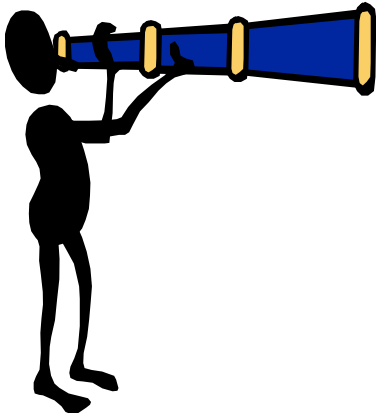


Ferrara, novembre 2017



O V E R V I E W

Consulenza di Direzione Aziendale



**Come governare la
scarsa redditività
economica e i
problemi finanziari?**



FASI DI CREAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

- ✦ LA DEFINIZIONE DELLE INFORMAZIONI CHE SI VOGLIONO OTTENERE, SPECIFICANDONE LA FREQUENZA ED I DESTINATARI
- ✦ L'INDIVIDUAZIONE DELLE FONTI DA CUI ATTINGERE I DATI DI BASE
- ✦ LA SCELTA DELLE OPPORTUNE METODOLOGIE DI ELABORAZIONE DEI DATI E DEGLI STRUMENTI DI SUPPORTO
- ✦ LA DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITA' SULLA GESTIONE DEL SISTEMA
- ✦ LA PROGETTAZIONE E REDAZIONE DELLA REPORTISTICA DIREZIONALE

DIRIGERE

significa soprattutto:

sapere

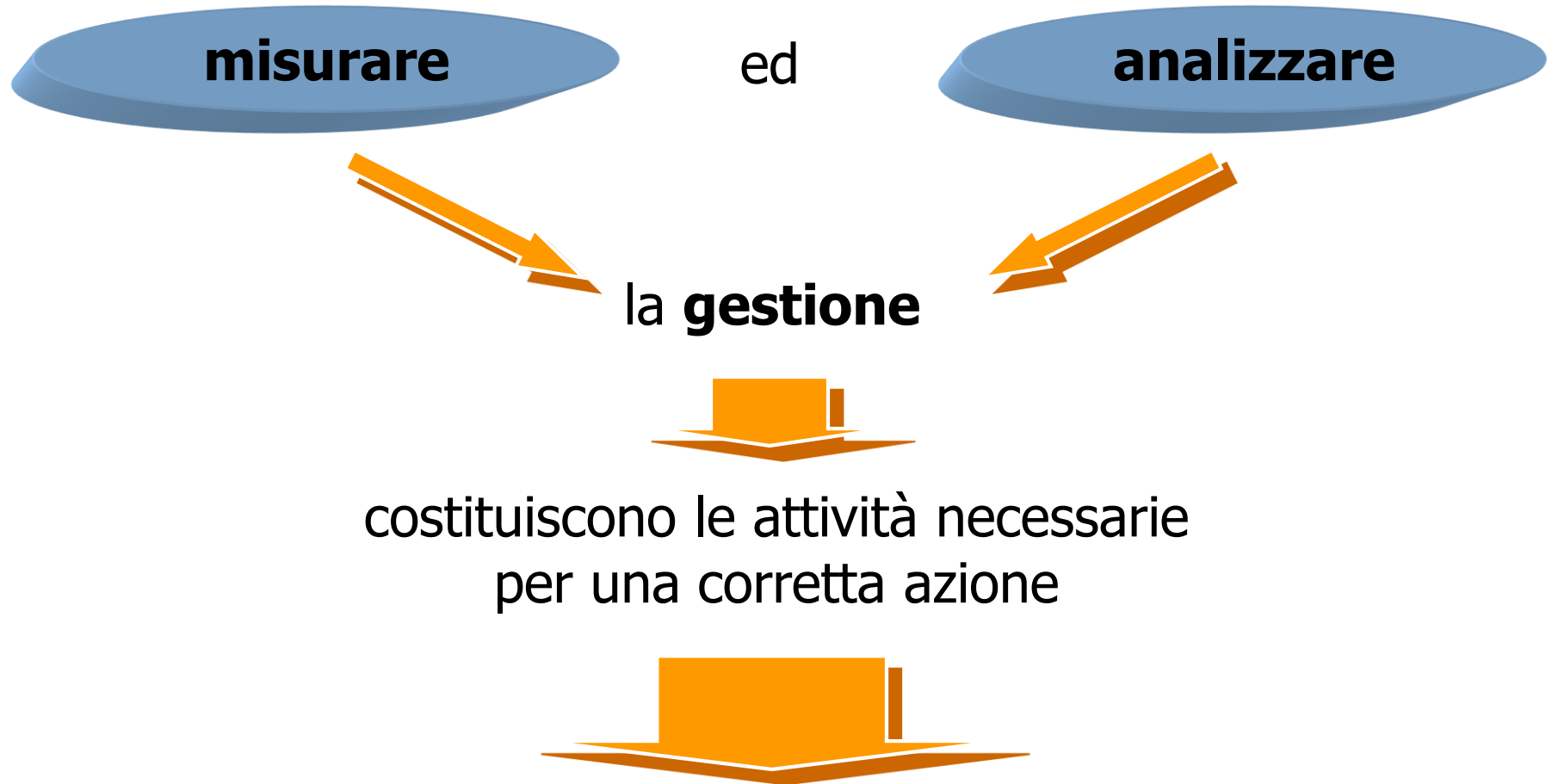
(se siamo efficaci nel raggiungimento di obiettivi precisi)

