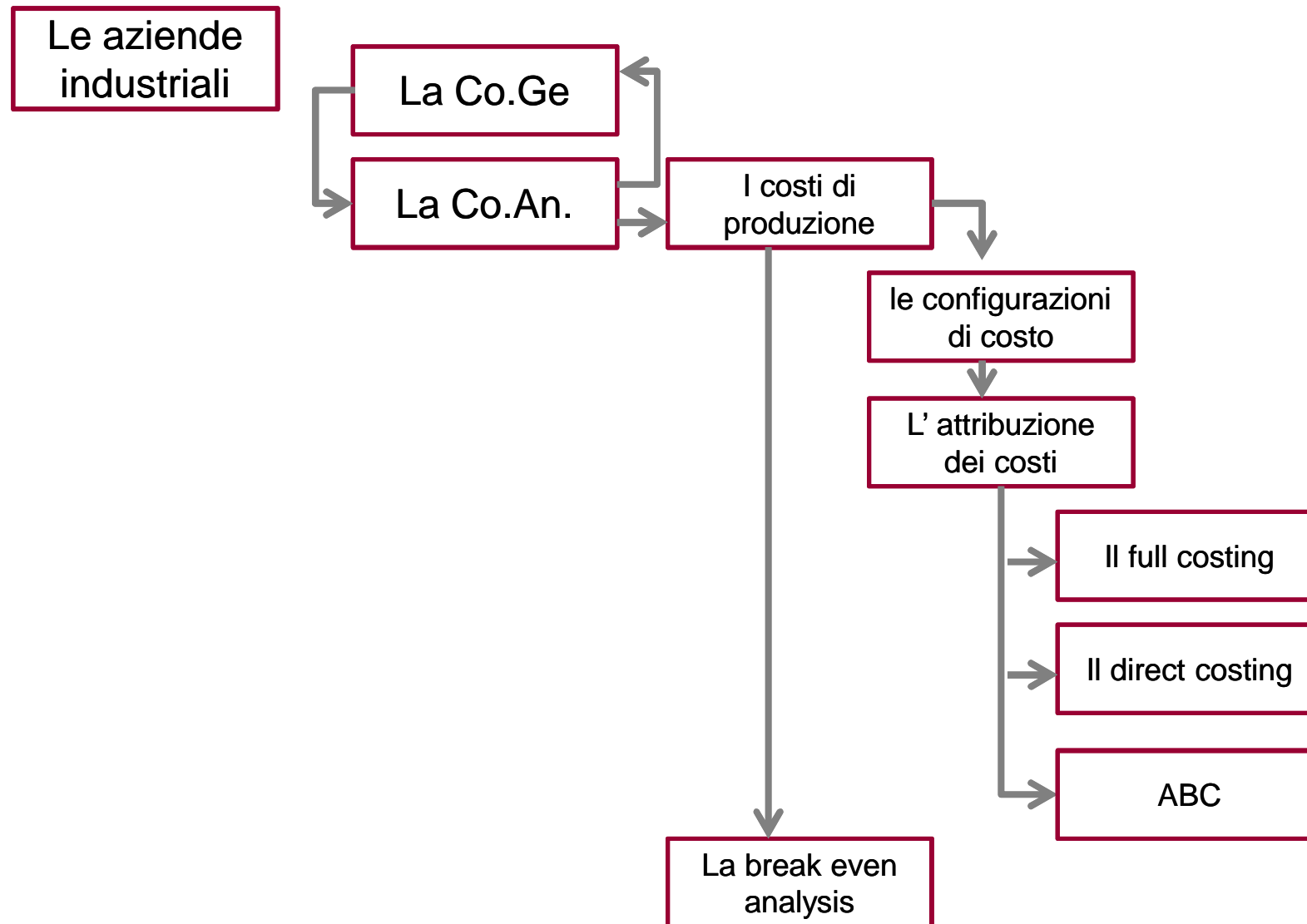

Economia Aziendale

Dall'analisi dei costi alla stesura del budget

Roma, 23 novembre 2015

Dott.ssa Sabrina Ricco

Obiettivo



La contabilità generale e la contabilità analitica

La contabilità generale Co.Ge

Consente la rilevazione in via consuntiva dei dati riferiti alle operazioni che l'azienda effettua con i soggetti dell'ambiente esterno (fornitori, clienti, altri operatori)

Consente di osservare gli effetti prodotti dalle varie operazioni sugli equilibri generali aziendali

Rileva i fatti di esterna gestione ed è finalizzata alla determinazione del reddito di periodo

La contabilità analitica o contabilità industriale Co.An.

Favorisce l'analisi dei dati riferiti alle operazioni interne al sistema aziendale (attività e processi): si assumono i dati della co.ge. , si analizzano, si integrano, si rielaborano in termini prospettici, se ne controllano gli effetti sulla economicità degli specifici oggetti dell'operatività aziendale (singoli prodotti, singole produzioni, specifici reparti produttivi, attività e processi aziendali)

...le differenze

	Co.Ge	Co.An.
Scopo	Misurazione del reddito e del capitale di funzionamento per un periodo	Misurare il consumo dei fattori impiegati e rielaborare i dati di C e R
Destinatari	Esterno: stakeholders	Interno: info per il management
Oggetto di rilevazione	Tutti i C e i R	Solo i C e i R della gestione caratteristica
Momento di rilevazione	Manifestazione numeraria (o finanziaria)	Utilizzazione effettiva di un fattore produttivo (che genera un costo)
Metodologia di rilevazione	Contabile in partita doppia	Contabile o extracontabile
Obbligatorietà	Sì	No
Epoca di riferimento	Passato	Passato e futuro

Collegamento Co.Ge e Co.An



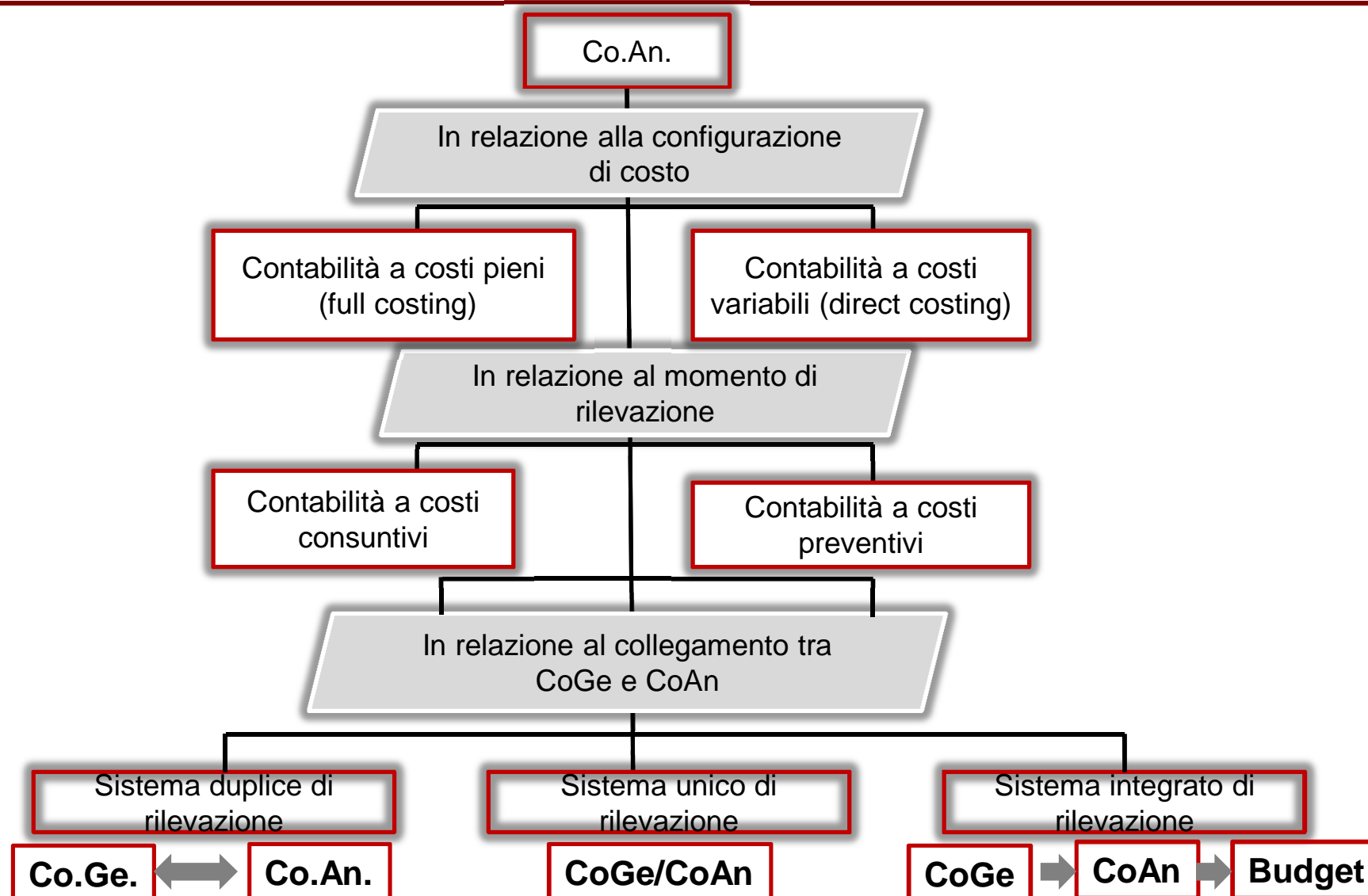
La progettazione di un sistema di contabilità analitica:

Oggetto della contabilità: individuazione dell'aspetto operativo al quale vengono riferiti e attribuiti determinati costi e ricavi (un prodotto specifico, un lotto di prodotti, una commessa, un reparto operativo, un'attività)

Metodo di contabilità: quali costi devono essere presi in considerazione e come devono essere attribuiti all'oggetto

Tecniche di rilevazione: scelte per la tenuta di tale contabilità e i collegamenti con la contabilità generale

Sistemi di rilevazione



Tipologie di costi

Comportamento del costo in base ad un fattore determinante

1

- Varibili
- Fissi

Riferibilità del costo ad uno specifico oggetto

2

- Speciali
- Comuni

Imputazione del costo ad uno specifico oggetto

3

- Diretti
- Indiretti

Utilità del costo per il controllo di gestione

4

- Consuntivi
- Preventivi
- Standard

I costi aziendali: i costi fissi e i costi variabili

Il consumo delle risorse necessarie a garantire lo svolgimento dell'attività aziendale comporta il sostenimento di COSTI

Costi Fissi o Costi di struttura

quei costi la cui entità **non dipende** dal volume della produzione

scaturiscono in gran parte dall'uso dei fattori produttivi strutturali (impianti, fabbricati, autoveicoli, etc.)

