

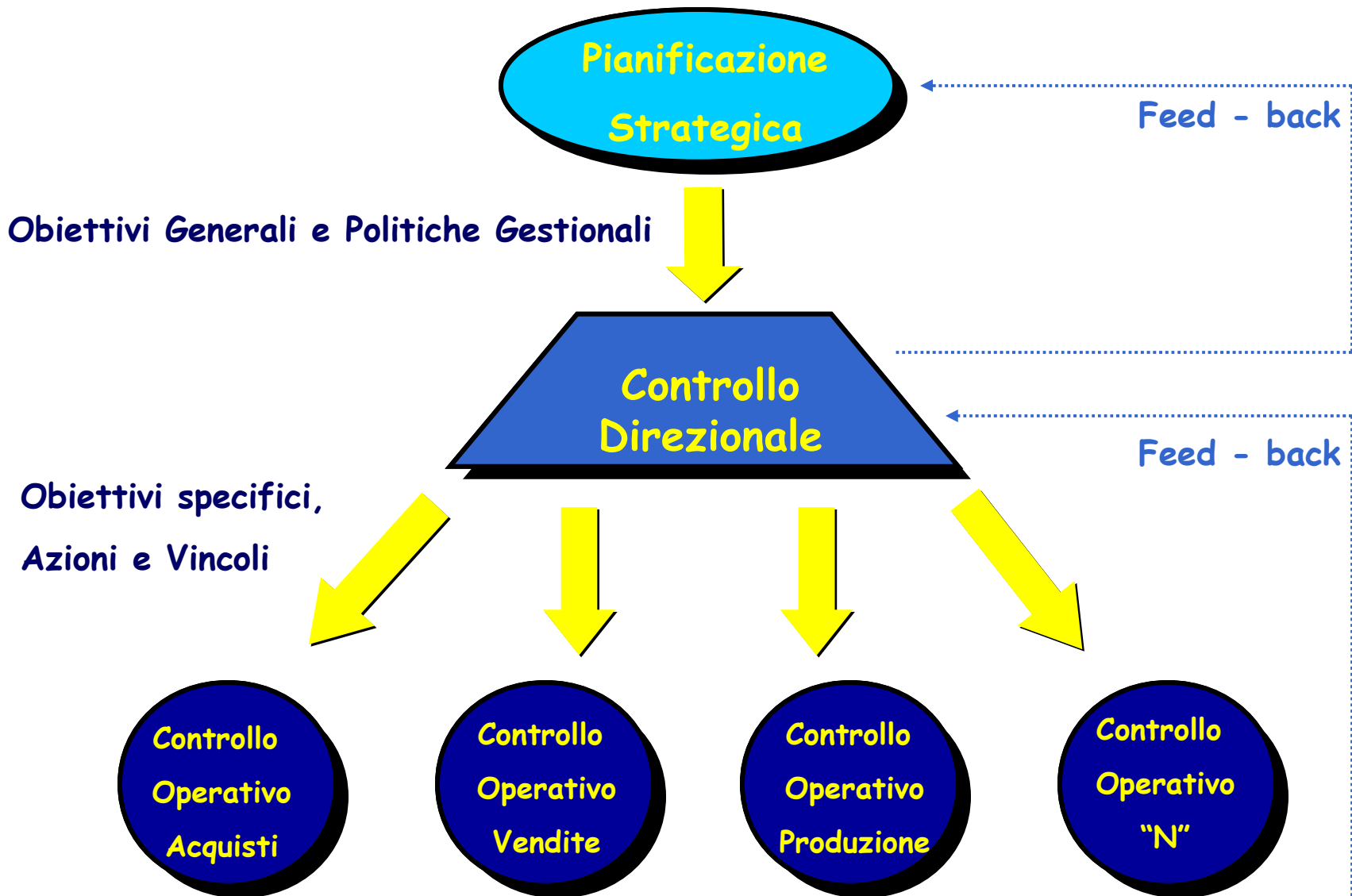
# **Il Controllo di Gestione, Analisi e pianificazione finanziaria**