capire

(in particolare perché siamo, o non siamo, efficaci)

orientare l'azione

verso il miglioramento costante della performance aziendale



**IL CONTROLLO DI GESTIONE SI OCCUPA DI FORNIRE
STRUMENTI PER SVOLGERE QUESTE ATTIVITA'**

Il prodotto di queste attività sono:



- **ECONOMICHE**
- **FINANZIARIE**
- **PATRIMONIALI**
- **GESTIONALI**

necessarie per "sapere", "capire"
ed "orientare le azioni"



Devono essere:



tempestive



semplici



articolate



rilevanti

CONTROLLO DELLA
SITUAZIONE AZIENDALE
IN TUTTI I SUOI ASPETTI

IL SUPPORTO ALLE
DECISIONI STRATEGICHE
ED OPERATIVE



OBIETTIVI

IL COORDINAMENTO
DELLE FUNZIONI

LA DEFINIZIONE DI
EVENTUALI INTERVENTI
CORRETTIVI ALLA
STRUTTURA



CATEGORIE DI INTERESSE



REPARTI



PRODOTTI



CLIENTI

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

redditività a costi
variabili dei ricavi

redditività della
gestione caratteristica

redditività della gestione
aziendale al lordo della
componente fiscale

VOCI ECONOMICHE (dati in '000 euro)	consuntivo	
	anno x	%
1 RICAVI VENDITA NETTI		
2 COSTI VAR.LI COMM.LI		
3 Variazione Rimanenze		
4 Acq mat prime, semilavorati, prod fin		
5 Lavorazioni e servizi di terzi		
6 COSTI VAR.LI IND.LI	6 = 3 + 4 + 5	
7 TOT COSTI VARIABILI	7 = 2 + 6	
8 MARGINE DI CONTRIBUZIONE	8 = 1 - 7	
9 Costi del Personale		
10 Ammortamenti e Leasing		
11 Manutenzioni e riparazioni		
12 Altri costi fissi industriali		
13 Affitti		
14 Costi commerciali		
15 Compenso organi societari		
16 Altri costi Amm.vi/ Generali		
17 TOT COSTI FISSI	17 = 9 + 10 + 11 + 12 + 13 + 14 + 15 + 16	
18 REDDITO OPERATIVO	18 = 8 - 17	
19 Proventi finanziari		
20 Oneri finanziari		
21 SALDO GEST FIN.RIA	21 = 19 - 20	
22 Proventi straordinari		
23 Oneri straordinari		
24 SALDO GEST STRAORD.	24 = 22 - 23	
25 REDDITO ANTEIMPOSTE	25 = 18 + 21 + 24	
26 IMPOSTE		
27 REDDITO NETTO	27 = 25 - 26	

AL FINE DI CONTROLLARE COSTANTEMENTE L'ANDAMENTO DELL'AZIENDA È UTILE REDIGERE TRIMESTRALMENTE DEI CONTI ECONOMICI CHE POSSANO GARANTIRE LO SVOLGIMENTO DI UN'ANALISI COSTANTE E PUNTUALE.

