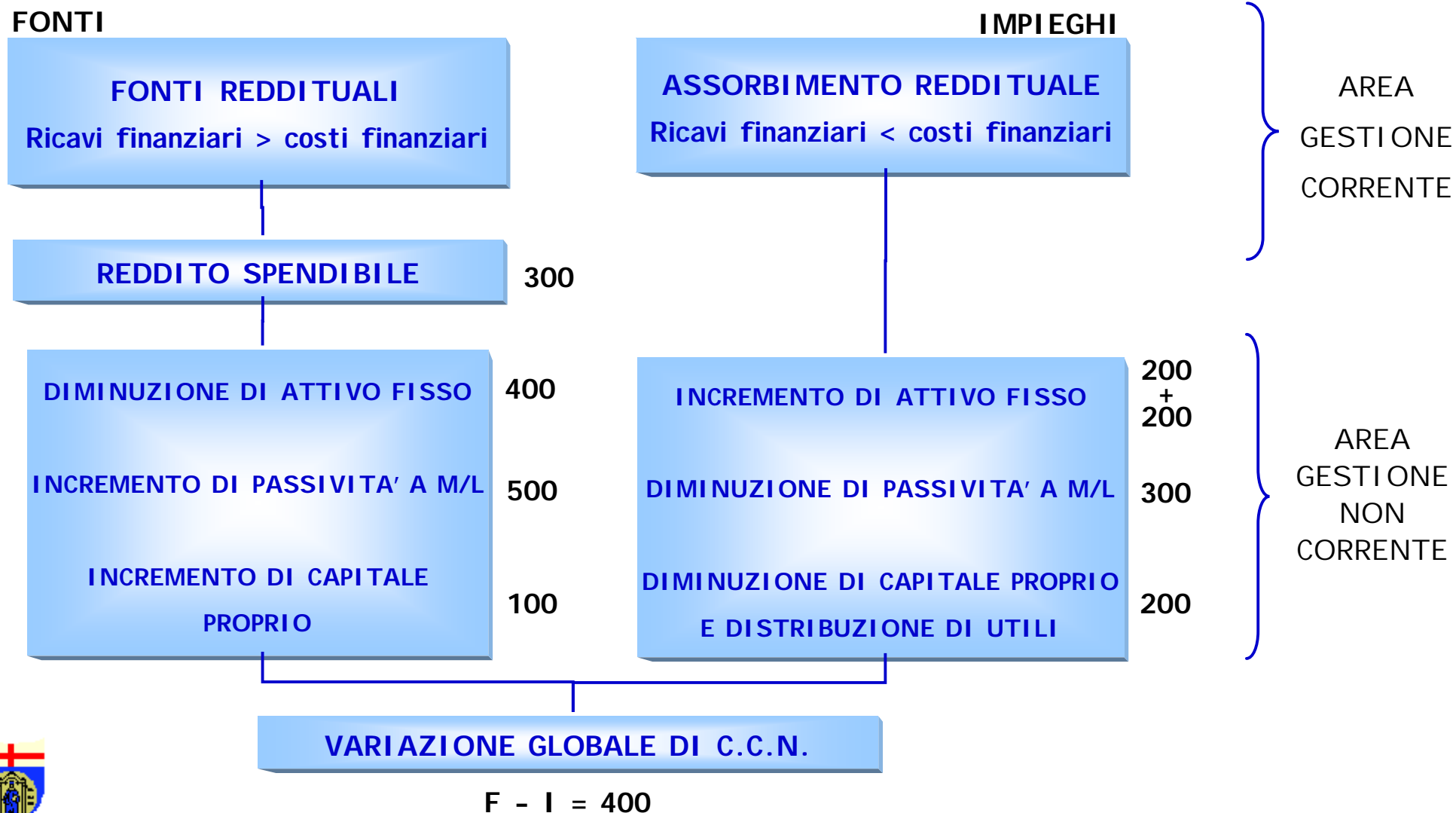
- ✍ Flusso di cassa per Investimenti
 - a) relativi ad impianti e macchinari
 - b) partecipazioni

- ✍ Flusso di cassa per rimborsi di finanziamenti
 - a) Rimborso di debiti finanziari a MLT
 - b) Rimborso di capitale proprio

- ✍ Altre operazioni
 - Flusso di cassa per il pagamento di dividendi



Composizione della variazione globale del CCN - Cause che la determinano



Composizione della variazione globale dei flussi di liquidità: cause che la determinano

FONTI

FONTI REDDITUALI
Ricavi finanziari > costi finanziari

REDDITO SPENDIBILE

+ VARIAZIONE POSITIVA DEBITI
- VARIAZIONE NEGATIVA DEBITI
+ VARIAZIONE NEGATIVA CREDITI
- VARIAZIONE POSITIVA CREDITI
+ DECREMENTO RIMANENZE
- INCREMENTO RIMANENZE

CASH FLOW OPERAZIONALE

+
DIMINUIZIONE DI ATTIVO FISSO
INCREMENTO DI PASSIVITA' A M / L
INCREMENTO DI CAPITALE PROPRIO

-
INCREMENTO DI ATTIVO FISSO
DIMINUIZIONE DI PASSIVITA' A M / L
DIMINUIZIONE DI CAPITALE PROPRIO E
DISTRIBUZIONE DI UTILI

VARIAZIONE GLOBALE DI LIQUIDITA'

CASH FLOW GLOBALE

IMPIEGHI

ASSORBIMENTO REDDITUALE
Ricavi finanziari < costi finanziari

AREA
GESTIONE
CORRENTE

AREA
GESTIONE
NON
CORRENTE



Relazioni tra gestione economica, CCN e flussi di cassa

VOCI DEL C.E.	VALORI	CREDITI	RIM. MAT.	RIM. PROD.	DEBITI VS. FORN.	DEBITI VS. PERS.	CASSA
Ricavi di vendita	8.000	500					7.500
Variatione prodotti	150			150			
Acquisto materie	- 4.000				2.000		- 2.000
Costi servizi vari	- 300						- 300
Costo mano D'opera	-2.500					500	- 2.000
Ammortamenti	- 200						
Accantonamento F. TFR	- 100						
Variatione materie	50		50				
Utile d'esercizio	1.100	500	50	150	2.000	500	3.200

Utile della gestione = 1.100

Flusso di cassa generato dalla gestione reddituale = 3.200

Reddito spendibile = variazione in aumento del C.C.N. = 1.400



Il modello del valore: obiettivi

Conoscere le caratteristiche dei parametri contabili ai fini della misurazione delle performance aziendali

Conoscere il concetto di capitale economico

Spiegare i principi fondamentali della creazione del valore

Comprendere il significato dell'EVA



Parametri contabili e misurazione della performance

La performance dell'azienda esprime il risultato complessivo conseguito nello svolgimento dell'attività aziendale.

La misura della performance evidenzia il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali

La misura della performance svolge due importanti funzioni:

- ✍ orienta le scelte aziendali
- ✍ consente di comunicare agli stakeholder i risultati.



Limiti delle misure contabili di bilancio e loro rielaborazioni

- ✍ REGOLE GIURIDICHE
- ✍ IL RISCHIO
- ✍ VALORE FINANZIARIO DEL TEMPO
- ✍ VALORE DELLE RISORSE IMMATERIALI



Il riferimento al capitale economico

Il capitale economico è il valore economico attribuibile al "capitale proprio" di un'azienda tenuto conto dei suoi risultati filtri

Il capitale economico esprime un indicatore di riferimento della performance aziendale



Impieghi del CE

- ✍ DETERMINARE IL PREZZO DI SCAMBIO DEL CAPITALE
- ✍ DETERMINARE IL REDDITO D'ESERCIZIO
- ✍ SCELTA TRA ALTERNATIVE DI IMPIEGO DELLE RISORSE AZIENDALI



La creazione del valore

Per l'azionista il risultato della gestione nel periodo i comprende:

- ✍ i dividendi del periodo 1
- ✍ eventuale aumento a pagamento del capitale durante l'esercizio i
- ✍ variazione del CE nel periodo 1



Creazione, realizzazione e diffusione del valore

Creazione (riguarda le iniziative aziendali che agiscono sulla capacità di reddito e sulla diminuzione del rischio).

- ✍ Miglioramenti interni
- ✍ Miglioramenti realizzabili per vie esterne
- ✍ Ristrutturazioni finanziarie e societarie

Questa fase si focalizza sul trasferimento delle maggiori potenzialità reddituali nei prezzi delle azioni espressi dai mercati borsistici.

Queste ultime, infatti, dipendono non solo dalla capacità reddituale dell'impresa, ma da altri fattori che manifestano il loro effetto proprio in questa fase.



La misura del valore

$$W_0 =$$

dove:

W_0 = valore odierno del capitale per l'investitore

d_t = dividendo atteso al periodo T (per T variabile da 1 a n)

P_n = probabile prezzo di cessione dell'investimento al tempo n

V^0 ; V^t coefficienti di attualizzazione

Come fissare il tasso di attualizzazione?