Non variano al variare del volume di produzione ma solo entro certi limiti fino al raggiungimento della massima capacità produttiva

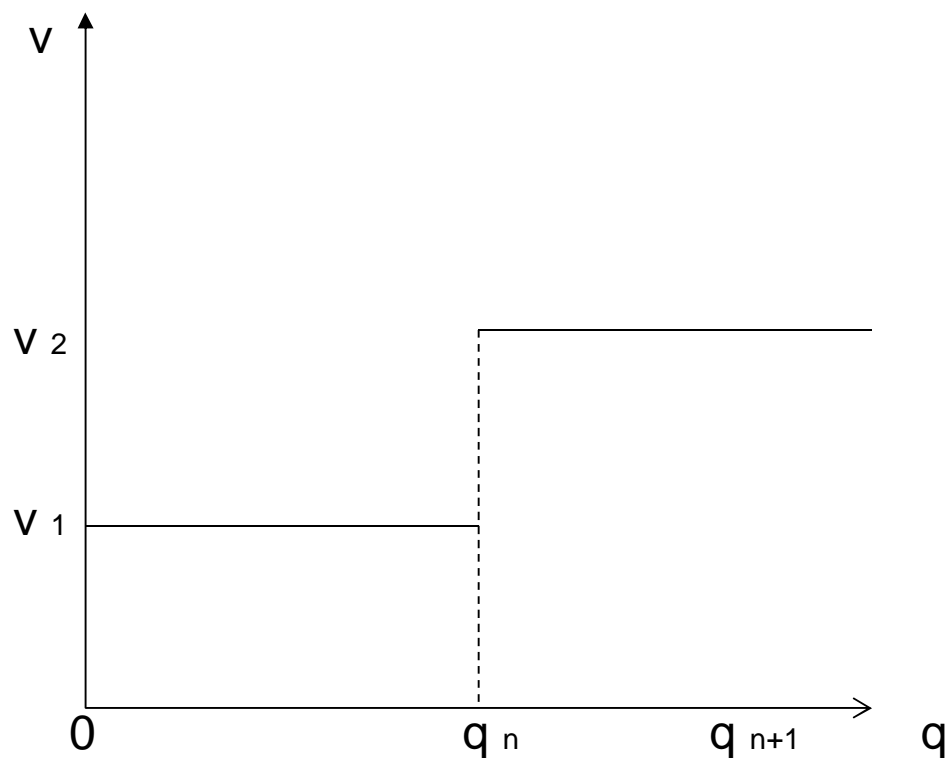
Costi Variabili

Quei costi la cui entità **dipende** dal volume della produzione

Relativi a fattori produttivi che vengono acquisiti in misura tanto maggiore quanto più elevato è il volume della produzione da ottenere

L'andamento dei costi fissi

L'andamento dei CF è un andamento a “gradoni” : *nel lungo termine* tutti i costi tendono alla variabilità, in quanto la stabilità del costo rimane tale entro un definito limite di capacità produttiva, il che significa che se la produzione cresce oltre quel determinato limite occorre dotare l'azienda di altri fattori produttivi generatori a loro volta di costi fissi entro la propria capacità produttiva



L'andamento dei costi variabili

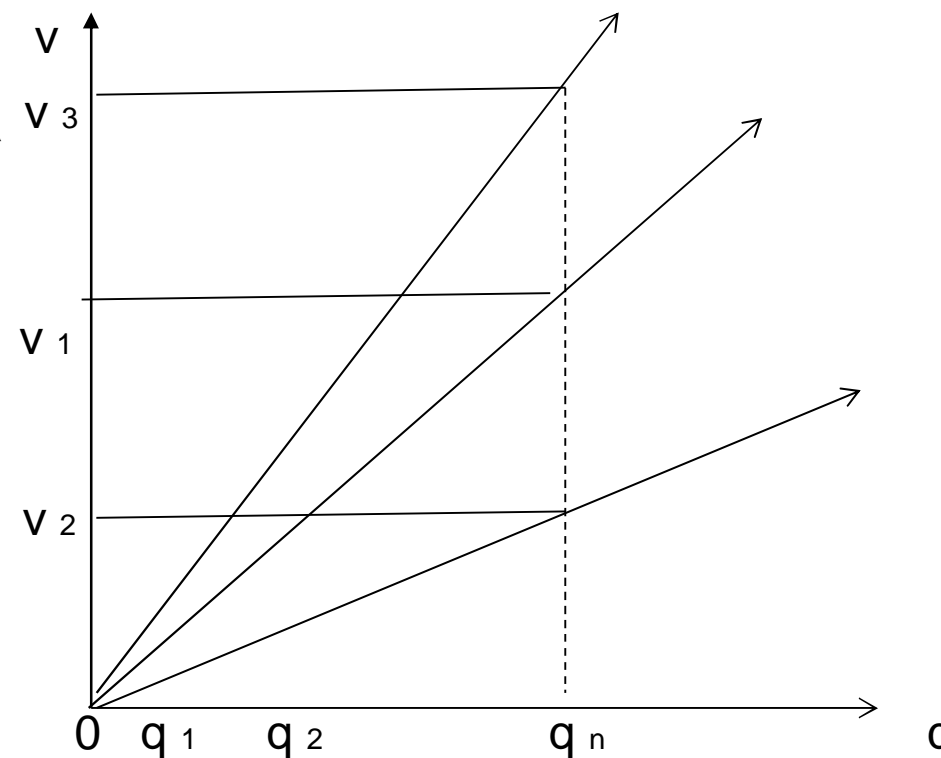
I costi variabili sono quei costi la cui entità dipende dal volume della produzione. L'entità dei CV, riferiti a un dato volume di produzione, viene determinata moltiplicando il costo variabile unitario (cvu) dei fattori impiegati per la quantità di produzione (q)

$$CV = cvu \times q$$

Una variazione più che proporzionale dei costi rispetto alla quantità prodotta

Una variazione proporzionale dei costi rispetto alla quantità prodotta

Una variazione meno che proporzionale dei costi rispetto alla quantità prodotta



Tipologia di costo in base alla riferibilità

Costi Speciali

Costi di quei fattori produttivi e delle attività impiegati specificamente ed esclusivamente per ottenere un oggetto

- RIFERIBILITA' ESCLUSIVA
- MISURAZIONE OGGETTIVA

Costi Comuni

Costi dei fattori produttivi e delle attività impiegati per svolgere più produzioni

- RIFERIBILITA' NON ESCLUSIVA
- NO MISURAZIONE OGGETTIVA

I costi aziendali: i costi diretti e i costi indiretti

Costi diretti (attribuzione oggettiva)

quei costi riferibili in modo specifico a un dato oggetto di costo. Ciò si verifica quando quel dato fattore produttivo da cui scaturisce il costo è impiegato in via esclusiva nella produzione che riguarda l'oggetto del costo

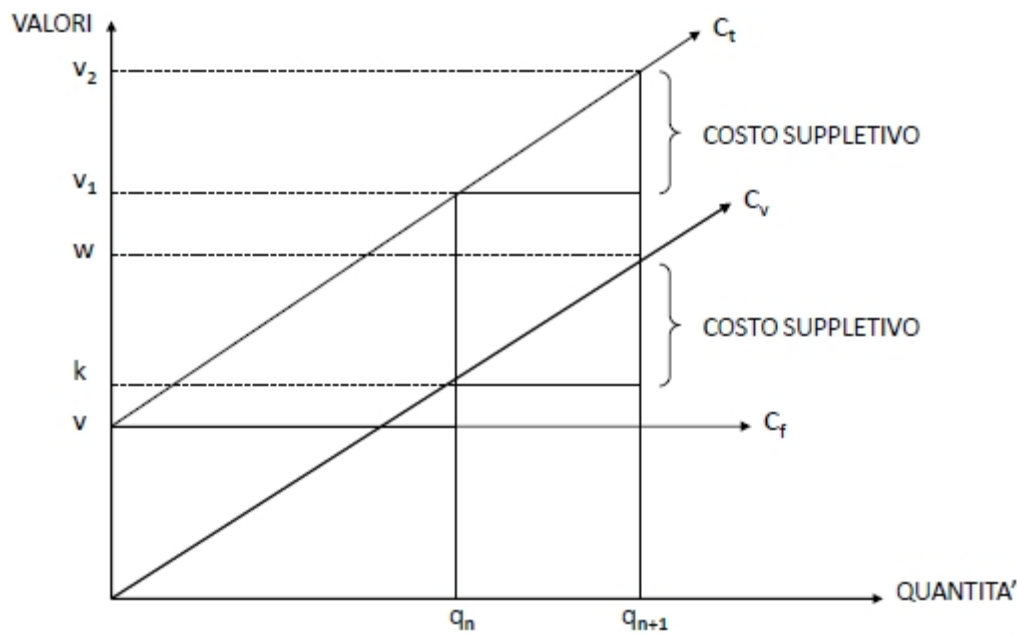
- sono collegati strettamente a un determinato oggetto di costo
- sono tali da poter essere imputati in maniera specifica a quel dato oggetto

Costi indiretti (attribuzione soggettiva)

quei costi sostenuti per l'utilizzo di risorse riferibili, contemporaneamente a più oggetti di costo (linee di prodotti, commesse, reparti, etc.)

Il “Costo suppletivo”

I Costi fissi e variabili hanno un effetto sulla dimensione aziendale sia in un’ottica attuale che prospettica in quanto è necessario avere certezza di poter collocare quanto con essi si produce e, dall’altro, tenere presente che un eventuale accrescimento della domanda, oltre i limiti della capacità produttiva installata, comporta un brusco “salto” dei costi fissi. E’ fondamentale partire con una dimensione economicamente efficace nel presente ma che consenta anche di disporre di una riserva di capacità produttiva



L’analisi del “costo suppletivo” o differenziale è estremamente importante per orientare la produzione e/o vendita nella costante ricerca della più elevata ECONOMICITA’

Se la produzione cresce **da q_n a q_{n+1}** , in costanza di costi fissi, il costo suppletivo è pari alla differenza **$V_2 - V_1$** ed è solo funzione dei costi variabili, rimanendo i costi fissi per definizione costanti fino al massimo della capacità produttiva

$$(V_2 - V_1) = (W - K)$$

Esercitazione

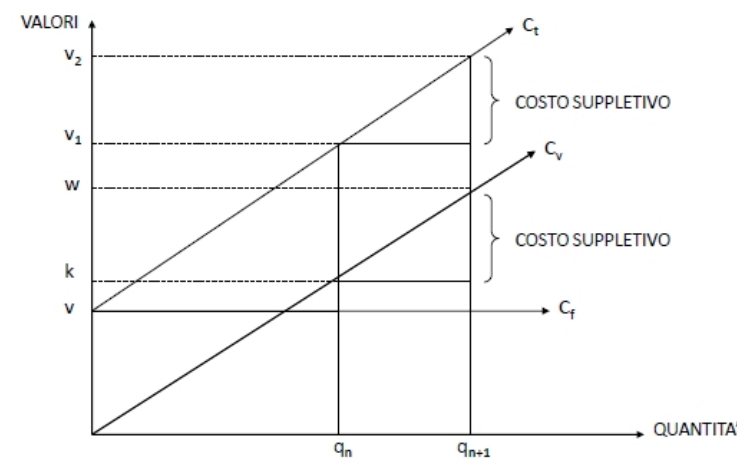
Esempio numerico:

$$q_n = 100 \quad V_1 = 1.000 \quad P=20$$

$$q_{n+1} = 130$$

$$V_2 = 1.300$$

$$W = 800 \quad K = 500$$



Il risultato economico dell'impresa è:

$$R = (q_n \times P) = (100 \times 20) = 2.000$$

$$C_t = V_1 = 1.000$$

“Surplus” = risultato economico = 1.000

Pertanto accrescere l'economicità non significa necessariamente aumentare il surplus, ma considerare altri obiettivi come ad esempio il migliore impiego dei fattori generanti costi fissi e accrescere la presenza sul mercato