- ✦ **I bilanci infrannuali consentono di capire meglio l'andamento della gestione e di effettuare in itinere confronti con il budget.**
- ✦ **L'utilizzo di conti economici trimestrali inoltre agevola il processo di preconsuntivazione dopo la chiusura dei due primi trimestri dell'anno.**

È di norma consigliato che i bilanci trimestrali siano pronti entro giorno 20 del mese successivo alla fine del trimestre in esame.

riclassificati in base
al grado di liquidità
o liquidabilità

riclassificati a seconda che
il finanziamento "arrivi"
dall'interno o dall'esterno
e questi ultimi in base poi
alla durata temporale

VOCI (dati in '000 euro)	Consuntivo
	anno x
Cassa e banche	
Crediti commerciali	
F.do Svalutazione crediti	
Altri crediti	
Magazzino	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	
Immobilizzazioni materiali	
Immobilizzazioni immateriali	
Immobilizzazioni finanziarie	
TOTALE ATTIVO CONSOLIDATO	
TOTALE ATTIVO	
Banche	
Debiti commerciali	
Altri debiti a breve	
TOTALE PASSIVO CORRENTE	
Banche a M/L	
TFR	
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO	
TOTALE MEZZI DI TERZI	
Capitale sociale	
Riserve non distribuibili	
Riserve distribuibili	
Utili/perdite esercizi precedenti	
Utili/perdite esercizi	
TOTALE CAPITALE NETTO	
TOTALE PASSIVO	

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

COSTI VARIABILI



variano al variare del volume di attività

COSTI FISSI



sono costanti nella loro entità al variare del volume di produzione entro certi limiti

COSTI DIRETTI



imputabili con certezza ad un determinato oggetto

COSTI INDIRETTI



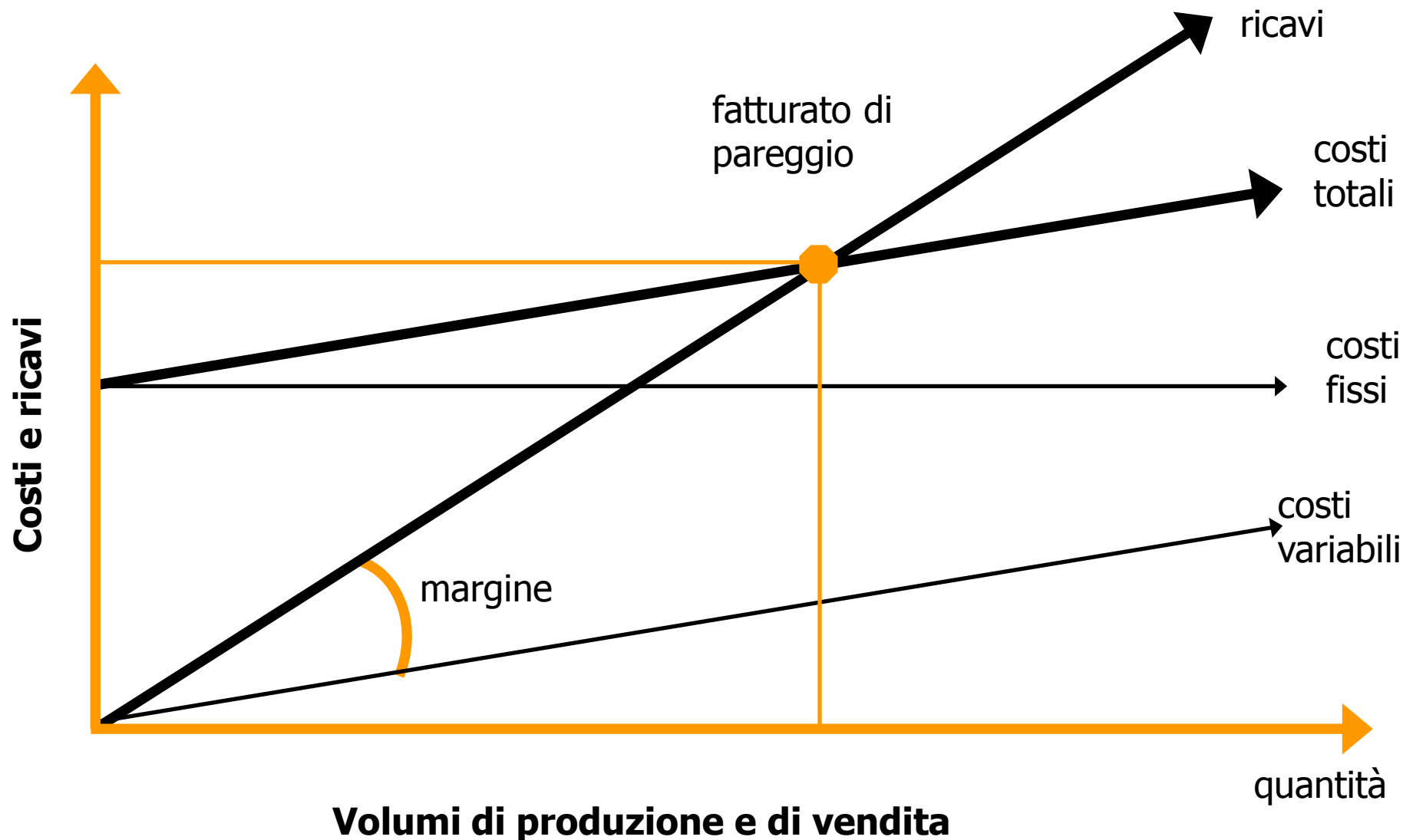
non imputabili con certezza ad un determinato oggetto