Tasso di attualizzazione

$$i = i' + s$$

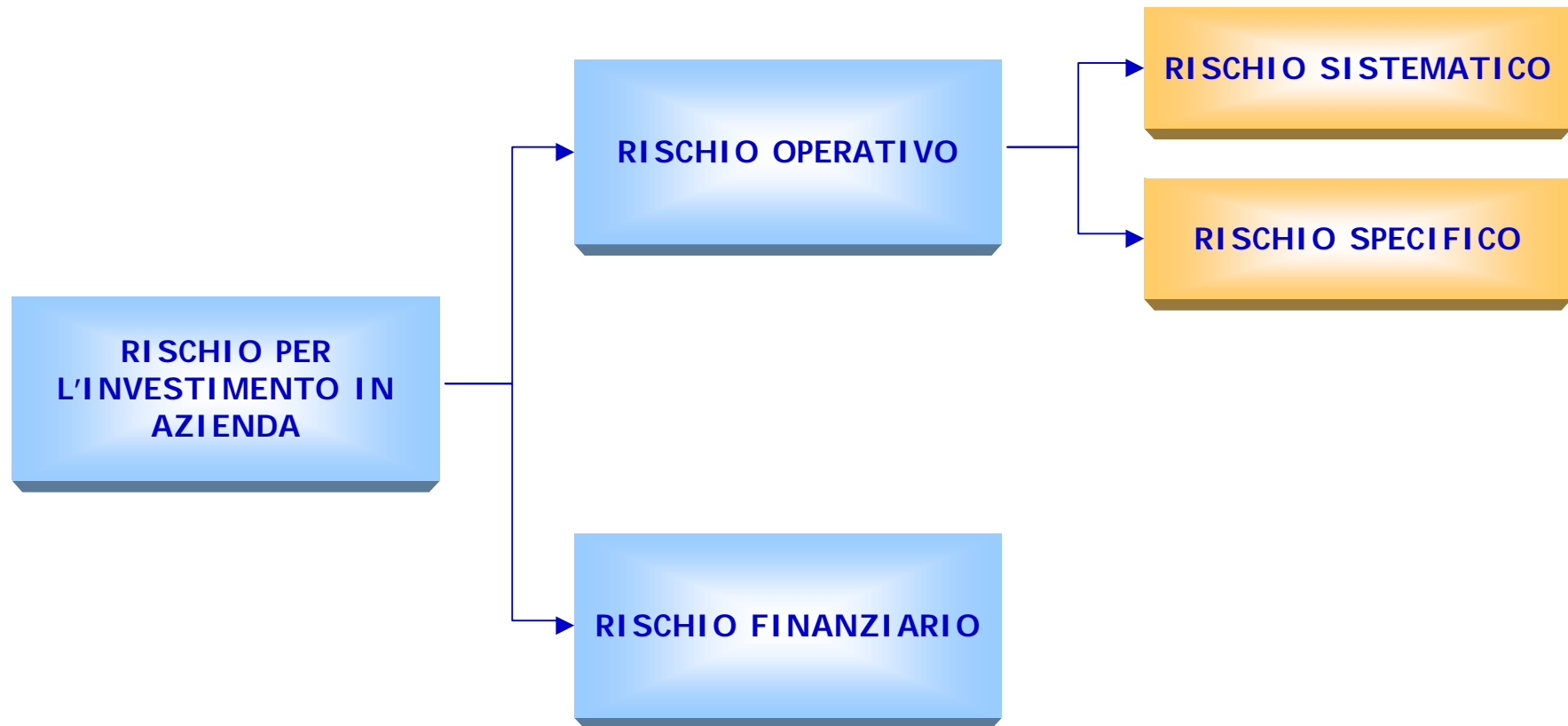
Dove: i = tasso di rendimento atteso dall'azionista

i' = tasso di investimenti privi di rischio

s = remunerazione per il rischio dell'investimento in una certa impresa



Il rischio



Economie Value Added (EVA)

L'EVA è uno dei principali indicatori del valore aziendale e si determina come segue;

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C}$$

dove:

- ✍ NOPAT= RO rettificato al netto delle imposte
- ✍ WACC= costo medio ponderato del capitale investito
(weighted Average Cost of Capital)
- ✍ C= capitale investito rettificato



I value driver dell'EVA

NOPAT

ricavi (soddisfazione Cliente, prezzi, mix vendita, volumi) ; costi (efficienza)

WACC

rischio operativo e rischio finanziario

C

- ✍ allocazione capitale(portafoglio prodotti, portafoglio clienti, portaf.paesi);
- ✍ allocazione capitale(saturazione capacità, politiche di sost./rinnov./innovaz immob., incasso crediti, dilazione fornitori, riduzione scorte)



Il controllo può essere:

- ✍ Controllo strategico, verifica la validità delle strategie in conformità ai cambiamenti ambientali
- ✍ Controllo manageriale, verifica che l'organizzazione aziendale sia sufficientemente motivata, condivida le scelte aziendali e raggiunga i risultati desiderati;

Effetti del controllo sull'organizzazione:

- ✍ Migliora l'informazione verso i dipendenti;
- ✍ Motiva i dipendenti
- ✍ Verifica che sussistano le capacità e le competenze necessarie per svolgere le funzioni assegnate



Come evitare i problemi del controllo:

- ✍ eliminazione delle attività aziendali (Outsourcing);
- ✍ automazione;
- ✍ centralizzazione;
- ✍ condivisione del rischio con soggetti esterni.

La necessità di un controllo di gestione formalizzato nasce soprattutto nelle seguenti situazioni:

- ✍ crescita dimensionale (strutturale e/o operativa);
- ✍ aumento della turbolenza ambientale;
- ✍ passaggio da una direzione imprenditoriale ad una direzione manageriale



Oggetto del controllo possono essere:

- ✍ **le azioni:** gli strumenti utilizzati agiscono direttamente su comportamenti dei dipendenti;
- ✍ **i risultati:** gli strumenti utilizzati tendono a responsabilizzare i soggetti sugli esiti delle loro attività e a gratificare coloro che migliorano le loro performance



Il controllo dei risultati si identifica con il controllo di gestione e consiste nel responsabilizzare gli individui (o gruppi di individui) sugli esiti delle loro attività.

L'obiettivo è quello di motivare i soggetti aziendali a perseguire i risultati indicati dall'alta direzione (è utile formalizzare un sistema di incentivazione legato ai risultati).

Tali controlli incoraggiano i dipendenti ad intraprendere le azioni più idonee per raggiungere i risultati desiderati



Responsabilizzare significa:

- ✍ Far conoscere ai vari responsabili le aree di risultato critiche per l'azienda;
- ✍ Fornire elementi di motivazione affinché i soggetti raggiungano i risultati fissati dall'alta direzione
- ✍ assicurare un nesso tra la responsabilità assegnata al soggetto e le leve su cui esso può esercitare il suo potere decisionale.



Il controllo di gestione

É il processo attraverso il quale i responsabili ai vari livelli si assicurano che le risorse vengano acquisite ed impiegate in modo efficace ed efficiente per il conseguimento degli obiettivi d'impresa



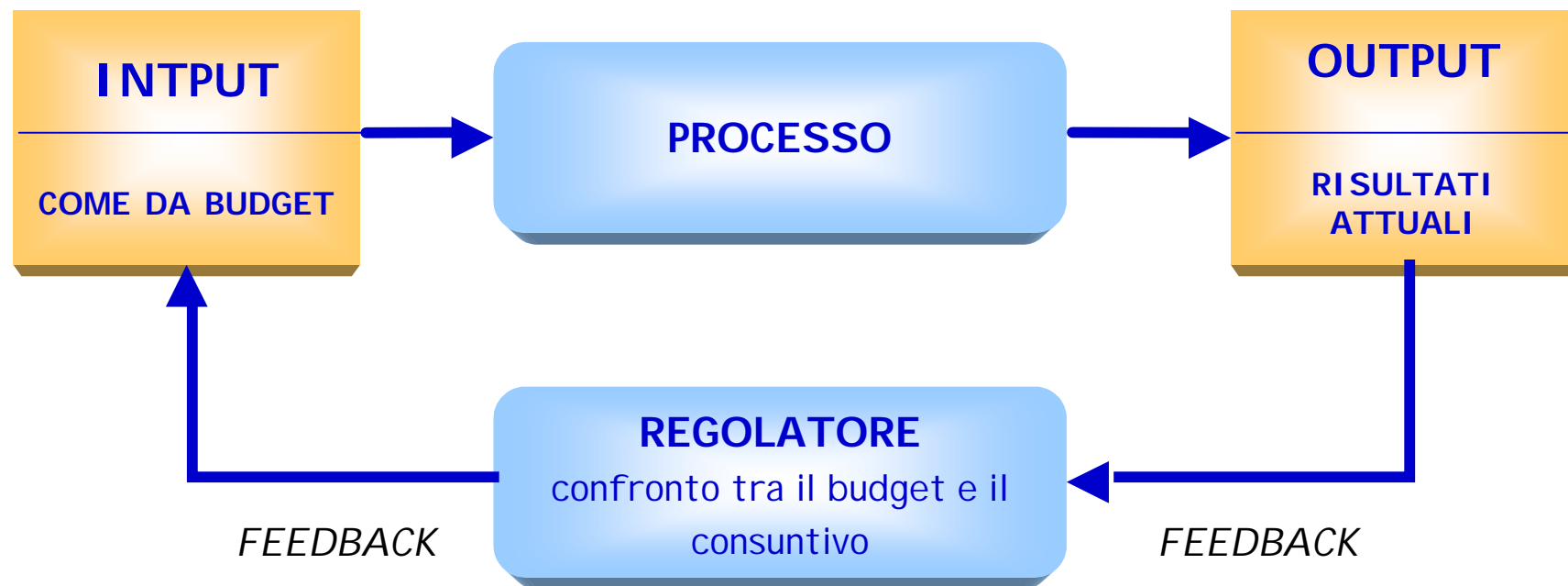
Il controllo di gestione

Il sistema di controllo è nel contempo:

- ✍ Un metodo di lavoro direttivo mediante il quale l'azienda si dota di strumenti idonei a migliorare la qualità decisionale.
- ✍ Un sistema di misura e valutazione delle performance aziendali in quanto gli obiettivi assegnati ai vari responsabili costituiscono i parametri per valutare la loro capacità.