Fermo restando il risultato economico (1.000), possiamo determinare il prezzo P1 al quale l'azienda deve vendere la quantità aggiuntiva:

$$1.000 = [(P_1 \times 30) + (20 \times 100) - 1.300]$$

$$1.000 = 30 P_1 + 700$$

$$1.000 - 700 = 30 P_1$$

$$P_1 = 300/30 = 10$$

Infatti:

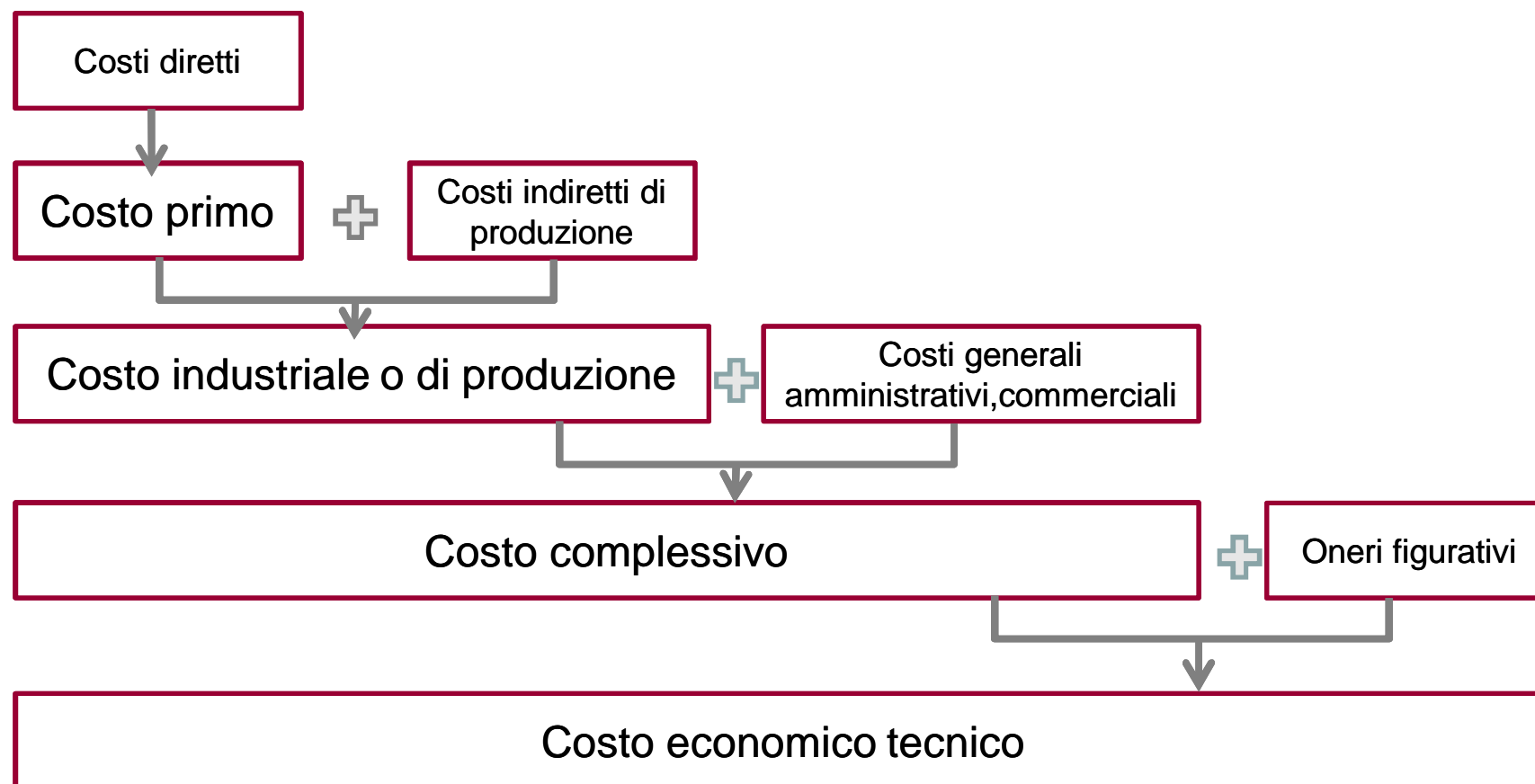
$$\text{Surplus} = [(P \times q_n) + (q_{n+1} - q_n)] - V_2$$

e sostituendo i valori di cui all'esempio:

$$[(20 \times 100) + 10 (130 - 100)] - 1.300 = 2.000 + 300 - 1.300 = 1.000$$

Le configurazioni di costo

La formazione o stratificazione del costo, fino alla determinazione del prezzo di vendita, è per le aziende industriali, un'attività più articolata rispetto ad altri tipi di aziende. Ciò è dovuto alla maggiore complessità del ciclo produttivo



L'attribuzione dei costi: le procedure di costing

Il riparto di un costo indiretto può essere effettuato:

su base unica

attribuzione del costo sulla base di un solo criterio
(*unica base di riparto*)

**su base
multipla**

attribuzione del costo sulla base di più criteri diversi, ciascuno ritenuto significativo ai fini dell'imputazione del costo a un determinato oggetto di costo

Gli indici specifici d'imputazione dei costi possono essere:

**a quantità
fisiche-tecniche**

se si ricorre a indicatori espressi in metri, in tonnellate, in ore di lavoro, etc.

a valore

se si fa riferimento a quantità monetarie, ad esempio il costo orario del lavoro, il costo unitario di produzione, etc.

Ripartizione su base unica

Valori arrotondati

Esempio di ripartizione di un costo comune (costo amministrativo) di 200 per due diversi prodotti A e B

1) Base unica (parametro di riferimento = ore manodopera)

Tot ore	A	B
100	40	60
Base unica di riparto		
$200/100= 2$		
Costo comune	80	120

Ripartizione su base multipla

Valori arrotondati

2) Base multipla (parametro di riferimento = costo materie prime e costo manodopera diretta)

Prodotto	Costo materia	Costo manodopera	Tot. costo
A	100	300	400
B	300	200	500
Base multipla			
$200/900=0,2222$	88,888	111.11	

Ripartizione su base commerciale

Valori arrotondati

3) Base commerciale (parametro di riferimento = prezzo di mercato)

Prezzo Tot	A	B
4.000	1.500	2.500
Base commerciale		
$200/4.000 = 0,05$		
	75	125

L'attribuzione dei costi a confronto

Valori arrotondati

Prodotto	Base Unica	Base Multipla	Base commerciale
A	80	88,888	75
B	120	111,11	125

I risultati delle tre metodologie evidenziano delle differenze in base alla scelta del metodo di ripartizione

Il costo non esprime mai un'entità certa ma sempre stimata

La condizione di valore stimato non dipende esclusivamente dalla presenza dei costi comuni, perché anche quelli cosiddetti di diretta imputazione comportano scelte valutative

Gli elementi di certezza dei costi di diretta imputazione sono connessi alle quantità dei fattori ma mai ai valori, imputati secondo criteri diversi

Imputazione dei costi diretti

Valori arrotondati

Per fabbricare un prodotto occorrono n. 10 unità di materia prima, della quale esistono in magazzino le quantità che seguono, acquistate nell'ordine e nei prezzi indicati:

Rimanenze di magazzino

1° acquisto	n. 10	€ 1	10
2° acquisto	n. 6	€ 2	12
3° acquisto	n. 20	€ 1,5	30
	36		52

First in First out (FIFO)	Last in First out (LIFO)	Hight in First out (HIFO)
n. unità 10	n. unità 10	n. unità 10
Pr € 1	Pr € 1,5	Costo medio $52/36 = 1,444$
Imputazione 10 €	Imputazione 15 €	Imputazione 14,44€

La localizzazione dei costi

Non sempre è possibile procedere immediatamente all'attribuzione dei costi agli oggetti di costo rappresentati dai risultati del processo produttivo. La complessità dei processi tecnico-produttivi impone una fase preliminare di articolazione di tali processi in centri operativi ciascuno dei quali viene considerato:

Centro di costo

- indispensabile per la determinazione e il calcolo dei costi di produzione
- indispensabile per il controllo dei costi

Centro di responsabilità

- riferiti non solo ai centri di costo, ma possono riguardare centri di ricavi, centri di profitto, centri di spesa, centri d'investimento, etc.

La localizzazione dei costi si basa sulla considerazione che i costi elementari non sono sostenuti direttamente per i singoli prodotti, ma per produrre, cioè per il processo produttivo

Nel sistema dell'attribuzione diretta

i costi (diretti ed indiretti) attribuiti direttamente alle singole produzioni

Nel sistema della localizzazione

i costi (diretti ed indiretti) vengono attribuiti prima ai centri di costo e poi successivamente alle singole produzioni

Metodi di costing: full costing e direct costing

Se si prende in considerazione il livello di costo:

Full costing method o metodo del costo pieno (fc)

Considera il costo totale di produzione formato dai costi variabili e dai costi fissi

Il ricavo di vendita deve garantire l'assorbimento sia dei costi variabili sia della quota dei costi fissi (comuni) imputata

$$fc = cv + cf$$

$$R > fc$$

$$R - fc = \text{Margine di contribuzione}$$

Direct costing method o metodo del costo variabile (dc)

Rileva e considera solo i costi variabili

I costi fissi sono considerati costi di struttura, cioè costi sostenuti per produrre e non per ciascuna specifica produzione

$$dc = cv$$

$$R - dc = \text{Margine di contribuzione}$$

Full costing e Direct costing a confronto

Full costing method o metodo del costo pieno

Costi variabili

Costi di prodotto

Costi fissi

Margine di contribuzione

È più ridotto perché deve consentire:
- la reintegrazione dei soli costi di natura amministrativa e commerciale, oltre alla realizzazione dell'utile, se nel fc sono compresi solo i costi fissi di natura industriale
- la realizzazione dell'utile se nel fc sono compresi tutti i costi fissi di qualsiasi natura

Direct costing method o metodo del costo variabile

Costi variabili

Costi di prodotto

Costi fissi

Costi di periodo

Margine di contribuzione

È assai più ampio perché deve consentire la reintegrazione di tutti i costi fissi, sia di natura industriale sia di natura amministrativa e commerciale, nonché la rilevazione dell'utile

Da ricordare che...