Biella, 11 Novembre 2009

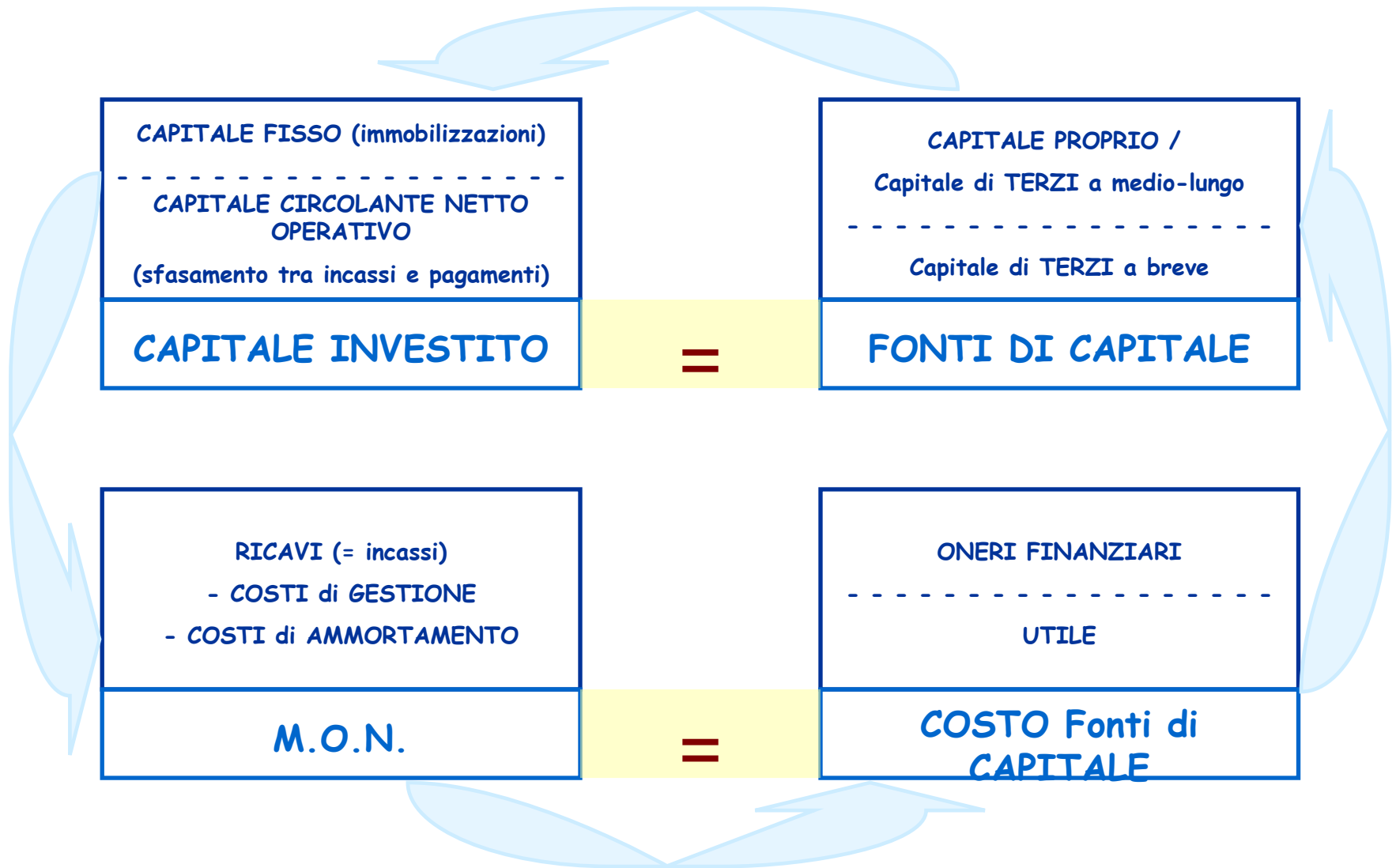
## Argomenti

- Pianificazione e controllo di gestione;
- Il modello generale di valutazione degli equilibri dell'impresa;
- Il concetto di Controllo di Gestione;
- Alcuni strumenti: la contabilità analitica, la classificazione dei costi, il budget;
- Il sistema di reporting.

# Il modello di pianificazione e controllo



# Le 4 variabili fondamentali



# Gli equilibri

Equilibrio **patrimoniale**: capacità di correlare correttamente le fonti e gli impieghi di capitale

Equilibrio **economico**: capacità di remunerare il costo delle fonti di capitale con il margine della gestione caratteristica.

Equilibrio **finanziario**: capacità di mantenere a livelli adeguati il rapporto tra capitale di terzi e capitale proprio.

$$R.O.E. = R.O.I. + (R.O.I. - i) \times CT/CP$$

# Come migliorare

La prima "leva" da azionare è quella economica.

Il **margin** può essere incrementato agendo sull'efficienza (riduzione di costi operativi) o sull'efficacia (allargamento del giro d'affari, miglioramenti nei livelli di servizio, ecc.).