Il controllo di gestione



Controllo di Feedback e Feedforward

Il **FEEDBACK CONTROL** riguarda il monitoraggio delle differenze tra i risultati desiderati e risultati ottenuti. Su queste informazioni si fondano le azioni correttive da apportare al piano/programma.

Con il **FORWARD CONTROL** le previsioni e quindi il piano programma viene elaborato sulla base delle informazioni acquisite confrontando i risultati attesi con quanto si vorrebbe ottenere in un certo filtro. Gli interventi correttivi sono finalizzati a ridurre queste differenze.



Fasi del controllo di gestione

Definizione degli obiettivi da raggiungere entro un certo periodo di tempo.

Elaborazione ed approvazione di un programma opportunamente articolato e coordinato per il raggiungimento di tali obiettivi.

Rilevazione delle informazioni consuntive sull'andamento effettivo della gestione.

Confronto tra risultati raggiunti e programmati.

Analisi delle cause di scostamento.

Adozione di adeguati provvedimenti "correttivi".



I soggetti coinvolti nel CG sono :

- ✍ L'Alta Direzione (pianificazione, programmazione e controllo);
- ✍ tutti i manager, fino ai livelli inferiori della struttura, che necessitano di informazioni per prendere decisioni utili per il buon funzionamento dell'impresa (programmazione e controllo);
- ✍ gli specialisti del controllo (controller);



Gli elementi del sistema di controllo di gestione

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE E ASSEGNAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ ECONOMICHE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

STRUTTURA TECNICO-CONTABILE









CONTABILITÀ GENERALE
CONTABILITÀ ANALITICA
BUDGET
COSTI STANDARD
REPORTING

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

DEFINIZIONE OBIETTIVI
MODALITÀ DI CONTROLLO LORO RAGGIUNGIMENTO
PREDISPOSIZIONE AZIONI CORRETTIVE

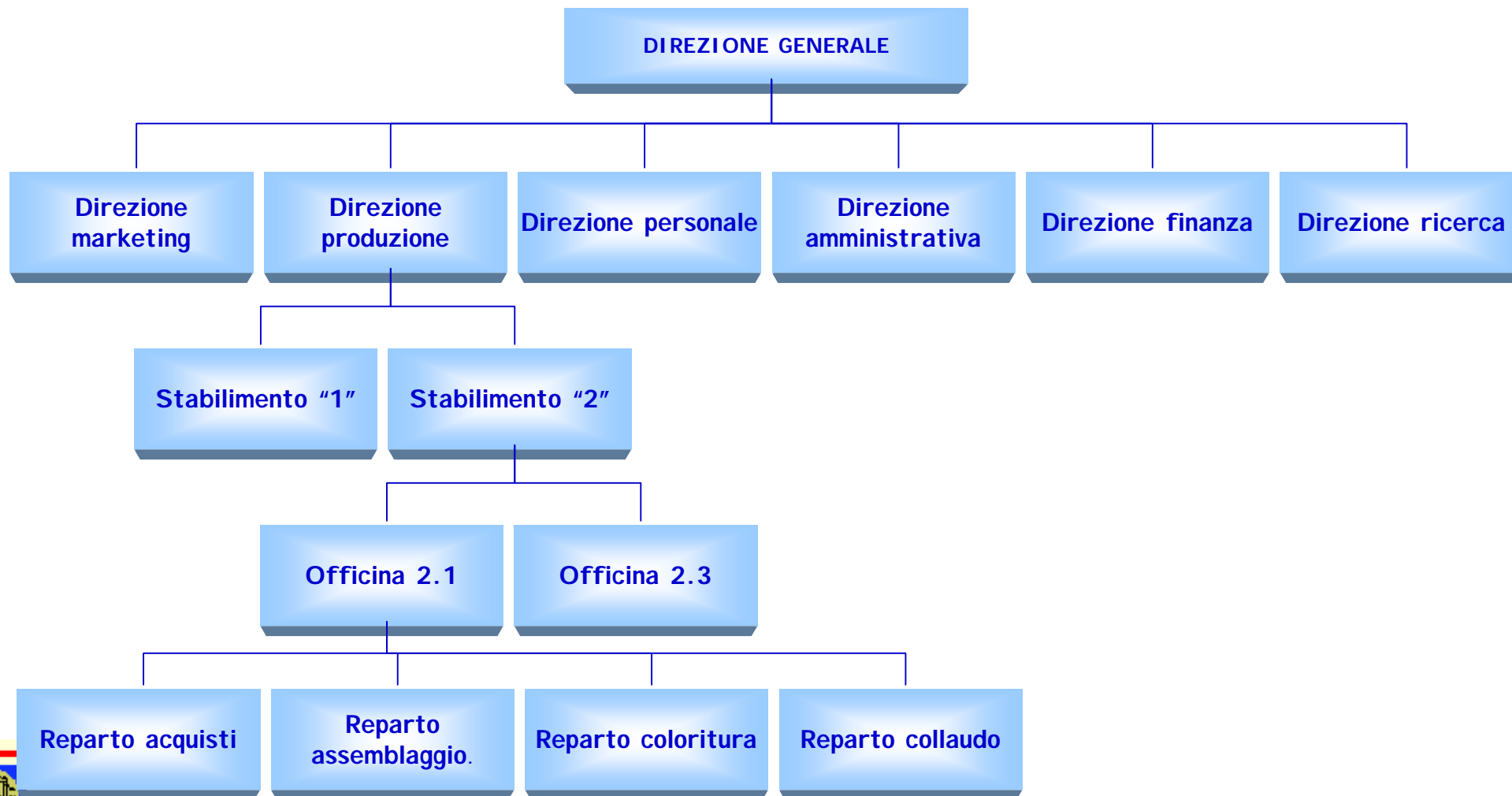


Le dimensioni del controllo:

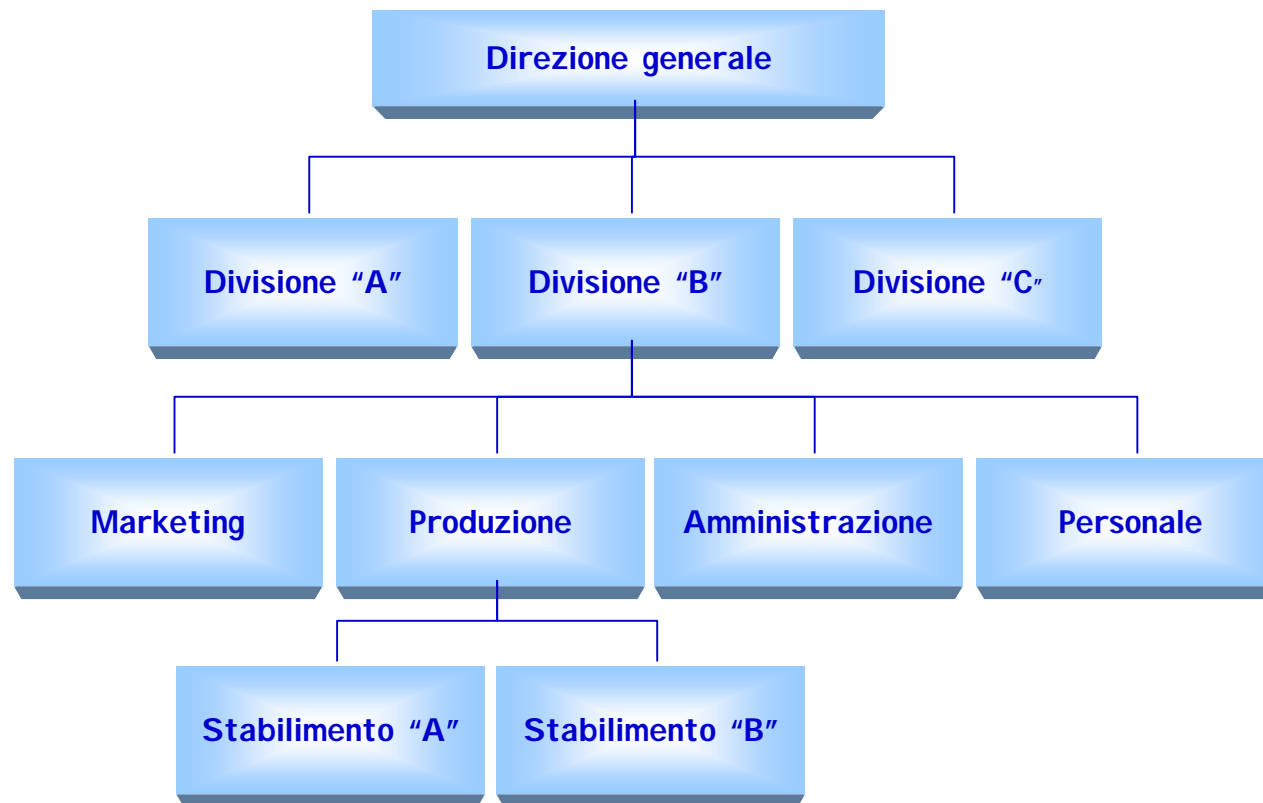
-  **ECONOMICO-FINANZIARIO E VALORE**
-  **ORGANIZZAZIONE (COESIONE E MOTIVAZIONE)**
-  **KNOW-HOW INTERNO**
-  **CAPACITÀ RELAZIONALE CON L'ESTERNO**
-  **CLIENTI**
-  **FORNITORI**
-  **AMBIENTE**
-  **ETICA**