...i risultati variano a seconda dei procedimenti di imputazione e delle basi usate

sta alla capacità dell'operatore scegliere le basi e i criteri più opportuni, quelli cioè che riducono il grado di indeterminazione e sono più razionali per l'azienda considerata

➤ **Evoluzione delle metodologie**

- ✓ L'imputazione dei costi avviene in base alle varie attività riferite ai diversi centri di costo, in base a parametri prefissati definiti **cost driver**
- ✓ Evitare l'attribuzione ai prodotti di costi che per quel prodotto non si sono sostenuti

Activity Based Costing (ABC)

Parte dalla constatazione che i costi non sono generati dai prodotti ma dalle attività scelte per ottenerli e collocarli sul mercato

È necessario disporre di informazioni sui processi produttivi che consistono in **indicatori fisico-quantitativi**

Altre tipologie di costo

Ulteriori distinzioni che assumono particolare importanza per l'analisi dei costi prendono in considerazione i tempi di misurazione

L'utilità del costo per il controllo di gestione per valutare se le risorse sono state utilizzate in modo efficiente e se gli obiettivi previsti sono stati conseguiti è necessario distinguere i costi:

- Preventivi:** costi misurati ex-ante, sulla base di stime, utili per effettuare giudizi di convenienza

- Consuntivi o effettivi:** costi misurati ex-post, effettivamente sostenuti

- Standard:** costi misurati ex-ante in modo rigoroso, sulla base di parametri tecnici che si riferiscono a condizioni produttive ideali:
 - Standard tecnici o propriamente ideali:** determinati in base al rendimento teorico ottimale dei fattori produttivi, in ipotesi di massima efficienza (es. capacità di produzione max di un impianto)
 - Standard rettificati:** determinati correggendo i rendimenti teorici dei fattori con le inefficienze legate al personale o ai problemi nel processo (di solito tali costi rappresentano un obiettivo di budget raggiungibile)

La break even analysis

L'analisi del BEP o punto di rottura è un modello che attraverso l'analisi del comportamento dei costi aziendali permette di conoscere come:

**Raggiungere il
pareggio tra costi e ricavi**

**Ottenere certi
obiettivi di profitto**

variando la quantità di beni prodotti e venduti (Q)

Il modello:

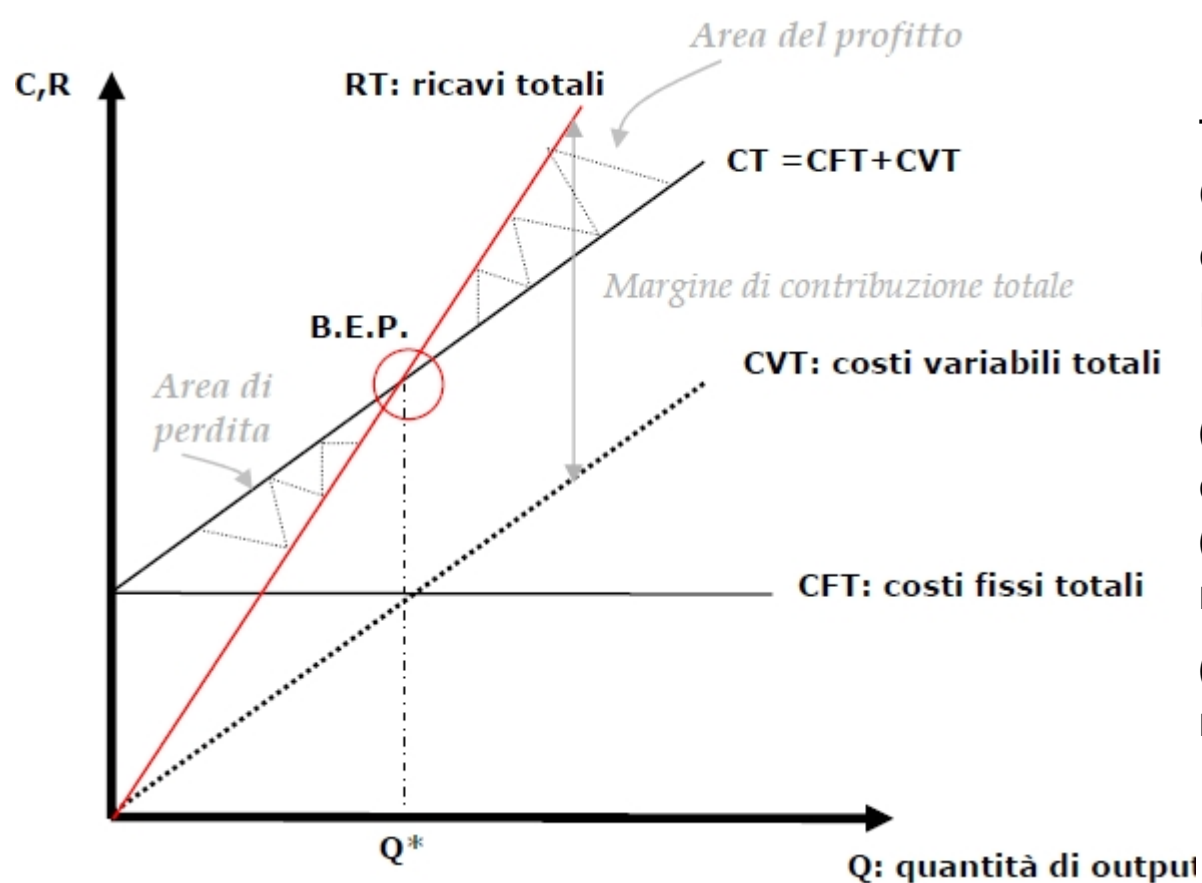
- definisce **Q come l'unico driver rilevante dei costi e dei ricavi**
- si basa **sull'equazione: Utile = RT – CT**

se **Utile = 0** -> **RT = CT**
 -> **P x Q = CF + (Cvt x Q)**

dove si ipotizza che i **costi variabili siano direttamente proporzionali al driver** della quantità

La break even analysis

La break even analysis (BEA) è una metodologia d'indagine per osservare il grado di redditività, specie in termini prospettici, di un determinato oggetto della produzione e si basa sulla correlazione tra i costi, i ricavi e i volumi di vendita



Risolviendo l'equazione $RT=CT$

Troviamo la quantità di equilibrio:

$$Q^* = \frac{CF}{(p-cv)}$$

e il fatturato di equilibrio:

$$RT^* = \frac{CF}{(1-cv/p)}$$

$(p-cv)$ rappresenta il margine di contribuzione unitario

$(p-cv) \times Q$ rappresenta il margine di contribuzione totale

$(1-cv/p)$ rappresenta l'incidenza del margine di contribuzione sul prezzo

La break even analysis: esercitazioni

La società Alfa Spa produce un bene il cui prezzo unitario di mercato è pari a 75 euro. La struttura dei costi della società è così composta: costi fissi per 9.000 euro e costi variabili unitari per 45 euro. Determinare quanti pezzi occorre produrre e quanto fatturato realizzare per raggiungere il punto di pareggio.

$$\text{BEP} = \text{Rt} = \text{Ct}$$

$$Q^* = 9.000 / (75 - 45) = \mathbf{300 \text{ pezzi}}$$

$$\text{RT}^* = 9.000 / (1 - (45/75)) = \mathbf{22.500 \text{ euro}}$$

La società Beta Spa genera i seguenti costi: costi fissi 15.000 euro e costi variabili unitari 230 euro.

Il volume produttivo è pari a 1.000 unità, calcolare il prezzo di vendita in corrispondenza del quale la società realizza il BEP.

$$1.000 \times P = 15.000 + (230 \times 1.000)$$

$$P = (15.000 + 230.000) / 1.000 = \mathbf{245 \text{ €}}$$

Esercitazione

*Esercitazione tratta dal libro di testo "Le rilevazioni contabili"
 Valori arrotondati*

Lavorazione di due prodotti
 A e B in tre reparti (1,2,3)

N. unità prodotto A 15

N. unità prodotto B 25

Reparti di lavorazione

A: reparto 1

B: reparto 2 e 3

a)	costo della materia per unità del bene A	10
b)	costo della materia per unità del bene B	15
c)	costo globali per la manodopera	
	Reparto 1	240
	Reparto 2	450
	Reparto 3	260
d)	costi globali diretti per gli impianti	
	Reparto 1	180
	Reparto 2	300
	Reparto 3	200
e)	costi indiretti industriali	650
f)	costi indiretti commerciali	500
g)	costi del magazzino	400

Esercitazione

Esercitazione tratta dal libro di testo "Le rilevazioni contabili"
 Valori arrotondati

1) Per la determinazione dei costi indiretti, sui singoli reparti, si procederà, dapprima, al riparto su base multipla (manodopera e impianti)

Costi indiretti per singolo reparto	=	650	0,3989
		(240+180)+(450+300)+(260+200)	

Pertanto il costo indiretto industriale da attribuire ai reparti sarà pari a:

Reparto 1	(240 + 180) * 0,3989	168
Reparto 2	(450 + 300) * 0,3989	299
Reparto 3	(260 + 200) * 0,3989	183

Esercitazione

Esercitazione tratta dal libro di testo "Le rilevazioni contabili"
Valori arrotondati

2) Per il costo indiretto commerciale si procederà in modo analogo

Costi indiretti per singolo reparto	=	500	0,307
		$(240+180)+(450+300)+(260+200)$	

Pertanto il costo indiretto commerciale da attribuire ai reparti sarà pari a:

Reparto 1	$(240 + 180) * 0,307$	129
Reparto 2	$(450 + 300) * 0,307$	230
Reparto 3	$(260 + 200) * 0,307$	141

3) Per il costo del magazzino (quale centro di costo) d'ausilio ai Reparti

Costi indiretti per singolo reparto	=	400	0,245
		$(240+180)+(450+300)+(260+200)$	

Pertanto il costo indiretto del magazzino da attribuire ai reparti sarà pari a:

Reparto 1	$(240 + 180) * 0,245$	103
Reparto 2	$(450 + 300) * 0,245$	184
Reparto 3	$(260 + 200) * 0,245$	113

Esercitazione

Esercitazione tratta dal libro di testo "Le rilevazioni contabili"
Valori arrotondati

Il costo per ogni singolo centro di costo:	Costi	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3
		manodopera	240	450
	impianti	180	300	200
	Tot costi diretti	420	750	460
	Costi indiretti industriali	168	299	183
	Costi indiretti commerciali	129	230	141
	Costi magazzino	103	184	113
	Tot costi x centro di costo	820	1463	897

Attribuzione ai prodotti del costo relativo ad ogni centro di costo:

Reparto 1	820/15	54,6
Reparto 2	1463/25	58,52
Reparto 3	897/25	35,88

costo complessivo dei due prodotti:

A: costo materie	10
costo reparto 1	54,6
Costo comples.	64,6
B: costo materie	15
costo reparto 2	58,52
costo reparto 3	35,88
costo comples.	109,4

Esercitazione

Esercitazione tratta dal libro di testo "Le rilevazioni contabili"
Valori arrotondati



1) Imputazione su base unica dei costi indiretti industriali e commerciali in base alla sola manodopera

Costi indiretti industriali =	650	0,684
	240+450+260	

Pertanto il costo indiretto industriale da attribuire ai reparti sarà pari a:

Reparto 1	240 * 0,684	164
Reparto 2	450 * 0,684	308
Reparto 3	260 * 0,683	178

Costi indiretti commerc. =	500	0,526
	240+450+260	

Pertanto il costo indiretto commerciale da attribuire ai reparti sarà pari a:

Reparto 1	240 * 0,526	126
Reparto 2	450 * 0,526	237
Reparto 3	260 * 0,526	137

2) Imputazione su base unica dei costi di magazzino in base alla sola manodopera

Costi magazzino =	400	0,421
	240+450+260	

Pertanto il costo di magazzino per singolo reparto sarà pari a:

Reparto 1	240 * 0,421	101
Reparto 2	450 * 0,421	190
Reparto 3	260 * 0,421	109

Esercitazione

Esercitazione tratta dal libro di testo "Le rilevazioni contabili"
Valori arrotondati

il totale dei costi per centro di costo:	Costi	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3
	manodopera	240	450	260
	impianti	180	300	200
	Tot costi diretti	420	750	460
	Costi indiretti industriali	164	308	178
	Costi indiretti commerciali	126	237	137
	Costi magazzino	101	190	109
	Tot costi x centro di costo	811	1485	884

Attribuzione ai prodotti del costo relativo ad ogni centro di costo:

Reparto 1	811/15	54,06
Reparto 2	1485/25	59,40
Reparto 3	884/25	35,36

costo complessivo dei due prodotti:

A: costo materie	10
costo reparto 1	54,6
Costo comples.	64,06
B: costo materie	15
costo reparto 2	59,40
costo reparto 3	35,36
costo comples.	109,76

Gli strumenti e le analisi

Gli Strumenti

Strumenti di rilevazione

- CO.GE.
- CO.AN.