Le azioni sul margine quindi implicano interventi sulla gestione operativa dell'azienda.

# Come migliorare

Il margine è la prima fonte di finanziamento dell'azienda  
(eventualità spesso dimenticata.)

Alti livelli di margine possono quindi compensare elevati fabbisogni  
di capitale investito



# Come migliorare



Se un'azienda non può migliorare il rendimento del capitale, deve porsi nelle condizioni di poter conseguire gli stessi risultati con *minore fabbisogno di capitale*.

Le azioni di miglioramento inerenti la gestione del capitale investito, quindi, sono finalizzate alla sua **riduzione**

# Come migliorare



Il **capitale investito** può essere ridotto mediante operazioni sul capitale circolante netto operativo (riduzione dei tempi di incasso, riduzione delle scorte mediante interventi sulle operations, ecc.) o sul capitale fisso (operazioni di finanza straordinaria, es. spin off degli immobili, ecc.)

Le riduzioni di capitale fisso devono essere esaminate attentamente:

Dal punto di vista strategico;

Simulando gli effetti sui bilanci pro-forma.

# Come migliorare



Agire sulle fonti ha senso se:

Esistono disequilibri **patrimoniali**: in questo caso occorre bilanciare meglio fonti e capitali investiti (ristrutturazione del debito);

Esistono disequilibri **finanziari**: in questo caso occorre agire sulla composizione delle fonti, cioè, in sintesi, apportare capitali.

# Come migliorare



*I due interventi sono in pratica collegati perché è frequente il caso in cui la ristrutturazione del debito implichi la necessità di valutare apporti di capitale proprio.*

# Come migliorare



Gli apporti di capitale proprio, se non accompagnati da miglioramenti della gestione operativa rischiano di:

- **"Bruciare capitale"**, quando il rendimento del capitale investito è inferiore al suo costo;
- Essere **manovre temporanee** di miglioramento destinate a durare poco.

# Esempio

Capitale investito	5.000	Debiti fin.	4.000
		Equity	1.000

Ricavi	10.000
Costi	9.450
<b>Ebit (MON)</b>	<b>550</b>
OF	440
EBT	110
Tasse	55
<b>NI</b>	<b>55</b>

Ipotesi:

Tax rate: 50%;

$i = 11\%$

Conseguenze:

R.O.I.: 11%

R.O.E.: 5,5%

C.o.e.: 10%

$$E.V. = N.I. / C.o.e. = 550$$

L'azienda distrugge valore ( $EV = 0,55 \times Equity$ )

***Come incrementare la redditività e quindi il valore?***

# Apporto di capitale

Capitale investito	5.000	Debiti fin.	2.000
		Equity	3.000

Ricavi	10.000
Costi	9.450
<b>Ebit</b>	<b>550</b>
OF	200
<b>EBT</b>	<b>350</b>
Tasse	175
<b>NI</b>	<b>175</b>

Ipotesi:

Apporto di capitale per 2.000  
a riduzione del debito finanz.

$i = 10\%$

Conseguenze:

R.O.I.: 11%

R.O.E.: **5,8%**

$$E.V. = N.I. / C.o.e. = 1.750$$

L'azienda continua a distruggere valore ( $EV = 0,58 \times Equity$ )

# "Dimagrimento"

Capitale investito

**3.500**

Debiti fin. **2.500**

Equity **1.000**

Ricavi	10.000
Costi	9.450
<b>Ebit</b>	<b>550</b>
OF	275
EBT	275
Tasse	138
<b>NI</b>	<b>138</b>

Ipotesi:

Riduzione C.I. per 1.500 a rimborso del debito fin.

$i = 11\%$

Conseguenze:

R.O.I.: **16%**

R.O.E.: **14%**

$$E.V. = N.I. / C.o.e. = \mathbf{1.375}$$

L'azienda crea valore ( $EV = 1,37 \times Equity$ )

# Dal Controllo di Gestione al Management System

**E' il processo mediante il quale la Direzione aziendale, avvalendosi di opportuni strumenti, si accerta del grado di conseguimento, in termini di efficacia ed efficienza, degli obiettivi aziendali stabiliti dalla pianificazione.**

*R.N. Anthony, 1964*

**E' il processo attraverso il quale i dirigenti influenzano gli altri membri dell'organizzazione al fine di rendere esecutive le strategie dell'impresa.**

*R.N. Anthony, 1988*

**Insieme integrato di processi e strumenti che un'impresa usa per sviluppare la propria strategia, tradurla in azioni operative e monitorare e migliorare l'efficacia di entrambi.**