La struttura funzionale



La struttura divisionale



Gli oggetti dei CG

L'intero sistema aziendale mediante il monitoraggio dei risultati globali (Bilancio).

Specifici sub-sistemi aziendali mediante il monitoraggio dei risultati dei sub-sistemi più significativi. In quest'ultimo caso è importante individuare le diverse modalità di disaggregazione della gestione globale al fine di scegliere quella più consona alle esigenze della direzione.

Tutte le modalità di disaggregazione consentono di individuare aree di risultato, ossia sub-sistemi di cui misurare l'efficienza o l'efficacia



Non tutte le aree di risultato sono aree di responsabilità o centri di responsabilità, ossia degli insiemi di operazioni sottoposti alla responsabilità di un preciso soggetto nell'ambito della struttura organizzativa

Sono aree o centri di responsabilità le funzioni aziendali o le sub-funzioni. Le aree di risultato possono essere centri di responsabilità solo se nell'ambito della struttura organizzativa sono previste delle figure che presidiano tali aree (project manager, product manager, process manager etc.)



L'individuazione ed il monitoraggio dei sub-sistemi è necessario per:

- ✍ ridurre la complessità dell'azienda
- ✍ risalire alle vere cause dei risultati aziendali e alle fondamentali "leve" per influenzarli
- ✍ individuare i soggetti a cui compete la responsabilità dei risultati stessi



Centri di responsabilità

Centri di costo

Sono le aree di responsabilità in cui i responsabili sono in grado di influenzare in modo diretto ed in misura significativa solo i costi.

Centri di ricavo

Sono i centri di responsabilità in cui le azioni dei rispettivi responsabili influenzano in modo diretto ed in misura significativa:

- A) **ricavi di vendita;**
- B) **costi di funzionamento del centro stesso.**

Centri di profitto

Sono unità organizzative dotate di ampia autonomia decisionale nelle quali i managers con le loro azioni sono in grado e influenzare in modo diretto ed in misura significativa il risultato economico (ricavi-costi) di particolari combinazioni produttive (line.....)



Strumenti contabili del controllo di gestione

Il controllo di gestione si avvale di adeguati strumenti contabili, cioè di un sistema informativo per il controllo economico-finanziario della gestione:

✍ **la COGE e il BILANCIO DI ESERCIZIO**

✍ **la CONTABILITA' ANALITICA**

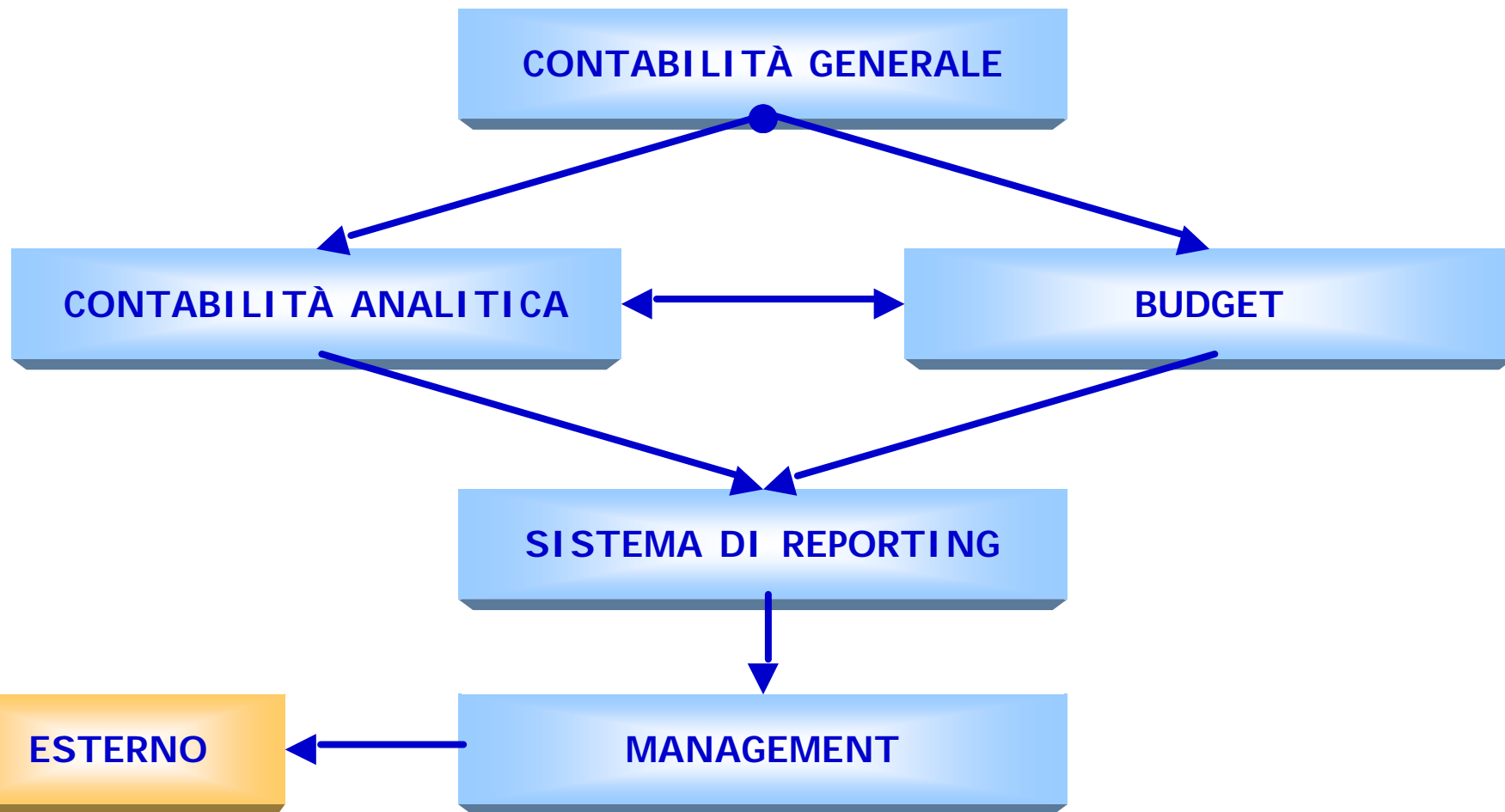
✍ **il BUDGET ed i COSTI STANDARD**



Strumenti contabili ed extracontabili del controllo di gestione



Il processo logico del controllo di gestione



Obiettivi della contabilità industriale

Orientare talune decisioni aziendali in base a calcoli di convenienza economica;

permettere la programmazione ed il controllo di gestione

valutare le rimanenze di magazzino per rendere possibile la compilazione del bilancio d'esercizio.



Contabilità industriale

- ✍ Per contabilità industriale si intende un insieme di determinazioni economico-quantitative mediante le quali si calcolano i costi di particolari oggetti, individuabili all'interno del sistema aziendale.
- ✍ I tipici oggetti di attribuzione dei costi sono:
 - ✍ **i centri di costo**
 - ✍ **i prodotti**



Contabilità industriale

I dati della contabilità industriale fanno parte del sub-sistema informativo orientato alla programmazione ed al controllo della gestione, le cui informazioni sono espresse in termini economico-finanziari, cioè in unità monetarie.

Presupposto:

Ogni unità organizzativa, in quanto impiega delle risorse, influenza con il proprio operato il sostenimento di certi costi.



La programmazione dei costi

Dal punto di vista economico, uno dei più rilevanti problemi di costruzione del budget consiste nella programmazione dei costi.