Programmazione

- Business Plan
- Budget

Analisi

- Analisi di bilancio
- Analisi degli scostamenti

Reporting

- Report periodici

Analisi Quantitative

Consuntive

- Bilancio
- Rendiconto Finanziario

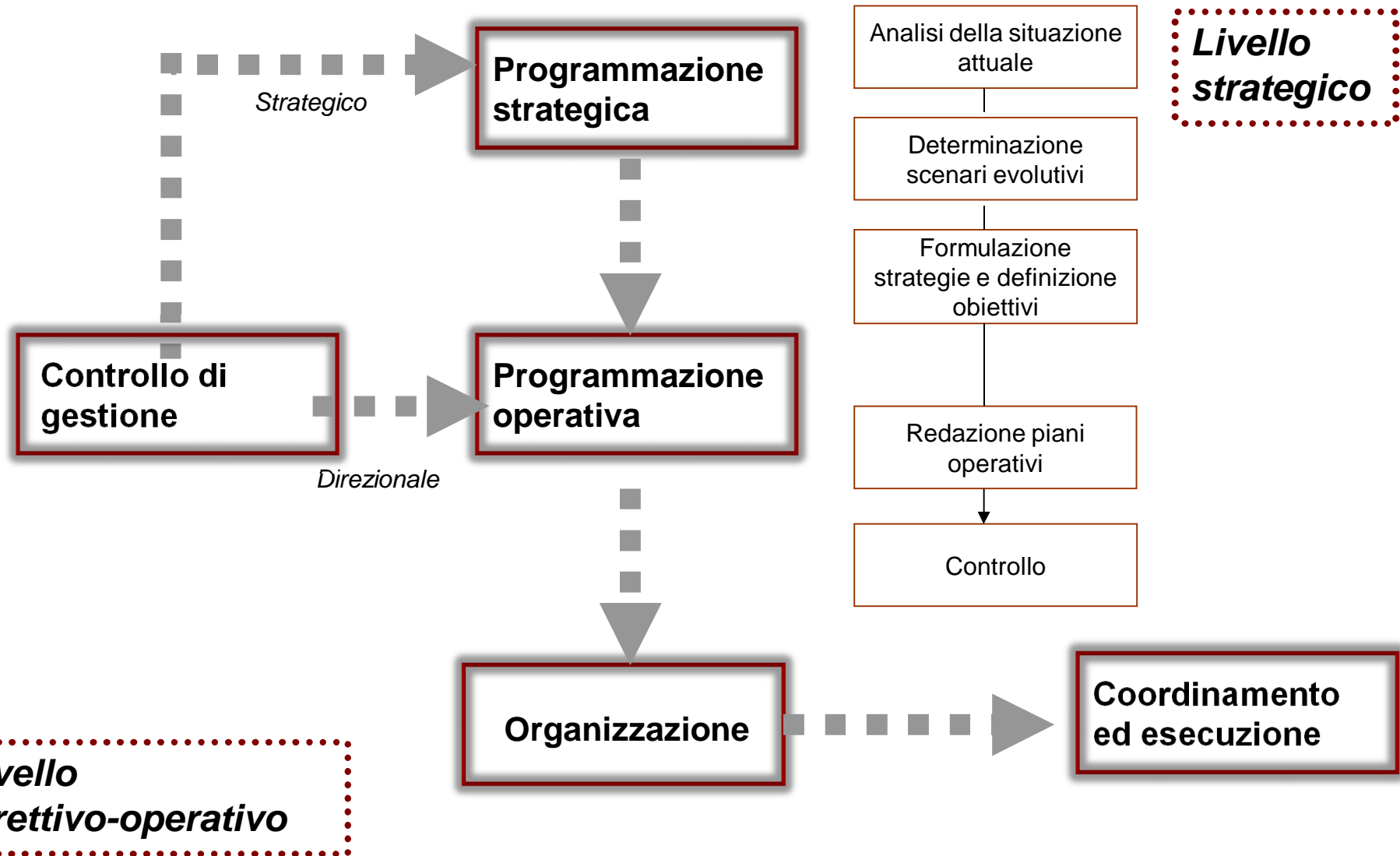
Prospettive

- Budget
- Flussi di cassa

Un processo circolare



Il processo circolare



Strategica/Operativa: *quale legame?*

...il processo circolare che inizia con la programmazione strategica
si svolge attraverso i livelli gerarchici in modo tipicamente

top down



le decisioni prese al livello superiore danno origine ad indicazioni
che scaturiscono in decisioni per il livello inferiore, tramite un
processo di scambio



tra i responsabili dei vari livelli



relazione di feedback

La relazione di feedback



Attenzione!!.



Non esiste un tipo di programmazione
valido in assoluto

sono:

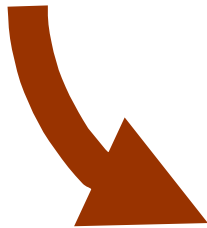
- Il tipo di business
- la competenza gestionale
- l'intensità della concorrenza
- le turbolenze dell'ambiente
- le diverse condizioni "culturali" aziendali

che concorrono a formare la **PROGRAMMAZIONE** giusta
per ogni azienda

Programmazione strategica è...

➤ pensare al futuro


➤ controllo del futuro, in altri termini rappresenta il disegno del futuro desiderato e delle modalità atte a determinarlo



- prevedendo l'indesiderabile
- controllando il controllabile

...la funzione di management diretta a definire gli **obiettivi** e le **linee di azione** che l'azienda intende perseguire in un **determinato orizzonte temporale**

...piano strategico

- ❑ **definisce la MISSION**


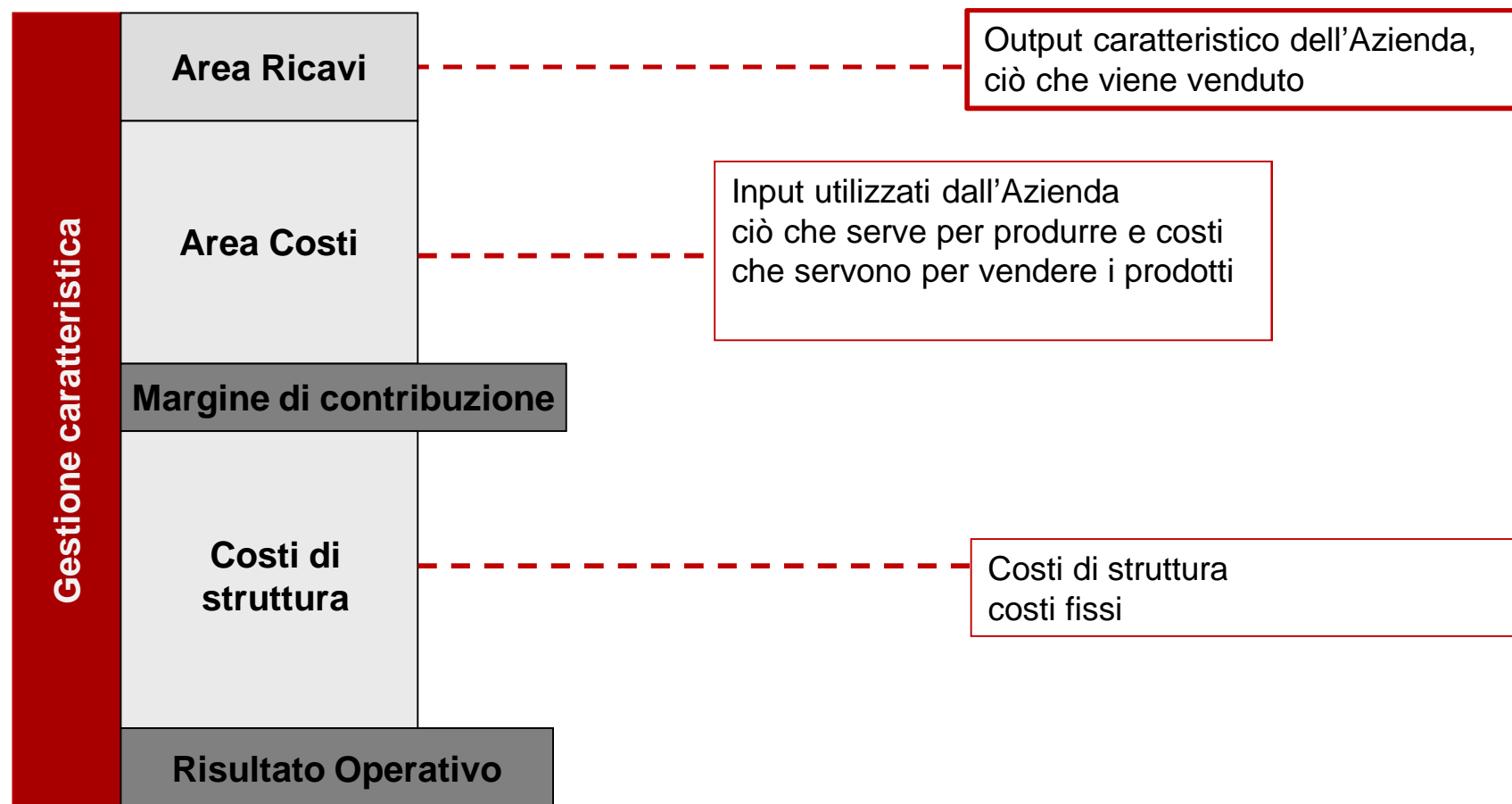
identifica gli obiettivi strategici in termini qualitativi e quantitativi (per più anni)
- ❑ **espone le modalità/linee di azione con cui l'impresa intende perseguire le proprie finalità**
- **strumento idoneo a reagire ai cambiamenti che si verificano nell'ambiente esterno e ad utilizzare in modo creativo le risorse interne per migliorare la posizione competitiva dell'azienda**
- **strumento atto ad adattarsi ai cambiamenti**
- **strumento per coordinare l'attività dell'intera organizzazione**

Il Piano Strategico

Come è fatto il piano strategico propedeutico al Piano Operativo?