*R.S.Kaplan - D.P.Norton, Mastering the management system, Harvard business review, January 2008*

# Quali sono le caratteristiche principali

NON è un controllo ispettivo

E' un processo e non un sistema di Contabilità

*Quick and dirty*

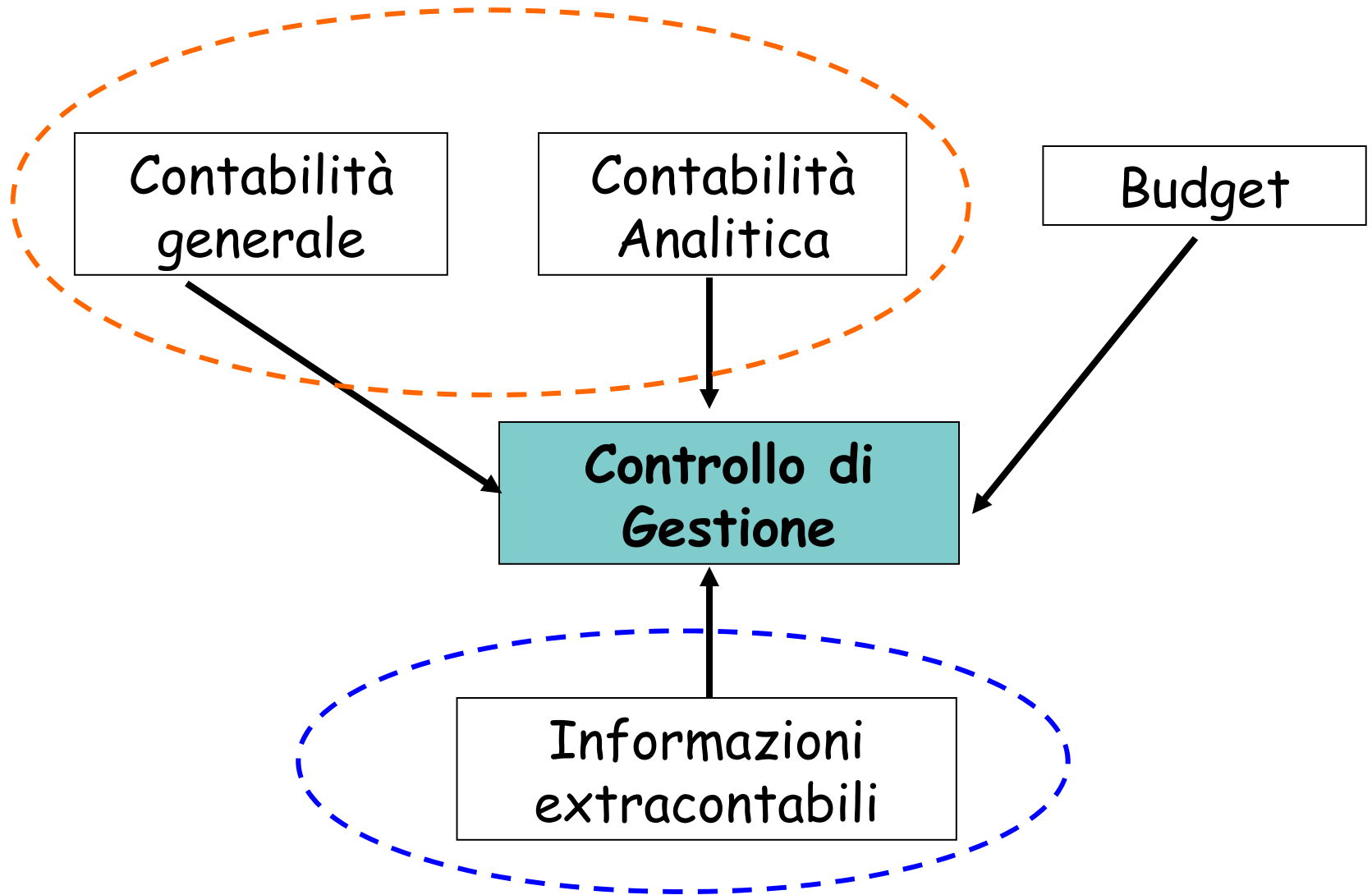
Gli attori principali sono i Responsabili operativi coadiuvati dalla staff Amministrativa.

E' un processo di *sintesi* che deve garantire il massimo dell'*analisi*.

Gli obiettivi non sono solo di tipo economico finanziario

La corretta definizione degli obiettivi comporta un'analisi delle responsabilità organizzative.