A seconda del modo con cui si programmano, essi si distinguono in:

- ✍ Costi parametrici
- ✍ Costi discrezionali
- ✍ Costi vincolati



Costi tecnici o parametrici

Definizione	Elementi di costo per i quali si può determinare oggettivamente l'ammontare (cioè nota a priori la quantità di input una unità di output)
Ammontare a budget	Dipende dal volume di produzione
Analisi degli scostamenti	Più bassi sono meglio è. Lo scostamento è un indice di efficienza
Periodo di controllo	Breve



Costi discrezionali

Definizione	Elementi di costo il cui ammontare non è vincolato a parametri tecnici, ma agli obiettivi che si vogliono raggiungere, senza un legame quantitativo preciso
Ammontare a budget	Dipende dalla decisione della Direzione
Analisi degli scostamenti	Lo scostamento indica solo che ho speso +/- di quanto ero autorizzato a fare, non è una misura di efficienza
Periodo di controllo	Breve/medio



Costi vincolati

Definizione	Elementi di costo che sono conseguenza di impegni assunti in passato dall'azienda
Ammontare a budget	Dipende dalle decisioni prese in passato
Analisi degli scostamenti	Non significativa nel breve termine. Variazioni di costo dipendono da variazioni di struttura
Periodo di controllo	Lungo



Funzione del B.E.P.

La vera funzione delle analisi di B.E.P. non è tanto cercare il volume di pareggio, bensì:

- ✍ VALUTARE IN ANTICIPO L'IMPATTO SUL PROFITTO DI QUESTE VARIABILI (o come manovrarle in vista di un certo profitto)
- ✍ VOLUME
- ✍ PREZZO DI VENDITA,
- ✍ CAPACITÀ E PROGRAMMI
- ✍ EFFICIENZA INTERNA PREZZI DI ACQUISTO

**È uno strumento di
simulazione economica**



Analisi prezzi-costi-volumi

Analisi propedeutica al budgeting

Ricerca del volume di pareggio

Ricerca del volume corrispondente ad un certo risultato economico

Vera funzione dell'analisi: simulare l'impatto sul profitto delle sue variabili

Analisi con produzione diversificata e ricerca del fatturato di pareggio

Concetto di "rischio operativo" e di "leva operativa"



Ricerca di volumi di pareggio

Il volume di pareggio è dato da

$$X_p = \frac{a}{(p-b)}$$

Con a = ammontare dei costi fissi
e $(p-b)$ = margine di contribuzione unitario

Mentre il volume di utile atteso è dato da

$$X_p = \frac{(a+u)}{(p-b)}$$



Costi variabili, fissi e totali

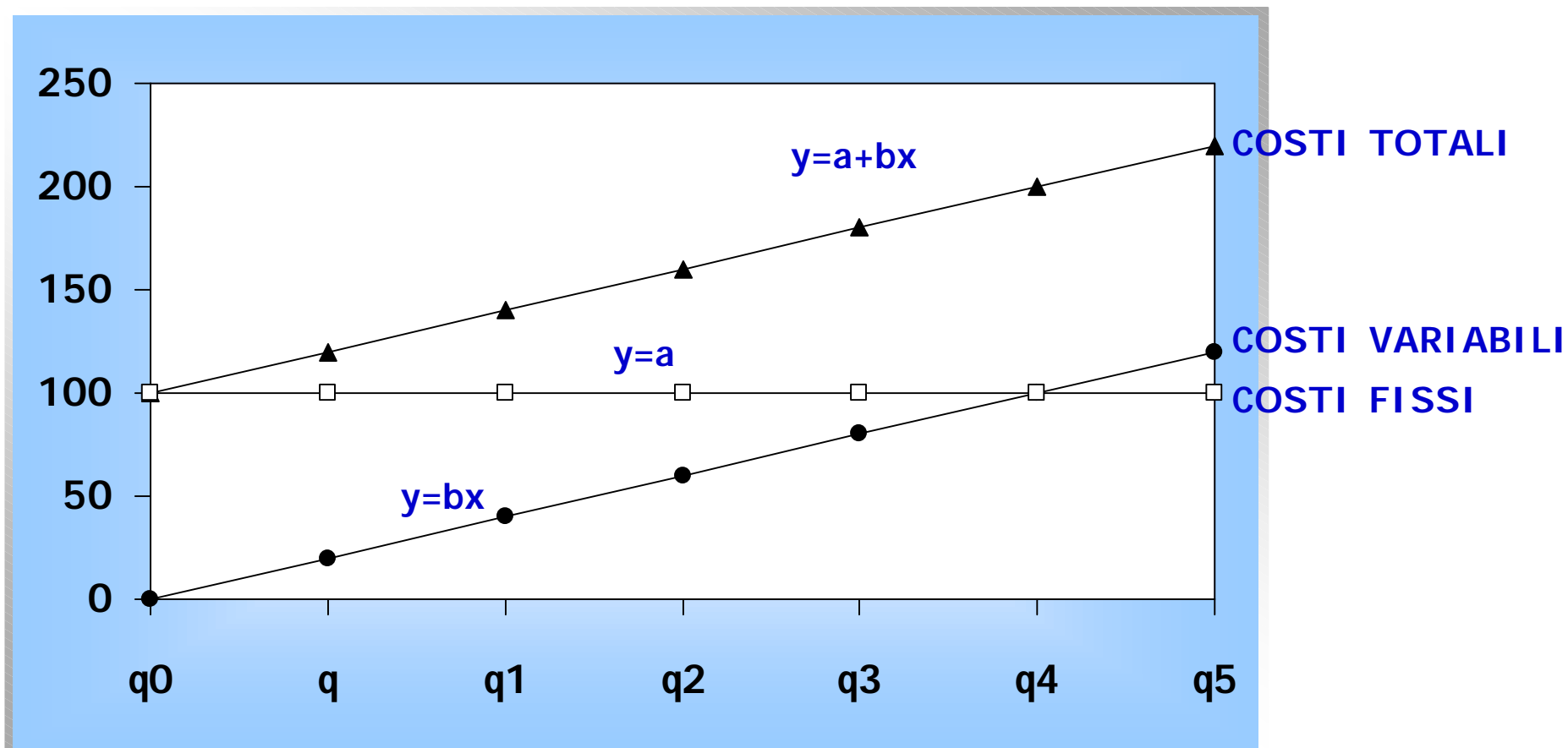
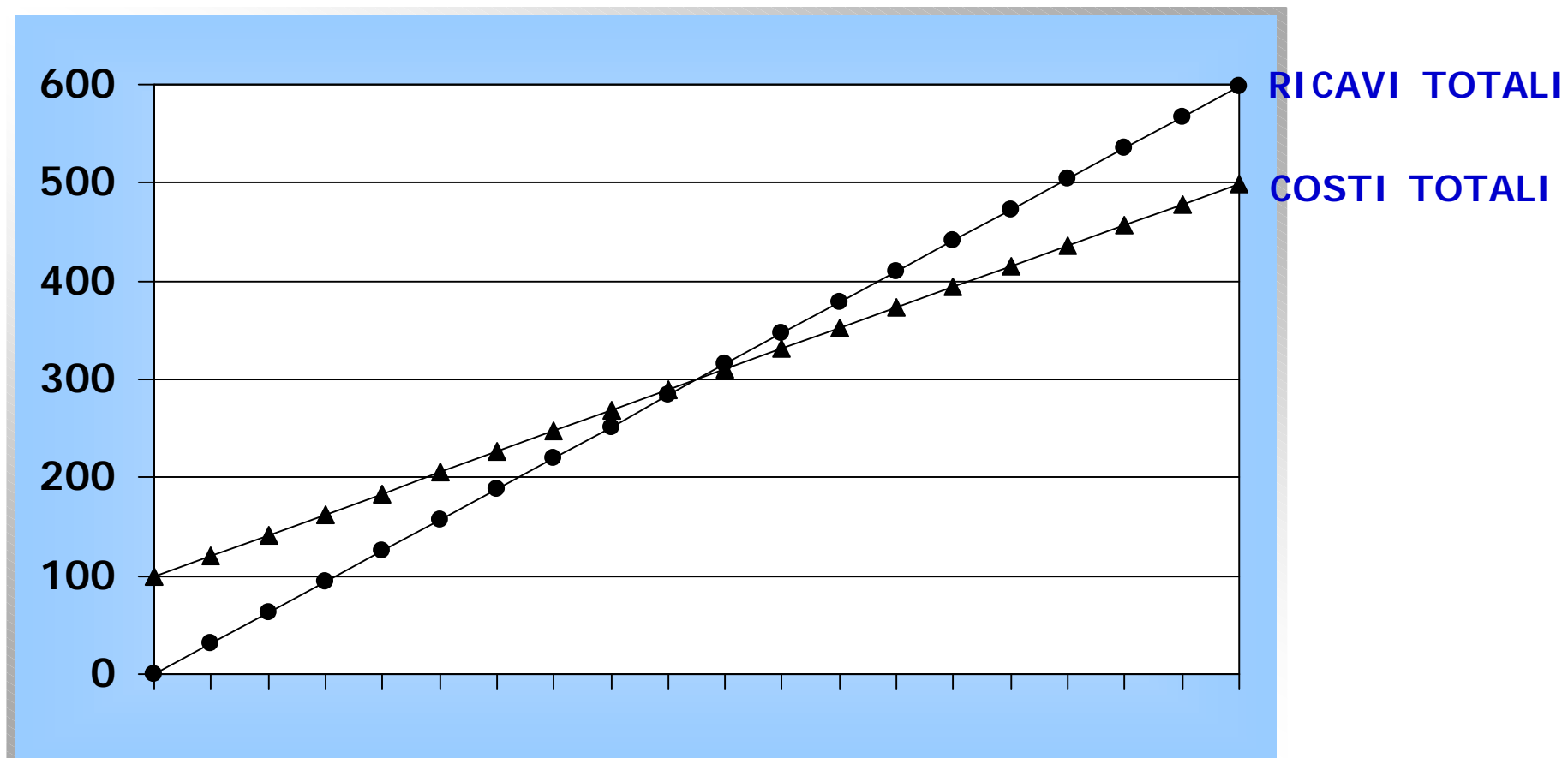