- 1 Sintesi** Evidenzia i fattori rilevanti del passato
- 2 Analisi dell'ambiente e del contesto competitivo** Riassume i dati essenziali relativi al macroambiente, alla domanda (consumatori e clienti), al marketing, all'organizzazione e alla concorrenza
- 3 Punti di forza/debolezza** Commenta le principali opportunità e minacce ambientali e di marketing, i punti di forza e di debolezza aziendali
- 4 Obiettivi** Definisce gli obiettivi che l'impresa si propone di realizzare in termini di fatturato, quota di mercato, clientela, risultati economici e customer satisfaction
- 5 Formulazione della strategia** Identifica le scelte fondamentali di marketing e organizzazione per raggiungere gli obiettivi

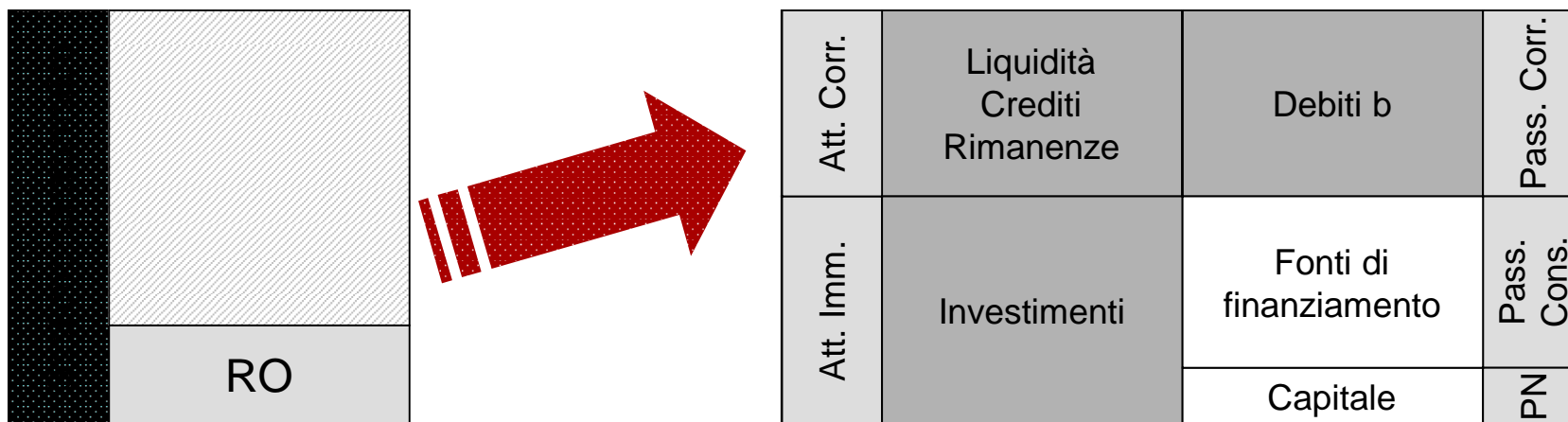
Costruzione del Piano Strategico



Costruzione del Piano Strategico

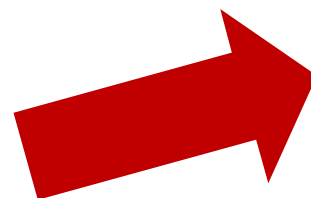
Determinata l'AREA CARATTERISTICA è possibile effettuare le previsioni delle componenti del **CIRCOLANTE**

Le voci del circolante che subiscono un'influenza diretta delle componenti economiche della gestione caratteristica sono tutte quelle che riguardano l'**ATTIVO CORRENTE** e le **PASSIVITÀ CORRENTI**



Costruzione del Piano Strategico

Gestione caratteristica	
	RO
Gestione extra-caratt.	Saldo gestione finanziaria
	Saldo gestione straordinaria
	Imposte
	Risultato Netto



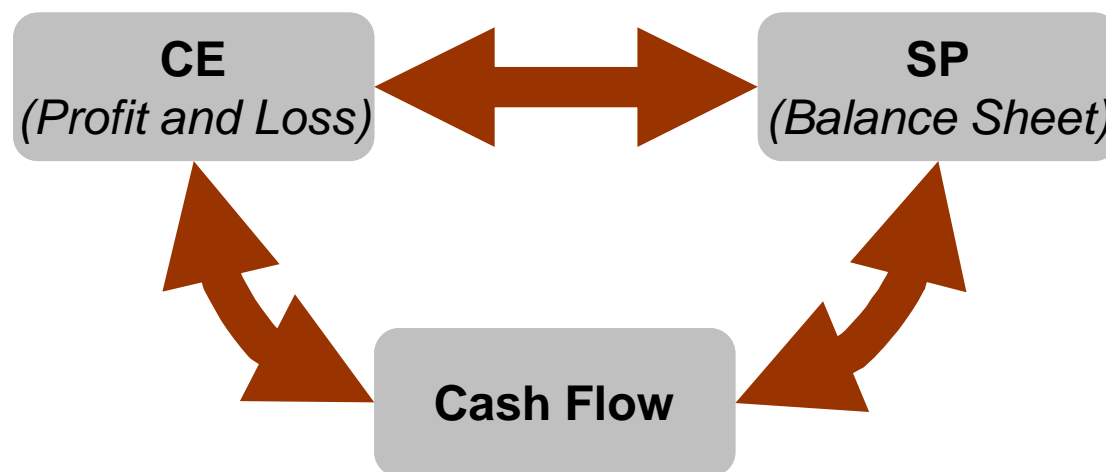
Att. Corr.	Liquidità Crediti Rimanenze	Debiti b	Pass. Corr.
Att. Imm.	Investimenti	Fonti di finanziamento	Pass. Cons.
		Capitale	P N



Stretto collegamento tra l'**AREA EXTRA-CARATTERISTICA** e la struttura finanziaria

Costruzione del Piano Strategico

Il **CASH FLOW** è la conseguenza “matematica” di Conto Economico e Stato Patrimoniale



Il Cash Flow fornisce informazioni sulla liquidità che l'impresa necessita ed è in grado di generare, in considerazione delle decisioni gestionali e della struttura patrimoniale adottata.

Programmazione operativa è...

- ...traduzione dei piani strategici in piani d'azione, cioè in programmi a breve termine, tramite i quali è possibile **raggiungere** gli obiettivi fissati a livello strategico

- ...**controllo** della realizzazione degli **obiettivi** attraverso:
 - il sistematico **confronto** dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati;
 - l'**analisi degli scostamenti** rilevati, sulla base dei quali vengono decisi gli **eventuali interventi correttivi**

...piano operativo:

- ✓ **deriva dal piano strategico aziendale, costituendone il primo anno**
- ✓ **è relativo all'azienda nel suo complesso (*globalità*)**
- ✓ **è articolato per CdR**
- ✓ **è riferito ad intervalli infrannuali**
- ✓ **esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel prossimo periodo (obiettivi-decisioni-risorse)**

Il piano operativo una possibile definizione

- ✓ Insieme di singoli budget operativi e funzionali tra loro coordinati e collegati, con i quali si guida e si responsabilizza il comportamento dei vari managers
- ✓ Il budget oltre a considerare tutte le aree funzionali aziendali (*globalità*), ha una funzione di guida per la direzione e per le varie unità organizzative le quali in assenza di tale strumento non riuscirebbero a tradurre i piani strategici formulati dai vari centri di responsabilità in programmi per operativi

Il Budget

E'...

- Piano Operativo
- Programma di gestione
- Strumento per il Controllo di Gestione

Non è...

- Bilancio preventivo
- una previsione
- un Business Plan

Potenzialità

- Incentivo per i vari CdR ad agire in maniera economica e razionale
- Coniuga caratteri economico-finanziari e monetari
- Consente il meccanismo di feedback

Limiti

- in condizioni di forte instabilità dell'ambiente esterno, le indicazioni del budget possono non risultare attendibili
- rischio di far prevalere la componente economica della gestione rispetto a quella finanziaria
- deve essere redatto con molta cura senza far prevalere gli "interessi"

Programmazione è:

Strategica

pensare al futuro
controllo del futuro

Operativa

traduzione dei piani
strategici
controllo degli obiettivi

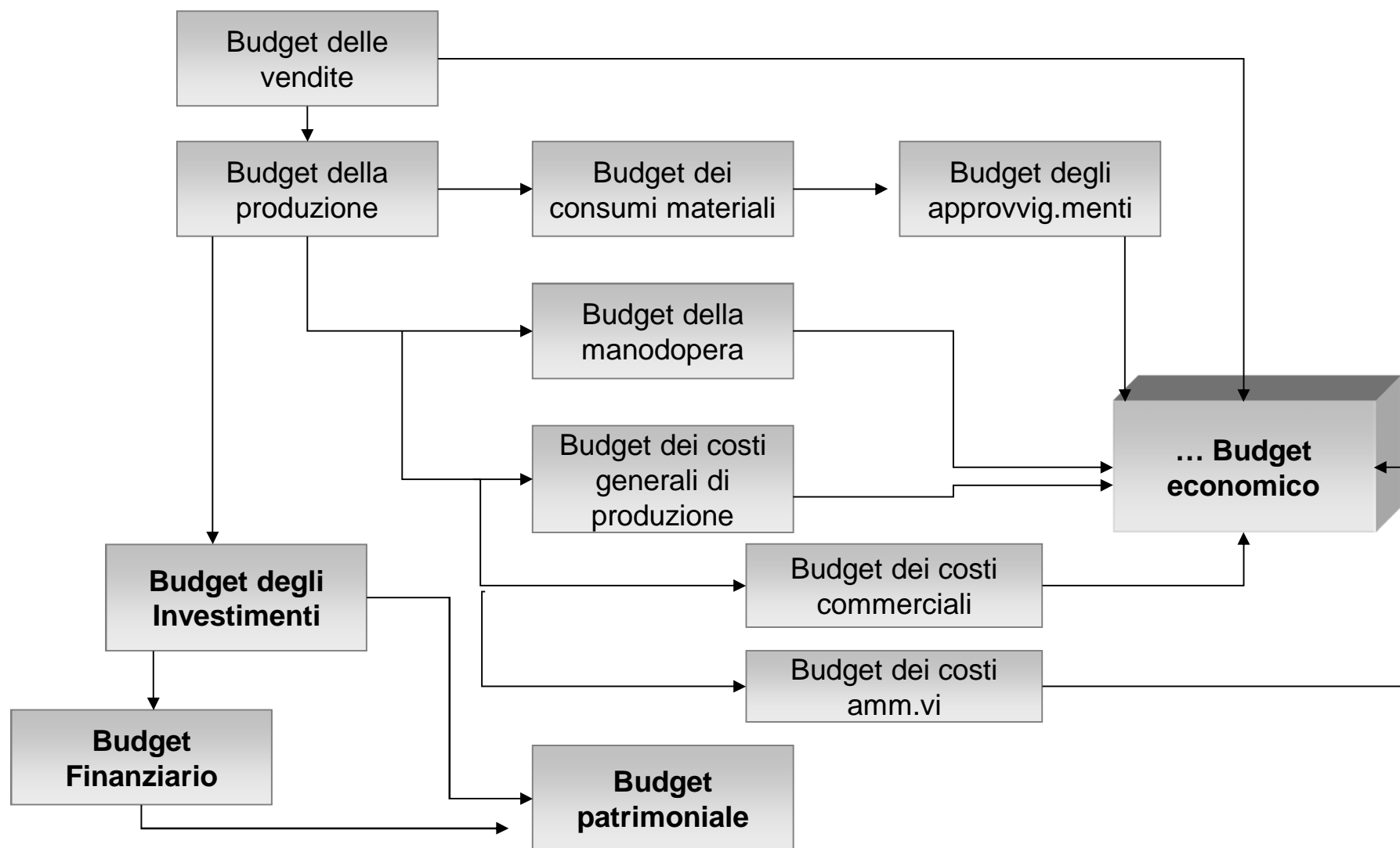
Arco Temporale

Documento che scaturisce

Flusso informativo

“due facce della stessa medaglia”

