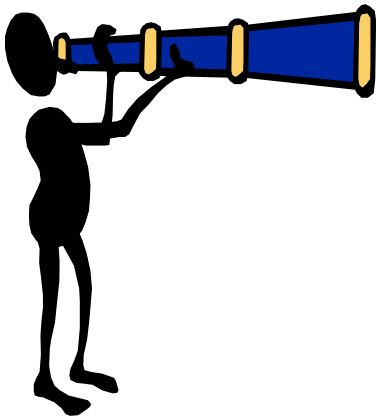


# Capire meglio gli equilibri economico-finanziari della propria impresa

**DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA D'IMPRESA**

**ANALISI DI BILANCIO**



a cura di M. Limido



## *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

GLI STRUMENTI PER OSSERVARE LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA GESTIONE SONO:

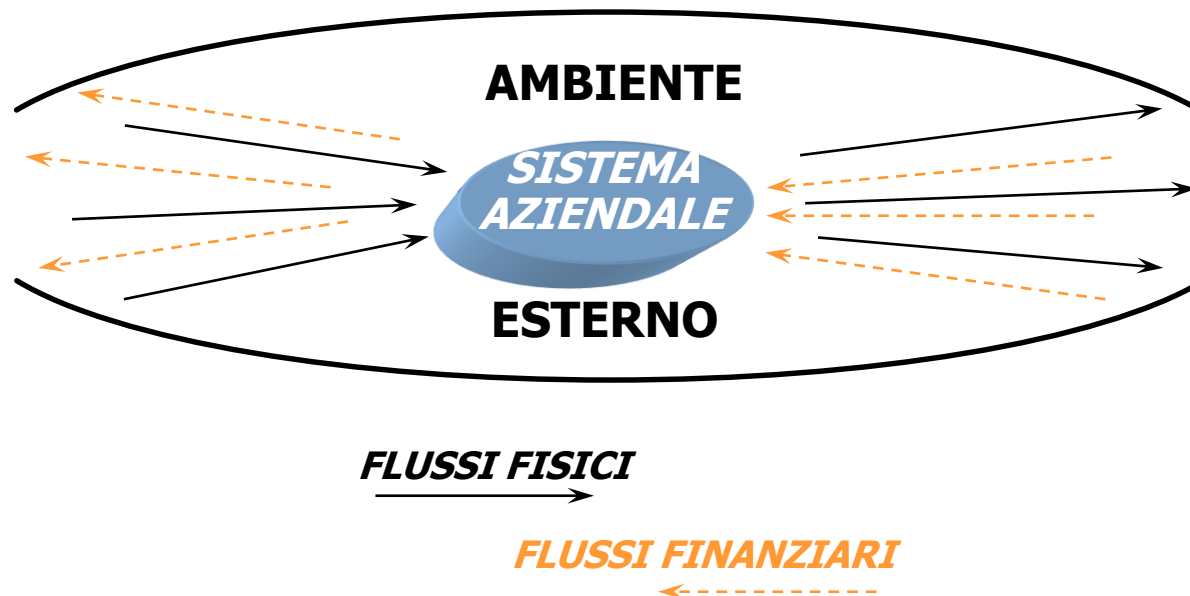
✦ **LA CONTABILITA' GENERALE ED IL BILANCIO D'ESERCIZIO**

✦ **LA CONTABILITA' DIREZIONALE:**  
(Management Accounting )

- BUDGET
- CONTABILITA' ANALITICA
- SISTEMA DI REPORTING

## GLI STRUMENTI: LA CONTABILITA' GENERALE

LA **CONTABILITA' GENERALE** E' UNO STRUMENTO CHE REGISTRA DOPO IL LORO VERIFICARSI (cioè a *CONSUNTIVO*), LE VARIAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE DOVUTE AI PROCESSI DI SCAMBIO FRA AZIENDA E AMBIENTE ESTERNO



## *GLI STRUMENTI: LA CONTABILITA' DIREZIONALE*

---

LA **CONTABILITA' DIREZIONALE** E' L'INSIEME DEGLI STRUMENTI E DELLE TECNICHE CHE RILEVA ED ORGANIZZA INFORMAZIONI A SUPPORTO

- ✦ della determinazione analitica dei risultati
- ✦ del processo decisionale



QUESTE INFORMAZIONI POSSONO ESSERE FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO E POSSONO FACILITARE IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE

## LA CONTABILITA' GENERALE

---

LA CONTABILITA' GENERALE OFFRE LE INFORMAZIONI PER REDIGERE I DOCUMENTI DI SINTESI SULL'ANDAMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO DI UN'AZIENDA:

- ✦ STATO PATRIMONIALE
- ✦ CONTO ECONOMICO
- ✦ RENDICONTO FINANZIARIO
- ✦ NOTA INTEGRATIVA
- ✦ RELAZIONE SULLA GESTIONE



L'INSIEME DI QUESTI DOCUMENTI DI SINTESI E' CHIAMATO:

**BILANCIO DI ESERCIZIO**

## *I FRUITORI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO*

I destinatari del bilancio sono tutti quei soggetti che a vario titolo sono interessati a conoscere gli esiti dell'attività d'impresa



Tali "destinatari" possono essere:



Interni all'impresa



Esterni all'impresa

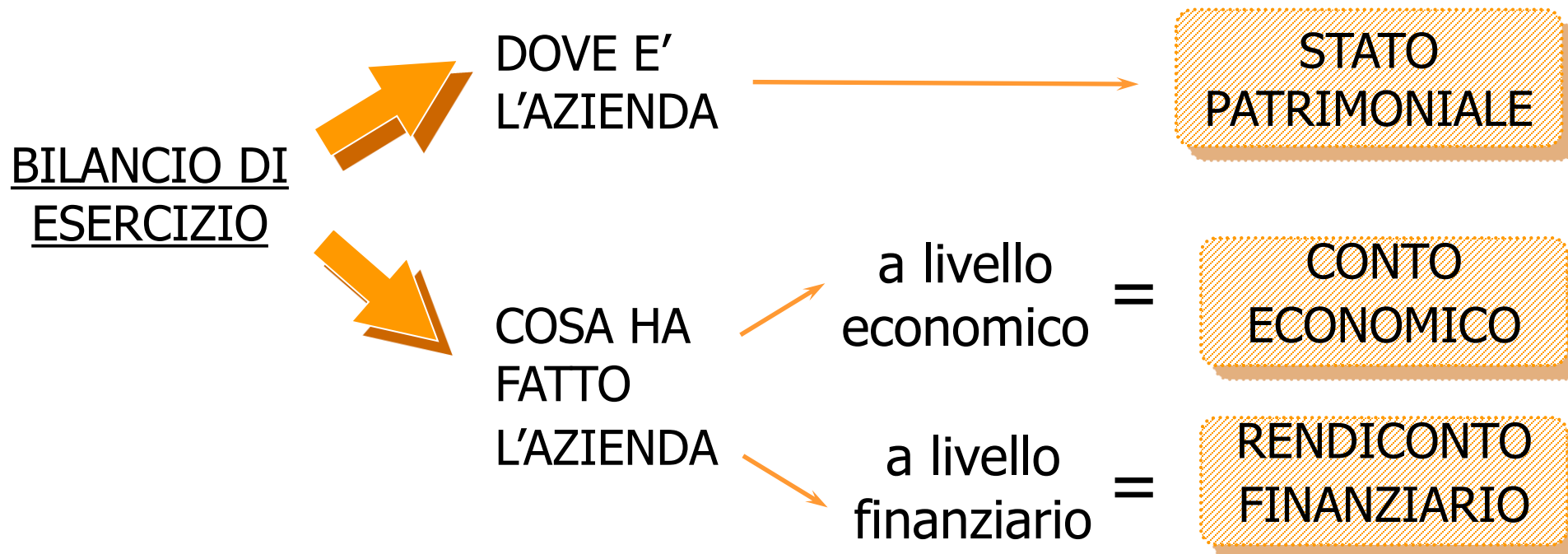
### Alcuni esempi dei principali fruitori:

- ✦ gli azionisti (effettivi/potenziati);
- ✦ i terzi finanziatori (effettivi/potenziati);
- ✦ i dipendenti e le organizzazioni sindacali;
- ✦ i consumatori/utilizzatori (effettivi/potenziati);
- ✦ i concorrenti (effettivi/potenziati);
- ✦ i fornitori;
- ✦ lo Stato;
- ✦ l'opinione pubblica