Grafico del punto di pareggio



Esempio

- ✍ Costi fissi Lit.500 milioni
- ✍ Std fisico unitario Kg. 0,4/ unità di prodotto
- ✍ Std unitario di prezzo Lit. 200/ Kg. risorsa
- ✍ Prezzo unitario di vendita Lit. 180/unità $X_p = 5001(180-80) = 5.000.000$ di unità di prodotto necessarie per raggiungere il pareggio economico.
- ✍ Reddito atteso così determinato: redditività attesa del capitale=12%,
valore medio del capitale investito=lit.1000 mio;
 $X_u = (500+120)/100 = 6.200.000$ unità di prodotto necessarie per raggiungere la redditività attesa.



Esempio

- ✍ A quanto ammonta il volume di pareggio se l'azienda peggiora la sua efficienza del 10%? $X_p = 500 \text{ Mni} / (180 - 88) = 5.434.000$
- ✍ Che profitto ottiene l'azienda se ridimensiona la sua capacità economica del 10% e produce 5 mio di unità di prodotto? $5000000 = (450 \text{ Mni} + U) / 100 = 50 \text{ Mni}$
- ✍ Di quanto dovrebbe aumentare il prezzo di vendita per portare il volume di pareggio a 4.000.000 di unità?
 $4.000.000 = 500 \text{ M.ni} / (p - 80)$ Lit.205 aumento del 13,9%

OVVIAMENTE DI TUTTE LE SOLUZIONI VA VERIFICATA LA FATTIBILITÀ.



Cos'è un budget

Si può definire il budget come un programma coordinato delle attività aziendali, a breve termine, che fissa gli obiettivi da raggiungere, espone i costi per realizzarli ed indica i risultati economici che devono essere conseguiti.



Il budget

Si tratta di:

- ✍ un programma delle operazioni di gestione da compiere in un certo periodo ("breve"-> annuale)
- ✍ finalizzato al raggiungimento di certi obiettivi
- ✍ con una quantificazione delle risorse occorrenti.

Non è una previsione richiede numerose previsioni.



Il budget

Il budget è un programma di gestione, riferito all'esercizio futuro, che si conclude con la formulazione di un bilancio preventivo.

Il budget non è un programma qualsiasi, ma ha delle caratteristiche precise:

- ✍ la globalità,
- ✍ l'articolazione per centri di responsabilità,
- ✍ l'articolazione per intervalli di tempo infrannuali;
- ✍ la traduzione in termini economico-finanziari, cioè in unità monetarie.



Il budget

- ✍ **La globalità:** il budget abbraccia tutta l'impresa, cioè in particolare:
 - ✍ tutte le aree di attività.
 - ✍ tutti i livelli organizzativi,
 - ✍ tutti i prodotti.
- ✍ **L'articolazione per centri di responsabilità:** il budget deve guidare non solo il comportamento dell'alta direzione, che amministra l'impresa nella sua globalità, ma anche quello delle varie unità organizzative della struttura aziendale. Ciò significa che il budget aziendale deve essere scomposto in tanti "budget settoriali".



Il budget

L'ARTICOLAZIONE PER INTERVALLI DI TEMPO INFRAANNUALI, significa che un programma di gestione, per essere efficace, deve essere in grado di guidare il comportamento delle persone anche nei vari periodi dell'esercizio futuro. E' per questa ragione che il budget annuale viene diviso in budget infraannuali (trimestrali, mensili, etc...).

LA TRADUZIONE IN TERMINI ECONOMICO FINANZIARI, significa che l'insieme delle scelte che rappresentano il comportamento futuro dell'impresa viene sintetizzato in termini quantitativi e non solo descrittivi. In particolare tale quantificazione viene effettuata in unità monetarie, così da permettere, tra l'altro:

- ✍ Il consolidamento di budget settoriali
- ✍ la diffusione presso le diverse aree e livelli organizzativi di una mentalità economico finanziaria



Il budget

Le funzioni del budget sono principalmente le seguenti:

- ✍ guida l'azione dei manager ai vari livelli;
- ✍ fornisce parametri economico-finanziari con i quali confrontare i risultati di gestione effettivamente ottenuti;
- ✍ permette il coordinamento a priori dei vari organi dell'azienda;
- ✍ consente di migliorare la programmazione;
- ✍ consente la comunicazione dei programmi;
- ✍ consente ai singoli manager la valutazione dei propri risultati.



Il budget

In sintesi, le funzioni del budget sono:

 **GUIDARE**

 **VALUTARE**

 **COORDINARE**

 **MOTIVARE**

 **"FORMARE"**

**I MANAGER COINVOLTI NEL
PROCESSO DI CONTROLLO**



Le fasi del processo di budget

- ✍ Comunicazione, ai responsabili preposti alla elaborazione dei budget di centro, delle politiche e delle linee guida a cui il budget deve essere ispirato;
- ✍ Individuazione dei fattori limitano o vincolano il raggiungimento degli obiettivi;
- ✍ Preparazione del budget delle vendite (volumi e mix delle vendite);
- ✍ Preparazione degli altri budget seguendo un processo "bottom-up" (ossia iniziando a coinvolgere i livelli più bassi dell'organizzazione per poi passare alle fasi di affinazione e coordinamento che verranno svolte dai livelli più alti)



- ✍ Negoziare i budget iniziando dai livelli più bassi;
- ✍ Coordinamento e consolidamento dei budget;
- ✍ Preparazione e successiva approvazione del budget economico, patrimoniale e del cash-flow preventivo;
- ✍ Revisione periodica del budget.

- ✍ Esempio di elaborazione del budget della produzione:
 - ✍ Responsabile degli acquisti: budget delle materie prime dirette;
 - ✍ Capo stabilimento: budget dello stabilimento;
 - ✍ Direttore della fabbricazione: budget della fabbricazione;
 - ✍ Responsabile della produzione: budget della produzione.



Il budget, documenti amministrativi

Il budget, a livello globale aziendale, assume la forma di un bilancio preventivo, cioè traduce i programmi di gestione del successivo anno in prospetti aventi la struttura dei bilanci.

Il **BUDGET AZIENDALE** si compone di:

- ✍ **BUDGET ECONOMICO**
- ✍ **BUDGET PATRIMONIALE**
- ✍ **BUDGET FINANZIARIO** (di cassa e fonti-impieghi)
- ✍ **BUDGET ECONOMICO**, assume la forma contabile di un conto economico.
- ✍ **BUDGET PATRIMONIALE**, è uno stato patrimoniale preventivo, riferito al 31 dicembre del successivo esercizio.
- ✍ **BUDGET FINANZIARIO**, è un documento che accoglie i flussi finanziari previsti per il successivo esercizio.



Budget economico

VENDITE	6.900.000
COSTO PROD.VEN.	<u>4.000.000</u>
UT.LOR. VENDITE	2.900.000
COSTI DI ST./VEN.	900.000
COSTI AMM.	<u>200.000</u>
UTILE CARATTER.	1.800.000
ONERI E PROV.FIN.	<u>300.000</u>
UTILE AL LOR.IMP	1.500.000
IMPOSTE E TASSE	<u>200.000</u>
UTILE NETTO	1.300.000



Fasi di formazione del budget



Il budget commerciale

- ✍ Ricavi e costi commerciali
- ✍ Ricavi: 3 variabili ✍ (Volume, prezzo, mix)
- ✍ Volume ✍ Quantità da vendere = ordini da acquisire/fatturato nelle produzioni di serie

- ✍ Prezzo: problema molto complesso a causa di
 - ✍ Pluralità di variabili in gioco
 - ✍ Interdipendenza tra le variabili
 - ✍ Incertezza nel loro andamento futuro

- ✍ Mix: la scelta deriva da un calcolo di convenienza economica (MLC)



Il budget di produzione

- ✍ Volume da produrre
- ✍ Costi industriali da sostenere
 - ✍ Costi standard
 - ✍ Budget flex, costi indiretti industriali
- ✍ Risorse da acquistare
 - ✍ Materie
 - ✍ Lavoro diretto



Sistema di reporting

Il sistema di reporting interno è lo strumento che serve per comunicare alla direzione, secondo i diversi gradi di responsabilità, le informazioni economico-finanziarie e fisico-tecniche rappresentative della gestione.