COSTI FISSI E VARIABILI

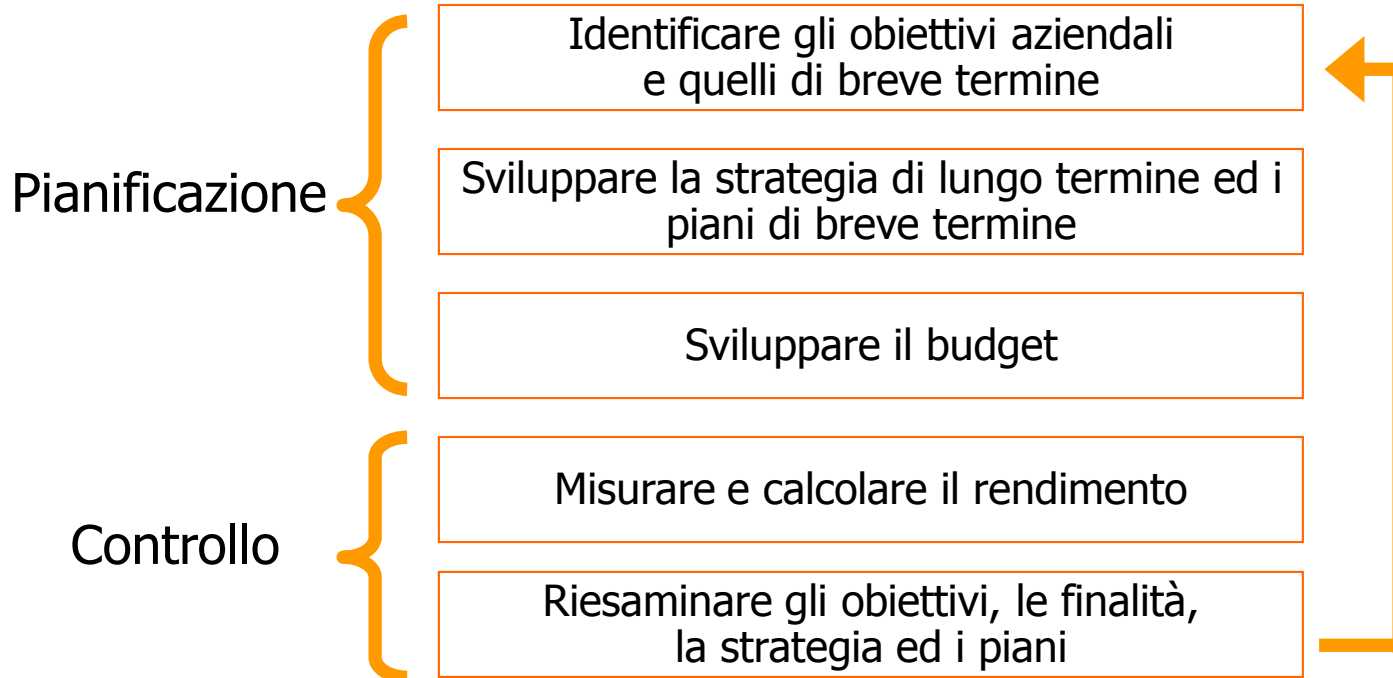
- ➔ LA DISTINZIONE TRA COSTI VARIABILI E FISSI ASSUME SIGNIFICATO SOLO IN RELAZIONE AI VALORI TOTALI
- ➔ LE OSSERVAZIONI SULLA VARIABILITA' DEI COSTI VANNO RIFERITE AD UN CERTO LIVELLO AZIENDALE PER UN CERTO INTERVALLO TEMPORALE