# Quali sono i principali strumenti



# Classificazione dei costi

I costi devono essere classificati in almeno quattro tipologie

A. Costi variabili e costi fissi

B. Costi diretti e costi indiretti

C. Costi controllabili e costi non controllabili

D. Costi consuntivi e costi standard

# Costi variabili e costi fissi

Sono variabili i costi che variano al variare del livello di attività.

Quindi un costo variabile vale zero se l'attività non viene prodotta o erogata e/o venduta e cresce proporzionalmente al crescere del livello di attività

Sono fissi i costi che, in un certo intervallo di volume di attività, restano costanti

# Costi variabili e costi fissi

La differenza tra ricavi e costi variabili si chiama "margine di contribuzione"

Il margine di contribuzione può essere considerato il livello minimo di prezzo (floor price).

Deve essere calcolato per unità di risorsa scarsa

# Costi variabili e costi fissi

Decisioni in merito al portafoglio prodotti.

Descrizione	Prodotti				Totale
	a	b	c	d	
n. pezzi venduti	50.000	10.000	60.000	50.000	
Prezzo unitario	1.200	600	2.300	3.400	
<b>RICAVI (000)</b>	60.000	6.000	138.000	170.000	374.000
<i>Costi variabili</i>	<i>50.000</i>	<i>5.000</i>	<i>120.000</i>	<i>150.000</i>	<i>325.000</i>
<b>Margine di contr.</b>	<b>10.000</b>	<b>1.000</b>	<b>18.000</b>	<b>20.000</b>	<b>49.000</b>
<i>Costi fissi specifici</i>	<i>1.000</i>	<i>200</i>	<i>2.700</i>	<i>4.100</i>	<i>8.000</i>
Margine netto	<b>9.000</b>	<b>800</b>	<b>15.300</b>	<b>15.900</b>	<b>41.000</b>
<i>Costi fissi comuni</i>					<i>40.000</i>
Utile					1.000

# L'utilizzo delle informazioni di costo

- Ipotesi
- Non esistono vincoli finanziari e di mercato
- La capacità produttiva del personale è **saturo (risorsa scarsa)**
- Il tempo di lavoro sui diversi prodotti è riportato nella successiva tabella

Prodotto	Min./pezzo	Num./pezzi	ore MoD
a	12	50.000	10.000
b	8	10.000	1.333
c	15	60.000	15.000
d	25	50.000	20.833

# L'utilizzo delle informazioni di costo

Soluzione:

Spingere i prodotti con più alto **marginare per unità di risorsa scarsa**:

Prodotto	ore MoD	marginare lordo	marginare / h
a	10.000	10.000	1
b	1.333	1.000	0,75
c	15.000	18.000	1,2
d	20.833	20.000	0,96

# L'utilizzo delle informazioni di costo

Il calcolo dei costi di prodotto fornisce informazioni in merito ai seguenti aspetti:

- Punto di pareggio;
- Grado di rischio operativo;
- Ragionamento differenziale;
- Decisioni in merito al portafoglio prodotti;
- Formulazione dei prezzi di vendita

# L'utilizzo delle informazioni di costo

## Ragionamento differenziale.

La distinzione tra costi fissi e variabili/diretti e indiretti consente di supportare le decisioni in cui entrano in gioco differenti scenari alternativi.

Esempi sono: le decisioni di make or buy; la costruzione del profilo di cassa di un investimento, le scelte inerenti il portafoglio prodotti.

Occorre prestare molta attenzione agli elementi di costo veramente differenziali.

# L'utilizzo delle informazioni di costo

## Costo prodotto X

Locazioni	43	
Assicurazioni	9	
manodopera diretta	86	V
manodopera indiretta	26	
Energia elettrica	5	V
Materie prime	23	V
materie sussidiarie	5	V
manutenzioni e riparazioni	2	
Ammortamenti industriali	12	
Costi commerciali	45	
Costi amministrativi	13	
altri costi generali	14	
<b>Costo totale di prodotto</b>	<b>283</b>	
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>160</b>	
<b>Margine</b>	<b>-123</b>	

Risultato differenziale conseguente all'eliminazione del prodotto

**Vantaggi differenziali:**

Ricavi emergenti = 0

Costi cessanti:  $86 + 5 + 23 + 5 = 119$

**Svantaggi differenziali:**

Ricavi cessanti = 160

Costi emergenti: 0

**Risultato differenziale = -41**

# Configurazioni di costo

La classificazione precedente consente di configurare differenti tipologie di costo

Ricavi

- Costi variabili

Margine lordo di contribuzione

- Costi diretti

Margine netto di contribuzione

- Costi indiretti

Reddito operativo

- Gestione finanziaria e fiscale

Utile netto

Direct Costing

Direct costing evoluto

Full costing

# Le fasi di sviluppo di un sistema di cdg

Formulazione degli obiettivi; analisi del business; valutazione dei punti di forza e debolezza.....