L'importanza dello strumento è correlata alla sua capacità di valorizzare le informazioni raccolte; classificate, selezionate e elaborate



Caratteristiche del Sistema di Reporting

- ✍ Direzione del flusso
- ✍ Contenuto
- ✍ Peculiarità delle informazioni:
 - ✍ selettività
 - ✍ rilevanza
 - ✍ attendibilità
 - ✍ affidabilità dei dati
 - ✍ tempistica e forma
- ✍ Fattori che hanno generato un aumento del fabbisogno informativo dell'alta direzione:
 - ✍ globalizzazione
 - ✍ strategie di differenziazione
 - ✍ information technology
 - ✍ customer satisfaction;
 - ✍ qualità



Il sistema di Reporting deve soddisfare almeno tre fabbisogni direzionali:

- ✍ prevedere le tendenze evolutive del rapporto azienda-ambiente per cogliere in via anticipata le opportunità e le minacce;
- ✍ controllare in modo tempestivo e continuo i risultati economici, competitivi e sociali, confrontandoli con gli obiettivi prestabiliti;
- ✍ disporre sempre di una base interattiva e flessibile, così da consentire il supporto ai processi decisionali del management

Le informazioni raccolte sono riconducibili a tre categorie:

- ✍ quantitativo monetarie
- ✍ quantitativo non monetarie
- ✍ qualitative



Le informazioni che possono essere oggetto di report giornalieri:

- ✍ Indicatori del volume d'affari;
- ✍ volumi di vendita tendenziali e consistenza del portafogli ordini;
- ✍ andamento produttivo (ore lavorate, prodotti lavorati, indici di produttività, in dicità di qualità);
- ✍ indicatori sul personale (turnover, assenteismo);
- ✍ indicatori gestione liquidità;
- ✍ eventi esterni e loro effetti sulla produzione.



Tra i modelli innovativi di Reporting troviamo la Balance scorecard, che consente un più approfondito controllo sui risultati dell'attività svolta in relazione alle strategie perseguite.

Questa scheda di valutazione consente all'alta direzione di utilizzare una tavola sintetica che fornisce informazioni su:

- ✍ le performance economico-finanziarie
- ✍ il cliente e la sua soddisfazione
- ✍ i processi interni
- ✍ l'apprendimento



Relazioni che intercorrono tra la pianificazione ed il controllo e le scelte decisionali

Processo di pianificazione

- ✍ Identificazione degli obiettivi
- ✍ Individuazione di percorsi alternativi
- ✍ Analisi delle informazioni riguardanti i vari percorsi
- ✍ Scelta del percorso più conveniente
- ✍ Attuazione della scelta

Processo di controllo

- ✍ Elaborazione del programma/budget
- ✍ Confronto tra programma e consuntivo
- ✍ Correzione degli eventuali scostamenti con interventi sulle azioni e sugli obiettivi



Confronto tra pianificazione e controllo

PIANIFICAZIONE

- ✍ Orizzonte temporale: lungo
- ✍ "Output" del processo:
 - ✍ politiche di gestione e relativi piani di gestione
- ✍ Soggetti coinvolti:
 - ✍ Top Management
 - ✍ Staff Pianificazione
- ✍ Attività mentale: creativa, analitica
- ✍ Processo: irregolare, poco formalizzabile, con largo uso di informazioni da FONTI ESTERNE

CONTROLLO

- ✍ Orizzonte temporale: breve
- ✍ "Output" del processo:
 - ✍ programma operativi entro i confini già delimitati
- ✍ Soggetti coinvolti:
 - ✍ Top e Middle Management
 - ✍ Staff Amministrativo
- ✍ Attività mentale: gestionale e persuasiva
- ✍ Processo: regolare e continuativo, formalizzabile, con largo uso di INFORMAZIONI INTERNE



I costi standard - premesse

Il controllo dei costi consuntivi deve essere effettuato attraverso l'utilizzo un "valido confronto".

Tale confronto, che spesso ha natura temporale, viene realizzato comparando un costo riferito ad un dato oggetto ad un certo tempo e un costo analogo riferito allo stesso oggetto ma in un tempo diverso.

Le differenze che ne derivano non sono importanti in "sé e per sé" ma solo in quanto diventi possibile interpretarle (individuare le cause che le hanno generate).



I costi standard - premesse

Quando il confronto avviene tra costi riferiti a **tempi corrispondenti di periodi susseguenti** le condizioni generali di riferimento possono non essere omogenee a causa dei mutamenti esterni/interni all'impresa intercorsi nel periodo considerato.

- ✍ La mancanza di omogeneità inficia inevitabilmente il confronto.
- ✍ Il confronto tra consuntivi riflette solo passivamente gli svolgimenti concreti dei processi d'azienda.

Il controllo dei costi deve essere finalizzato a migliorare le condizioni di svolgimento dei processi.



I costi standard - premesse

E' preferibile che il confronto avvenga tra i costi consuntivi e altri costi elaborati al fine di costituire proprio un termine di paragone (finalizzato al controllo).

Tal costi, costruiti ad hoc sono i **costi standard o costi tipo**.

L'utilizzo degli standard elimina (almeno in parte) gli inconvenienti 1) e 2), poiché essi sono elaborati studiando rigorosamente il processo in cui sono inseriti.



I costi standard

Sono valori, elaborati rigorosamente, che rappresentano i costi tipici di oggetti variamente definiti. Al costo standard è possibile attribuire la nozione di:

- ✍ **Costo medio**
- ✍ **Costo minimo**
- ✍ **Costo previsto**
- ✍ **COSTO NORMALE**
- ✍ **COSTO CONVENIENTE**
- ✍ **COSTO IDEALE**

**CONFIGURAZIONI DERIVANTI DA
STUDI RIGOROSI DEI PROCESSI E
DELL'AMBIENTE**



I costi standard

La determinazione del costo standard ha come punto di partenza l'analisi e lo studio delle condizioni di svolgimento dei processi dell'impresa, avendo riguardo alle esperienze passate ed ai vincoli strutturali.

Particolare attenzione meritano le indagini relative a:

- ✍ livello di efficienza raggiungibile,
- ✍ contesto ambientale di riferimento (analisi di macro ambiente)



I costi standard

L'analisi delle condizioni di efficienza assume un'importanza fondamentale poiché, con riguardo ai livelli raggiungibili dall'impresa, si possono formulare diverse ipotesi:

SVOLGIMENTO PROCESSI	EFFICIENZA	STANDARD
regolare	sufficiente	normali
miglioramento	buona	convenienti
ottimale	ottimale	ideali

Ogni standard si riferisce comunque a "condizioni standard" dove il significato da attribuire alle condizioni sarà diverso a seconda del livello raggiunto.



I costi standard

Sono determinabili i seguenti standard:

- ✍ quantità STD delle materie prime dirette impiegate;
- ✍ tempi STD della mano d'opera diretta;
- ✍ prezzi STD delle materie prime dirette;
- ✍ remunerazione STD della mano d'opera diretta;
- ✍ STD dei costi indiretti.

La determinazione dello standard implica la configurazione di classi elementari di costi in relazione alle quali gli standard devono essere con figurati.



I costi standard

Gli standard sono raggruppabili in **sistemi di costi standard**. Le imprese possono utilizzare:

- ✍ il sistema dei costi standard correnti
- ✍ il sistema dei costi standard di base.



I costi standard correnti

Servono per stabilire traguardi da raggiungere. Esprimono i livelli di costo raggiungibili date certe condizioni di prezzo e quantità dei fattori impiegabili nonché di livelli realizzabili di produzione.

L'adozione di tale sistema impone confronti periodici coi risultati per valutare le deviazioni che sono espressione dell'efficienza raggiunta.

Devono essere frequentemente variati per riflettere le condizioni esistenti nell'impresa.



I costi standard di base

Vengono determinati quando il sistema dei costi standard è introdotto nell'impresa e subiscono modificazioni solo in caso di profonde mutazioni interne (processi o prodotto) ed esterne (ambientali).



La determinazione dello STD (di MOD)

- ✍ Il costo standard di MOD presuppone l'individuazione dei tempi di lavoro standard e delle remunerazioni unitarie standard.
- ✍ Determinazione dei tempi:
 - ✍ Collaborazione coi tecnici ed esperti della contabilità industriale;
 - ✍ Utilizzo di procedimenti (calcolo, stima, diretto, confronto);
 - ✍ Inserimento di rettifiche
- ✍ Determinazione delle remunerazioni
 - ✍ Paghe orarie o ad incentivo o a cottimo.



Budget flessibilizzato

- a) i costi variabili variano in relazione ai volumi
- b) i costi semivariabili vanno scomposti in: parte fissa e parte variabile, e quest'ultima variet  in relazione ai volumi.