	IN VALORE TOTALE	IN VALORE UNITARIO
COSTI VARIABILI	VARIABILI (direttamente proporzionali al volume delle attività)	COSTANTI
COSTI FISSI	COSTANTI	VARIABILI (inversamente proporzionali al volume delle attività)

BREAK EVEN POINT



IL BUDGET E' L'ELEMENTO CENTRALE DEL SISTEMA DI P&C IN QUANTO RAPPRESENTA LA BASE DI RIFERIMENTO PER I DATI CONSUNTIVI E QUINDI PER DETERMINARE GLI SCOSTAMENTI



IL BUDGET E' UN PROGRAMMA DI AZIONE ESPRESSO IN TERMINI QUANTITATIVO-MONETARI



- A) COME STRUMENTO PER EFFETTUARE PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE (UN PREVENTIVO)
- B) COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E DI INFORMAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA
- C) COME STRUMENTO DI INDIRIZZO E DI MOTIVAZIONE DEI COMPORTAMENTI DI TUTTI GLI OPERATORI AZIENDALI



LA CRITICITÀ DI QUESTI SCOPI È TANTO MAGGIORE QUANTO PIÙ L'IMPRESA È COMPLESSA, RICORDANDO CHE IN IMPRESA SI DEVE COMUNQUE CREARE UNA "CULTURA DI BUDGET" E CHE...

GLI ASPETTI MISURATI DAL CONTROLLO DI GESTIONE



**EFFICACIA ED
EFFICIENZA INTERNA
(ASPETTO TANGIBILE)**

**SODDISFAZIONE
DEL CLIENTE
(ASPETTO INTANGIBILE)**

IMPOSTAZIONE DI UN SISTEMA DI REPORTING

Un SISTEMA DI REPORTING non è un pacchetto standard di informazioni valido per ogni tipo di azienda, bensì deve essere tarato in funzione delle specifiche variabili critiche da controllare e delle risorse investite per l'ottenimento dell'informazione



In particolare è opportuno determinare caso per caso:



QUALI INFORMAZIONI OTTENERE



A CHE LIVELLO DI DETTAGLIO



CON QUALE FREQUENZA



PER QUALI DESTINATARI

INDICI DI PERFORMANCE E REPORTING

ESEMPIO DI MODELLO PER LA PREVISIONE FINANZIARIA

INCASSI

	<u>Gennaio</u>	<u>Febbraio</u>	<u>Marzo</u>	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Luglio</u>	<u>Agosto</u>	<u>Settembre</u>	<u>Ottobre</u>	<u>Novembre</u>	<u>Dicembre</u>	<u>TOTALE</u>
Ricavi prestazioni													0
Contributi													0
Altri ricavi													0
Accensione mutui													0
Finanziamenti													0
.....													0
TOTALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PAGAMENTI

	<u>Gennaio</u>	<u>Febbraio</u>	<u>Marzo</u>	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Luglio</u>	<u>Agosto</u>	<u>Settembre</u>	<u>Ottobre</u>	<u>Novembre</u>	<u>Dicembre</u>	<u>TOTALE</u>
Acquisti materiali													0
Stipendi													0
Costi commerciali													0
Compenso organi societari													0
Consulenze													0
Leasing													0
Altri costi													0
IVA													0
Tasse													0
Rimborso mutui													0
Acquisto cespiti													0
Investimenti													0
.....													0
TOTALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SALDO MENSILE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

SALDO BANCA X INIZIALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO BANCA X FINALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0