Definizione degli output da ottenere (modello di reporting);

Definizione degli oggetti del controllo;

*Scelta del modello di costo accounting;*

*Scelta della tecnica di rilevazione contabile;*

**Scelta del software;**

Stesura del manuale operativo.

# Budget - Definizione

Il budget è un piano di azione espresso in termini quantitativi, spesso monetari, che abbraccia un arco temporale predefinito, solitamente l'anno

# Budget - Definizione

Il budget NON è una previsione.

Facendo il budget ci impegniamo a far sì  
che **"le cose accadano"**, attuando una  
gestione preventiva (*proattiva*)  
dell'impresa

# Budget - Definizione

Il budget svolge una funzione:

Informativa: è un processo di apprendimento;  
supporta il processo decisionale;

Di gestione della contingenza: prefigura modalità di  
risposta in relazione agli eventi imprevedibili del  
mercato;

Di comunicazione e condivisione degli obiettivi  
aziendali;

Di valutazione/motivazione delle persone;

.....

# Contenuto del programma di azione

Il programma di azione che costituisce l'asse portante del budget deve individuare:

**CHI** è responsabile delle azioni previste;

In che **COSA** consistono le azioni;

**QUANDO** le azioni devono essere effettuate

# Quindi..

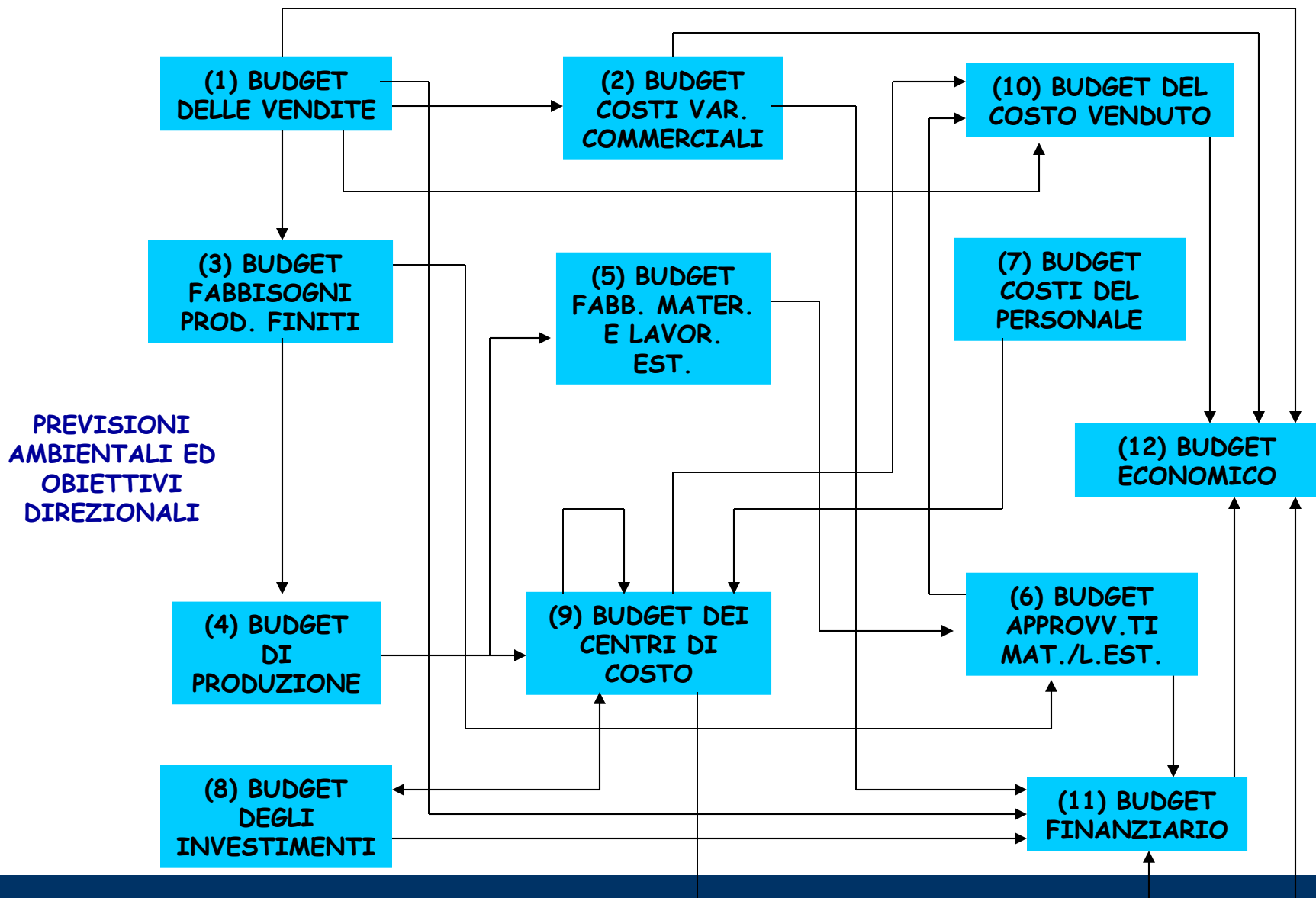
Il budget NON è un *solamente* bilancio preventivo;