Il processo di redazione del budget



Il Sistema di Budget

Budget Fabbisogno Finanziario

**Budget
Economico
analitico**



**Budget
degli
Investimenti**

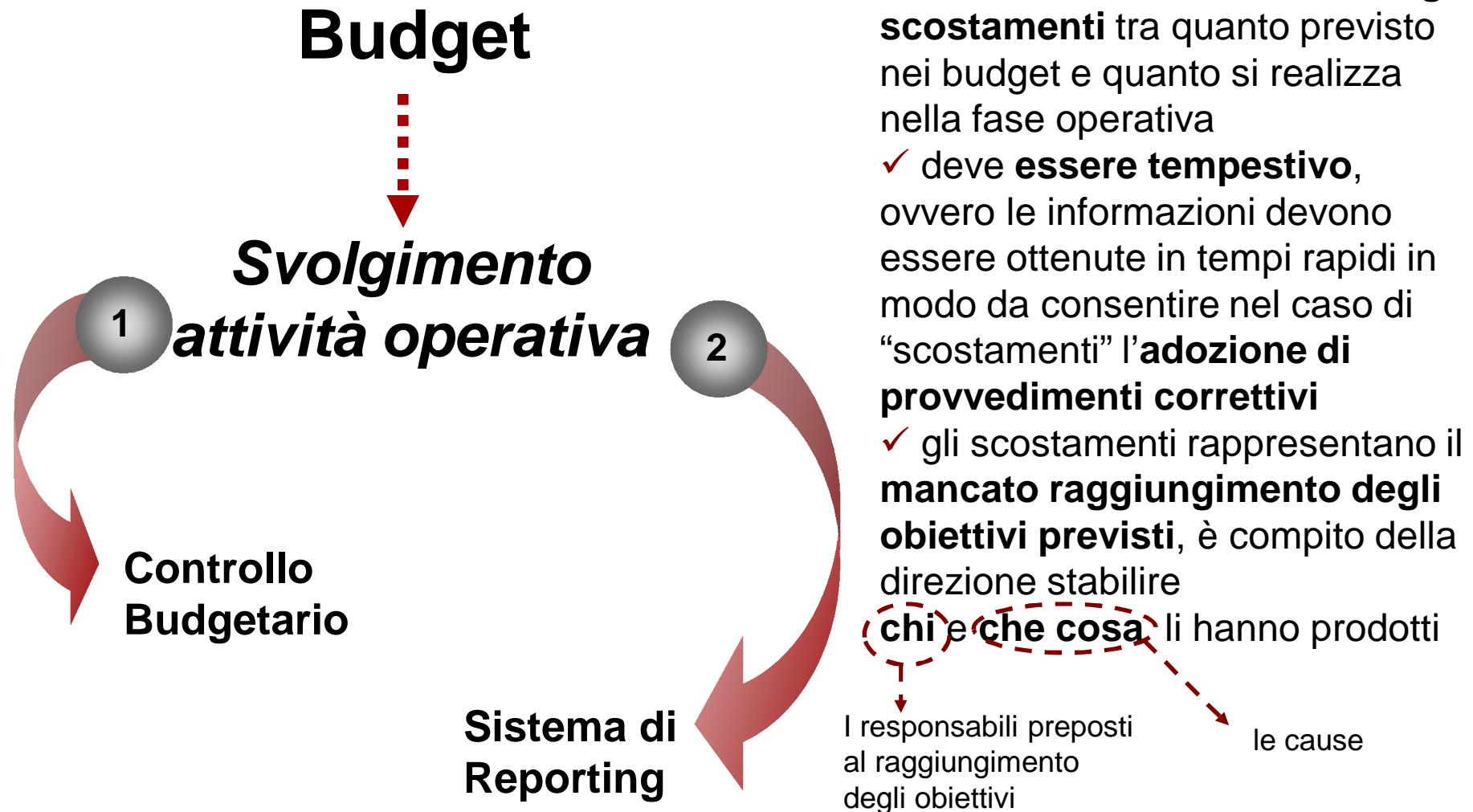
Budget dell'Esercizio

- Situazione Patrimoniale
- Situazione Economica

Programmare ... non basta... bisogna controllare

- **Dove vogliamo andare?** *definizione degli obiettivi*
- **Quale strada scegliere?** *definizione degli strumenti per raggiungere gli obiettivi*
- **La strada seguita è quella giusta?** *definizione delle azioni e dei sistemi volti al controllo*

Il controllo



Il Controllo Budgetario: *lo scopo*



In linea con il Bdg?

Controllo

Valutazione delle azioni

Confronto tra i dati inseriti nei BDG e i dati consuntivi con rilevazione degli scostamenti

Analisi degli scostamenti

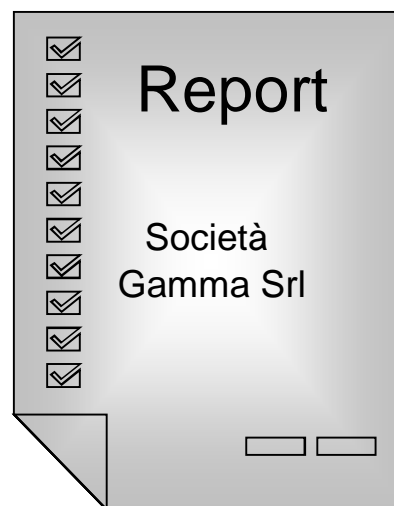
Verifica dell'adeguatezza ed efficacia dei provvedimenti presi

Il Sistema di Reporting

- ✓ fase successivo al controllo
- ✓ è un processo bottom-up
- ✓ consiste nella stesura di “report”
- ✓ il “report” è strumento fondamentale del controllo di gestione

Periodicità

- misurata



Forma e Contenuto

- dati previsti e inseriti nel Budget
- dati a consuntivo
- lo scostamento
- commento sulle cause e i provvedimenti correttivi

Il caso aziendale

Conosciamo l'azienda Rossi borse srl

- ✓ Settore industriale: produzione di borse in pellame e tessuto
- ✓ Dimensione “media” impresa
- ✓ Stabilimento di produzione nel centro Italia
- ✓ Target clientela aziende PMI
- ✓ Mercato nazionale e internazionale
- ✓ Numero dipendenti: circa 120

Programmazione



- ✓ obiettivo incremento dei margini reddituali

Il Budget Economico analitico

Budget economico analitico

- Esprime gli obiettivi e i programmi dell'area di vendita
- Quantificazione dei costi connessi alla produzione
- Quantificazione dei costi connessi alla vendita (costi commerciali)
- Quantificazione dei costi di amministrazione



La costruzione richiede molti dati (raccolta con interviste, stime di mercato, sondaggi, trend e serie storiche)

Può essere redatto solo dopo la predisposizione dei budget settoriali:

Budget settoriale: *il B. delle vendite*

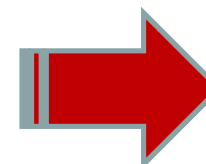
dati arrotondati

Budget con vendite articolate per: prodotto e mercato di riferimento

Determinare il conveniente mix: **Quantità e Prezzo**

- per consentire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'azienda
- la scelta del mix è ispirato al concetto di margin di contribuzione

BUDGET DELLE VENDITE			
Zone	borse		
	quantità	pr. Medio	Totale
Italia	200.000	160	32.000.000
UE	100.000	180	18.000.000
Resto	150.000	190	28.500.000
Totale	450.000		78.500.000



B. Economico:
Ricavi

B. Finanziario:
Incassi

B. Patrimoniale:
Crediti e RM

BUDGET DELLA PRODUZIONE				
Prodotto	Rimanenze Iniziali	Vendite Programmate	Rimanenze Finali	Q da produrre
borse	10.000	450.000	8.000	448.000

Finalizzato alla determinazione della quantità da produrre quindi strettamente connesso con il Budget delle Rimanenze:

BUDGET DELLE RIMANENZE							
RI	RF	Var	Val RF	Val RI	Valore RI	Valore RF	Rimanenze
10.000	8.000	- 2.000	150	100	1.000.000	1.200.000	200.000

Budget settoriale: il B. degli acquisti

dati arrotondati

Partendo dalla quantità da produrre occorre procedere con il budget delle materie prime. Le materie impiegate sono:

- la materia A
- la materia B

Valori standard strumento di programmazione cioè sistema di valori precalcolati

BUDGET DEGLI APPROVVIGIONAMENTI DI MATERIE						
Materia	Totale materie	RM I	RM F	Fabbisogno	Pr.	Costo
Materia A	400.000	50.000	55.000	405.000	60	24.300.000
Materia B	500.000	40.000	35.000	495.000	40	19.800.000
						44.100.000

I valori da inserire nei Budget vengono assunti sulla base dei valori del passato; in genere, tali costi sono quelli sostenuti nel corso dell'esercizio precedente a quello di Budget. Naturalmente i valori storici subiscono una sorta di adeguamento.

BUDGET DELLE RIMANENZE							
RI	RF	Δ	Val RF	Val RI	Valore RI	Valore RF	Valore Rimanenze
50.000	55.000	5.000	45	50	2.500.000	2.475.000	- 25.000
40.000	35.000	- 5.000	45	40	1.600.000	1.575.000	- 25.000
							- 50.000

B. settoriale: *il B. del costo del lavoro diretto*

dati arrotondati

Redigere il budget del personale vuol dire determinare l'organico necessario alla realizzazione dei volumi previsti:

BUDGET DEL LAVORO DIRETTO						
Reperti	Monte ore previsto	Costo ora	Totale Costo anno n	Var %	Costo ora	Costo Tot. Budget
Reparto 1	50.000	25	1.250.000	4%	26,0	1.300.000
Reparto 2	45.000	25	1.125.000	4%	26,0	1.170.000
Reparto 3	35.000	25	875.000	4%	26,0	910.000
			3.250.000			3.380.000

Tempo unitario standard del ciclo di fabbricazione dei prodotti

maggiorazione di costo

B. settoriale: il b. dei costi generali di produzione e dei costi commerciali

BUDGET DEI COSTI GENERALI DI PRDUZIONE

Tipologia costo	Costo anno n	Var %	Costo Tot. Budget
Costo diretto per gli impianti	800.000	50,0%	1.200.000
Lavoro Indiretto	200.000	25%	250.000
Forza motrice	750.000	40%	1.050.000
Altri costi comuni di produzione	500.000	50%	750.000
	2.250.000		3.250.000

⌚ Stima in base alle variazioni previste rispetto ai costi consuntivi dell'anno precedente (costo n)

Trattasi di costi comuni (indiretti) di produzione, suddivisi per ciascuna linea di prodotti

BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI

Tipologia costo	Costo anno n	Var %	Costo Tot. Budget
Prowigioni	250.000	16%	290.000
Pubblicità	250.000	10%	275.000
Trasporti su vendite	500.000	15%	575.000
Altri costi (es. ammortamenti)	100.000	10%	110.000
	1.100.000		1.250.000

NB: i costi comuni (indiretti) possono essere attribuiti ai prodotti in base a specifici...