Esempio di budget flessibilizzato di stabilimento industriale.

		LIVELLI DI ATTIVITÀ				
Voci di costo	Formula budget	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000
Mano d'opera diretta	L.6 per prodotto	48.000	54.000	60.000	66.000	72.000
Materia 1 diretta	L.5 per prodotto	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
<i>Costi indiretti</i>						
Mano d'opera	40.000 fisso + L.4 per prodotto	72.000	76.000	80.000	84.000	88.000
Energia elettrica	6.000 fisso + L.1 per prodotto	14.000	15.000	16.000	17.000	18.000
Manutenzione e riparazione	6.000 fisso + L.2 per prodotto	21.000	23.000	25.000	27.000	29.000
Materiali indiretti	L.0,5 per prodotto	4.000	4.500	5.000	5.500	6.000
Ammortamento	10.000 fisso	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
TOTALE		209.000	227.500	246.000	264.000	283.000



Scomposizione e scostamenti

Con il calcolo e la scomposizione degli scostamenti si risponde a:

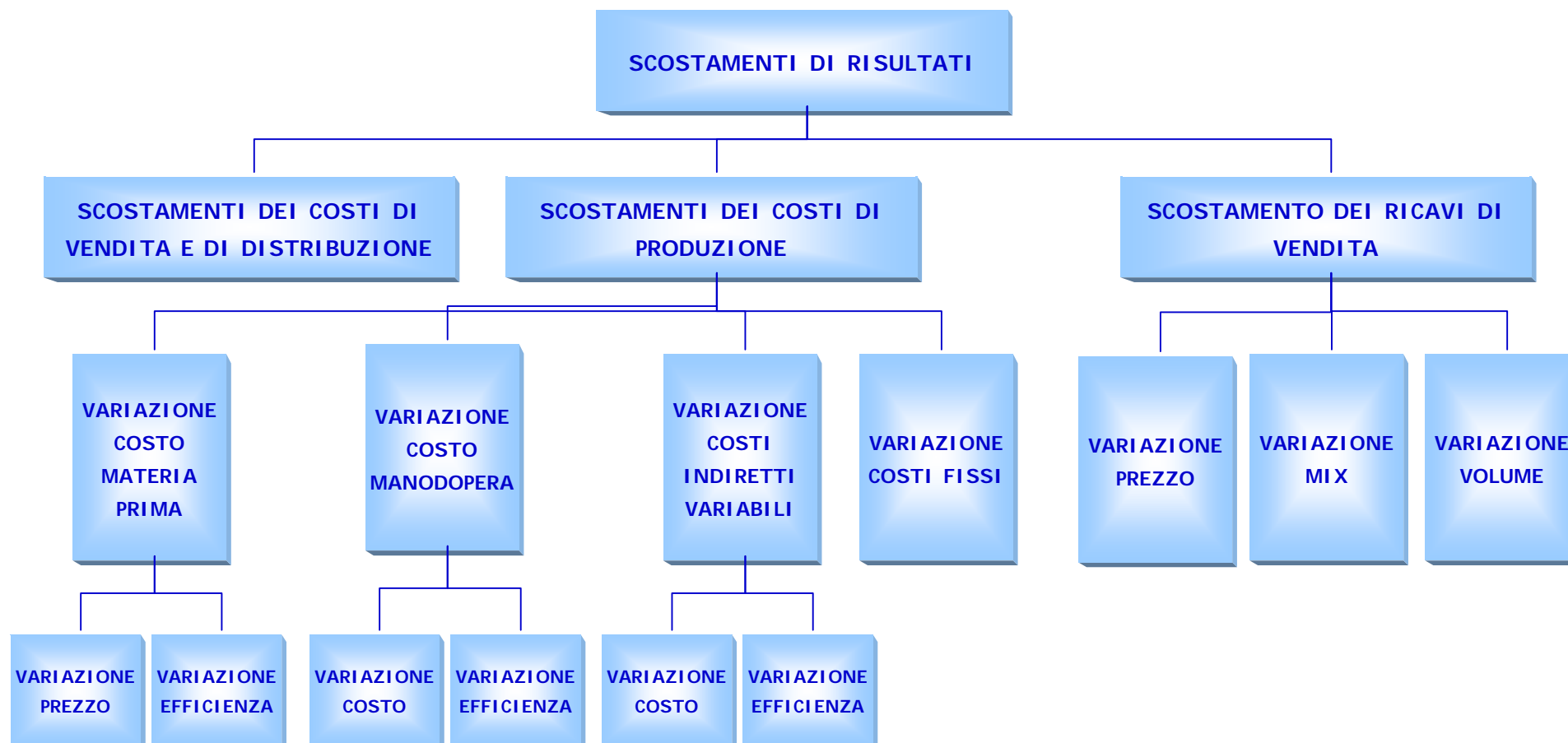
- ✍ perché si è manifestata una differenza tra risultati attesi e risultati reali;
- ✍ chi è il responsabile di tale differenza e deve intervenire per porvi riparo o per evitarla in futuro;
- ✍ come è opportuno intervenire, cioè con quali provvedimenti correttivi.



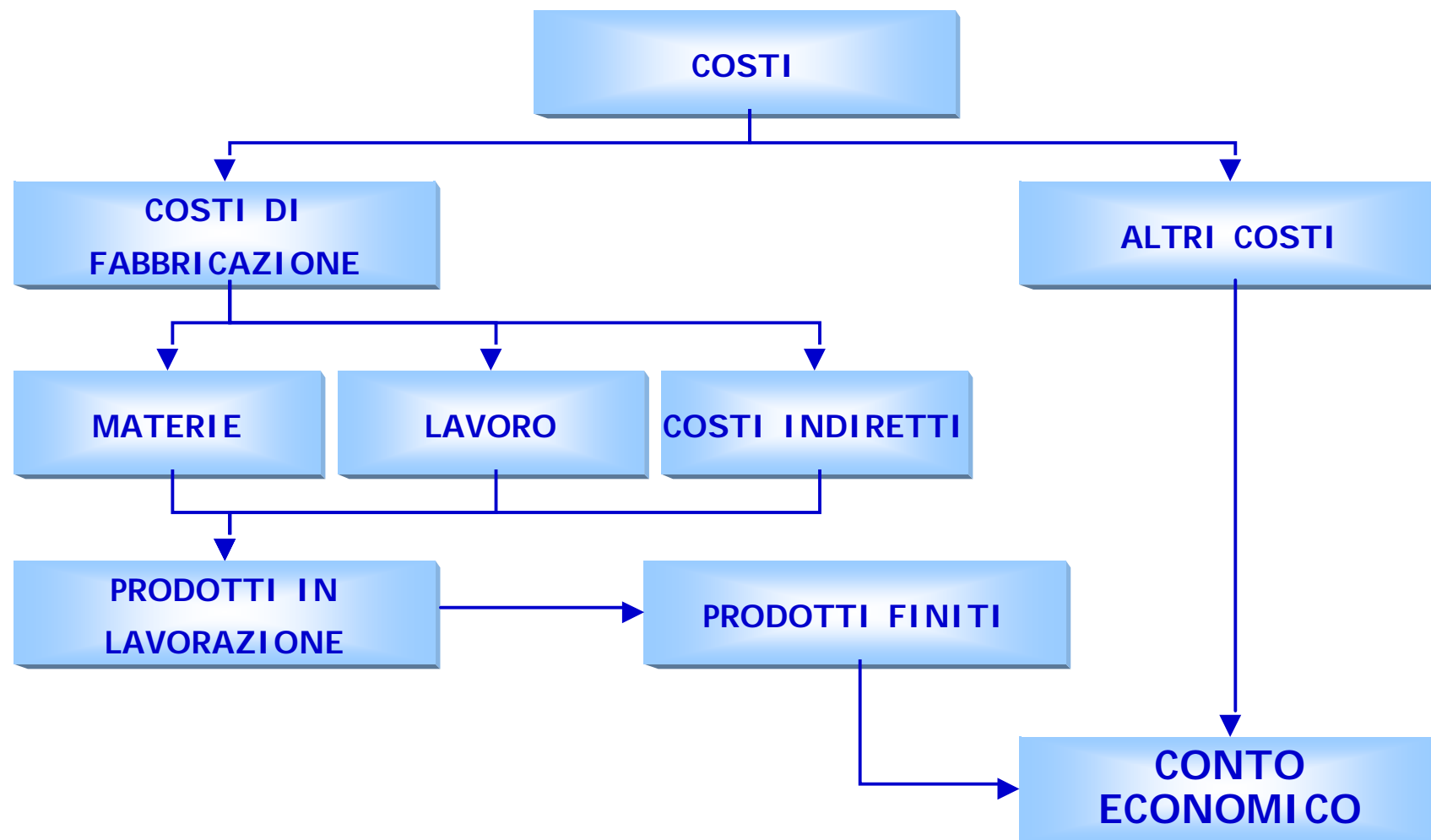
Analisi degli scostamenti per centro di responsabilità



Gli scostamenti



Costi pieni



Costi variabili