Deve contenere la descrizione di tutte le *assunzioni* che stanno dietro ai numeri

Il processo di budget deve essere formalizzato; in caso contrario diventa un inutile adempimento amministrativo

*Il budget deve costituire un modello comportamentale per tutta l'organizzazione*

# Lo sviluppo del budget



# Lo sviluppo del budget - l'agenda ideale

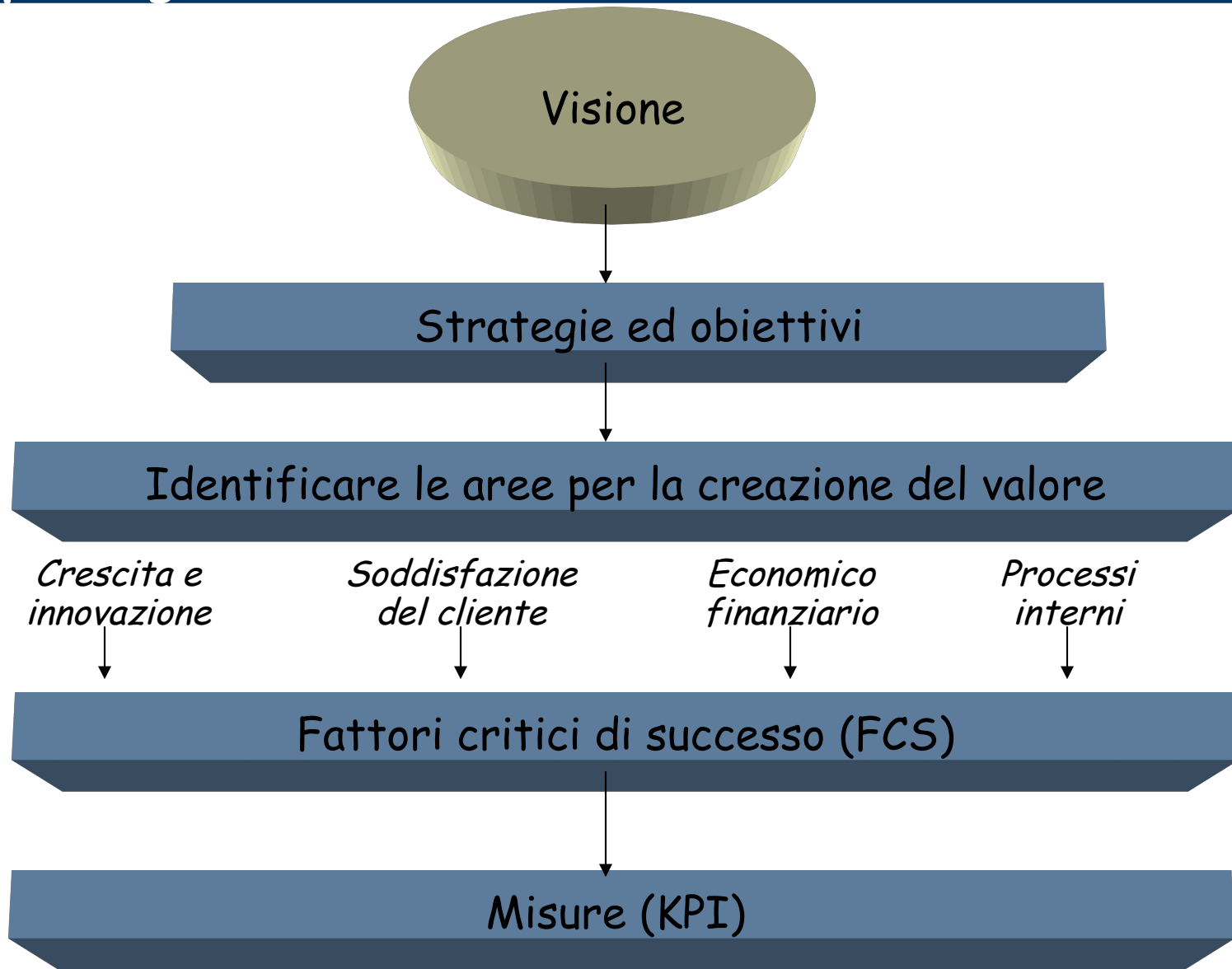
- Definizione delle linee guida e degli obiettivi generali del budget;
- formulazione del budget delle vendite;
- preparazione di massima degli altri budget;
- negoziazione tra responsabili, posti a vari livelli gerarchici, ai fini di un accordo definitivo sui piani;
- coordinamento e revisione delle singole componenti del budget;
- approvazione finale;
- distribuzione del budget approvato.