... criteri d'imputazione:

Imputazione di costi indiretti: BASE MULTIPLA

Ripartizione dei costi indiretti per reparto di produzione

dati arrotondati

Costo Materie (A,B)	44.100.000
Costo diretto per gli impianti	
Reparto 1	400.000
Reparto 2	600.000
Reparto 3	200.000
Costo lavoro diretto	
Reparto 1	1.300.000
Reparto 2	1.170.000
Reparto 3	910.000
Costi indiretti industriali	2.050.000
Costi indiretti commerciali	1.250.000

Costi Indiretti Industriali (per singolo reparto)	=	$\frac{2.050.000}{4.580.000}$	=	0,4476
Reparto 1		760.917		
Reparto 2		792.249		
Reparto 3		496.834		

Costi Indiretti Commerciali (per singolo reparto)	=	$\frac{1.250.000}{4.580.000}$	=	0,2729
Reparto 1		463.974		
Reparto 2		483.079		
Reparto 3		302.948		

	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3
Costo diretto per gli impianti	400.000	600.000	200.000
Costo lavoro diretto	1.300.000	1.170.000	910.000
Totale costi diretti per centro di costo	1.700.000	1.770.000	1.110.000
Costi Indiretti Industriali	760.917	792.249	496.834
Costi Indiretti Commerciali	463.974	483.079	302.948
Totale costi per centro di costo	2.924.891	3.045.328	1.909.782

⌘ Ogni reparto rappresenta un centro di costo

Imputazione di costi indiretti: BASE UNICA

dati arrotondati

Ripartizione dei costi indiretti per reparto di produzione

Costo Materie (A,B)	44.100.000
Costo diretto per gli impianti	
Reparto 1	400.000
Reparto 2	600.000
Reparto 3	200.000
Costo lavoro diretto	
Reparto 1	1.300.000
Reparto 2	1.170.000
Reparto 3	910.000
Costi indiretti industriali	2.050.000
Costi indiretti commerciali	1.250.000

⌚ Base
di
riparto

Costi Indiretti Industriali (per singolo reparto)	=	<u>2.050.000</u>	=	1,7083
		1.200.000		
Reparto 1		683.333		
Reparto 2		1.025.000		
Reparto 3		341.667		

Costi Indiretti Commerciali (per singolo reparto)	=	<u>1.250.000</u>	=	1,0417
		1.200.000		
Reparto 1		416.667		
Reparto 2		625.000		
Reparto 3		208.333		

	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3
Costo diretto per gli impianti	400.000	600.000	200.000
Costo lavoro diretto	1.300.000	1.170.000	910.000
Totale costi diretti per centro di costo	1.700.000	1.770.000	1.110.000
Costi Indiretti Industriali	683.333	1.025.000	341.667
Costi Indiretti Commerciali	416.667	625.000	208.333
Totale costi per centro di costo	2.800.000	3.420.000	1.660.000

⌚ Ogni
reparto
rappresenta
un centro di
costo

Budget settoriale: *il budget dei costi amministrativi*

dati arrotondati

⌚ Stima in base alle variazioni previste rispetto ai costi consuntivi dell'anno precedente (*costo n*)

Diverse metodologie di imputazione dei costi indiretti. Ad es. vendita del prodotto A e prodotto B :

BUDGET DEI COSTI AMMINISTRATIVI			
Tipologia costo	Costo anno n	Var %	Costo Tot. Budget
Personale amm.vo	1.000.000	5%	1.050.000
Costi per servizi	1.500.000	4%	1.560.000
Ammortamenti	500.000	5%	525.000
Altri costi	2.000.000	2,0%	2.040.000
Totale	2.975.000		5.175.000

⌚ riparto dei costi di amministrazione effettuato sulla base delle vendite programmate

1. Budget economico

dati arrotondati

Il consolidamento dei budget settoriali nel BUDGET ECONOMICO (parziale):

BUDGET DEL RISULTATO OPERATIVO LORDO		
Ricavi	78.500.000	
Variazione di scorte di prodotto	200.000	
VALORE DELLA PRODUZIONE		78.700.000
Costi di approvig. Materie	44.100.000	
Costo del lavoro diretto	3.380.000	
Costi generali di produzione	3.250.000	
Variazione delle scorte di materie	50.000	
COSTO DEL VENDUTO		50.780.000
Utile lordo Industriale		27.920.000
Costi commerciali	1.250.000	
Costi amministrativi	5.175.000	
Utile lordo operativo		21.495.000

⌚ Budget delle vendite

⌚ B. delle materie

⌚ B. del lavoro diretto

⌚ B. dei costi generali

⌚ B. dei costi di commerciali

⌚ B. dei costi amministrativi

2. Il Budget degli Investimenti

Redigere il Budget degli investimenti vuol dire:

- eseguire un esame del piano pluriennale degli investimenti
- predisporre il piano annuale degli investimenti
- verificare la fattibilità tecnica e la convenienza economica e finanziaria degli investimenti

in particolare:

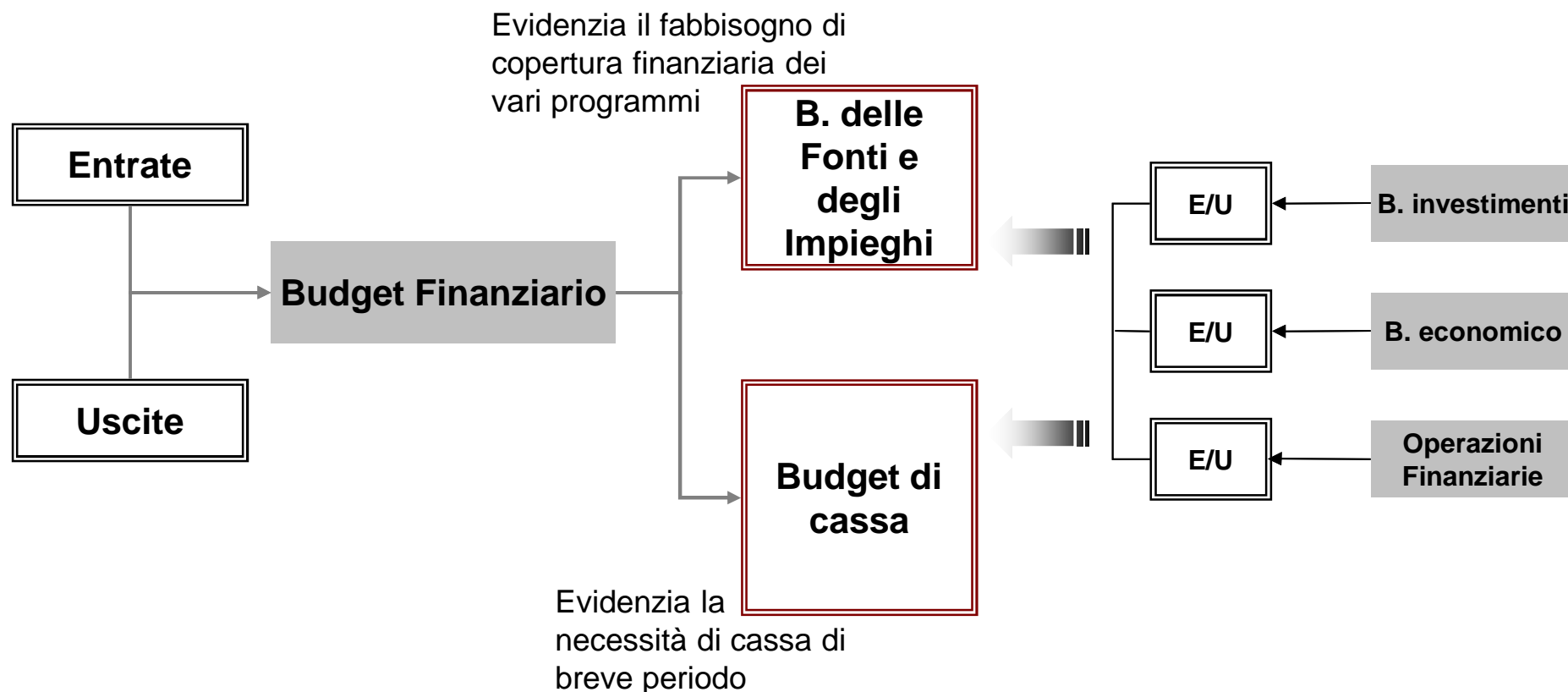
Prevede le operazioni che si intendono attuare nelle immobilizzazioni in base ai programmi di medio/lungo termine:

- acquisizioni
- dismissioni
- ampliamenti

Stato Patrimoniale	20nn
Immobilizzazioni	
- Immateriali
- Materiali
- Finanziarie

3. Il Budget Finanziario

Quantificazione del **Fabbisogno Finanziario** nonché verifica della fattibilità finanziaria dei programmi d'esercizio ed individuazione delle fonti finanziarie



Riflessioni!!!



- il Budget d'esercizio può essere visto come il riferimento fondamentale per la **funzione di programmazione e controllo**
- essenziale ai fini dell'attuazione del **meccanismo di feedback**
- documento **formale**
- processo di **motivazione e responsabilizzazione**
- **lungo iter di redazione** (formulazione dei budget settoriale e successivo consolidamento)

4. Il Controllo Budgetario

dati arrotondati

Controllo annuale: È necessario prestare attenzione a tutti gli scostamenti, non solo a quelli negativi. Anche gli scostamenti positivi sono da considerare errori di previsione

SCOSTAMENTI VENDITE									
Zone	Budget			Consuntivo			Scost.% (q)	Scost.% (valore)	Scostamento Valore
	Q	pr. Medio	Totale	Q	pr. Medio	Totale			
Italia	200.000	160	32.000.000	198.000	150	29.700.000	-1,0%	-7%	- 2.300.000
UE	100.000	180	18.000.000	110.000	182	20.020.000	10,0%	11%	2.020.000
Resto	150.000	190	28.500.000	150.000	187	28.050.000	0,0%	-2%	- 450.000
Totale	450.000		78.500.000	458.000		77.770.000			- 730.000

Analisi degli scostamenti

Zona	Q Budget	Q Consuntivo	Differenza Q	Pr Budget	Pr Consunt	Differenza PR	Dettaglio (Diff.Q* Pr B)	Dettaglio (Diff.Pr * Q Cons)	Somma Dettaglio
Italia	200.000	198.000	- 2.000	160	150	-10	- 320.000	- 1.980.000	- 2.300.000
UE	100.000	110.000	10.000	180	182	2	1.800.000	220.000	2.020.000
Resto	150.000	150.000	-	190	187	-3	-	450.000	- 450.000
Totale	450.000	458.000					1.480.000	- 2.210.000	- 730.000

Analisi degli scostamenti			
	Dati	Q. di vendita	Pr medio
Budget	78.500.000	450.000	174
Consuntivo	77.770.000	458.000	170
effetto	- 730.000	8.000	-5

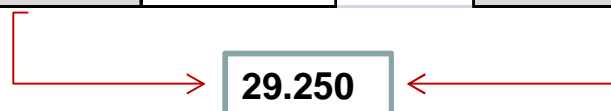
4. Il Controllo Budgetario

dati arrotondati

Controllo annuale:

	Budget			Consuntivo			Scostamento
	Ore	Costo	Tot. Costo	Ore	Costo	Tot. Costo	
Rep. 1	50.000	26,0	1.300.000	53.040	25	1.326.000	2%
Rep. 2	45.000	26,0	1.170.000	44.775	26	1.164.150	-0,50%
Rep. 3	35.000	26,0	910.000	38.296	24	919.100	1,00%
	130.000		3.380.000	136.111		3.409.250	

L'analisi mette in evidenza errori di previsione sia a livello di monte ore che di costo



Analisi degli scostamenti

	Ore manodopera			Costo orario manodopera			> costo dovuto al > impiego di ore	> costo dovuto al > costo orario	Maggior costo totale
	Budget	Impiegate	Δ	Budget	Impiegate	Δ			
Rep. 1	50.000	53.040	3.040	26,0	25	-1,0	79.040	- 53.040	26.000
Rep. 2	45.000	44.775	- 225	26,0	26	0,0	- 5.850	-	- 5.850
Rep. 3	35.000	38.296	3.296	26,0	24	-2,0	85.692	- 76.592	9.100
									29.250