# Logiche di formazione del budget

Il budget a base zero si basa sul concetto che anche i centri (o i processi) di "struttura" svolgano attività che producono out put misurabili e il cui fabbisogno è determinato dal livello di attività.

*Ignorare ciò che è per concentrarsi su ciò che  
deve essere*

# Reporting



# CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI

Misurabilità: l'indicatore deve essere progettato in base a criteri che ne consentano la misurazione e la quantificazione

Significatività: l'indicatore deve rappresentare un elemento significativo del processo analizzato

Attendibilità: le fonti informative devono essere verificate e validate prima di calcolare un indicatore

Univocità: l'indicatore deve essere creato secondo schemi che favoriscano l'univocità e la facilità d'interpretazione

Sensibilità: l'indicatore deve essere misurato secondo schemi che garantiscano una sensibilità alle variazioni della grandezza misurata.

# Un esempio di tableau de board

Area	Report	Codice	Articolazione	Frequenza
Vendite	Portafoglio ordini	VE3	Totale azienda, Italia - estero, Area Nielsen, Agente	Settimanale
Vendite	Analisi vendite (Mix, Prezzo, volumi)	VE1	Totale azienda, Italia - estero, Area Nielsen, Agente	Settimanale
Vendite	Clienti persi	VE2	Area Nielsen/agente	Mensile
Sistemi Informativi	Avanzamento progetti	SI1		Mensile
Ricerca e Sviluppo	Avanzamento progetti	RS1		Mensile
Produzione	Analisi righe d'ordine non evase per mancanza di merce (prodotti).	PR3	Per singolo reparto/lavorazione	Settimanale
Produzione	Analisi rese di lavorazione	PR6	Per classe merceologica	Settimanale
Produzione	Indice di produttività	PR1	Per singolo reparto	Mensile
Produzione	Avanzamento investimenti pianificati	PR4	Per reparto	Mensile
Produzione	Analisi scarti	PR5	Per linea	Mensile
Produzione	Giacenza media PF, SL	PR7	Per classe merceologica	Mensile

Per ogni indicatore riportare il valore standard o di budget

# Un esempio di tableau de board

Logistica	Ritardo di spedizione	LO3	Per area Nielsen/agente/classe merceologica	Settimanale
Logistica	Analisi reclami	LO2	Per classe merceologica	Quindicinale
Logistica	Errori di spedizione	LO1		Quindicinale
Generale	Conto Economico sino al M.O.L.	GE1		Mensile
Generale	Bilancio infrannuale	GE2	Il Conto Economico per classe merceologica fino al secondo margine di contribuzione	Dicembre, Aprile, Giugno, Agosto
Finanza/Tesoreria	Analisi posizione finanziaria	FI1		Settimanale
Crediti	Tempi medi di incasso	CR1	Per cliente	Mensile
Crediti	Report crediti per area	CR2	Per area Nielsen/agente/cliente (estero)	Mensile
Acquisti	Confronto costo ultimo/costo standard	AC1		Quindicinale
Acquisti	Tempi medi di pagamento fornitori	AC2	Per fornitore e categoria fornitore	Mensile
Acquisti	Giacenza media MP, commercializzati	AC3		Mensile
Acquisti	Analisi righe d'ordine non evase per mancanza di merce (commercializzati)	AC4	Per classe merceologica	Settimanale

Per ogni indicatore riportare il valore standard o di budget

*Grazie per l'attenzione*

*Carlo.canestri@afccconsulting.it*