## I DOCUMENTI

### I DOCUMENTI DI SINTESI SULL'ANDAMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO DI UN'AZIENDA:



### LA "RIORGANIZZAZIONE" DELLE INFORMAZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE E' UTILE PER



- ✦ ESAMINARE RISULTATI INTERMEDI DELLA GESTIONE ED AVERE MAGGIORI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE
- ✦ RENDERE OMOGENEI I DATI AL FINE DI CONSENTIRE L'ANALISI COMPARATIVA DI PIU' ESERCIZI (analisi dinamica) PER LA STESSA AZIENDA O CON AZIENDE DELLO STESSO SETTORE O DI SETTORI DIVERSI

### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

CONSENTE DI EVIDENZIARE AGGREGAZIONI, MARGINI E RISULTATI INTERMEDI UTILI PER COMPRENDERE LA FORMAZIONE DEI RISULTATI D'ESERCIZIO

Netta separazione dei valori riferiti alle diverse gestioni

Isolamento degli effetti che le politiche finanziarie e patrimoniali esercitano sulla redditività dell'impresa

Evidenziazione del concorso delle principali decisioni d'impresa alla formazione del reddito d'esercizio

### **PRINCIPIO DI COMPETENZA**

SI DEVE TENERE CONTO DEI RICAVI E DEI COSTI MATURATI (E CIOE' DI COMPETENZA) DELL'ESERCIZIO INDIPENDENTEMENTE DALLA DATA DEGLI INCASSI E DEI PAGAMENTI. E' QUINDI RILEVANTE LA DATA DI PRESTAZIONE O RICEVIMENTO DI BENI O SERVIZI

## CONTO ECONOMICO A MARGINE

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	%
<b>1 RICAVI VENDITA NETTI</b>		
<b>2 COSTI VAR.LI COMM.LI</b>		
3 Variazione Rimanenze		
4 Acq mat prime, semilavorati, prod fin		
5 Lavorazioni e servizi di terzi		
<b>6 COSTI VAR.LI IND.LI</b>	<b>6 = 3 + 4 + 5</b>	
<b>7 TOT COSTI VARIABILI</b>	<b>7 = 2 + 6</b>	
<b>8 MARGINE</b>	<b>8 = 1 - 7</b>	
9 Costi del Personale		
10 Ammortamenti		
11 Manutenzioni e assistenza		
12 Affitti		
13 Spese Pubblicità e Rappresentanza		
14 Altri costi commerciali		
15 Compenso organi societari		
16 Altri costi Am/ Generale		
<b>17 TOT COSTI FISSI</b>		
<b>18 REDDITO OPERATIVO</b>	<b>18 = 8 - 17</b>	
18 Proventi finanziari		
19 Oneri finanziari		
<b>20 SALDO GEST FIN.RIA</b>	<b>20 = 18 - 19</b>	
21 Proventi straordinari		
22 Oneri straordinari		
<b>23 SALDO GEST STRAORD.</b>	<b>23 = 21 - 22</b>	
<b>24 REDDITO ANTEIMPOSTE</b>	<b>24 = 18 + 20 + 23</b>	
<b>25 IMPOSTE</b>		
<b>26 REDDITO NETTO</b>	<b>26 = 24 - 25</b>	

## IL CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

**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



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

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

### **BREAK EVEN POINT**

IL LIVELLO DEI RICAVI CHE CONSENTE DI COPRIRE  
SIA I COSTI FISSI CHE I COSTI VARIABILI

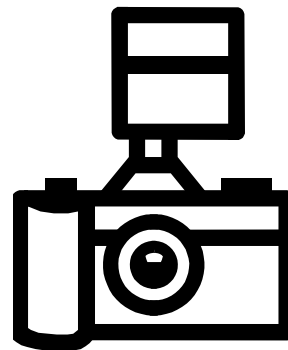


### **MARGINE DI SICUREZZA**

INDICA IN % DI QUANTO I RICAVI POSSONO  
SCENDERE PRIMA DI INIZIARE A PERDERE

### LO STATO PATRIMONIALE

- ✦ MOSTRA IL PATRIMONIO DELL'AZIENDA IN UN CERTO MOMENTO
- ✦ E' LA FOTOGRAFIA DELLA SITUAZIONE AZIENDALE





## *LO STATO PATRIMONIALE*

LO STATO PATRIMONIALE  
E' UNA TAVOLA DI SINTESI COMPOSTA DA DUE SEZIONI:



## STATO PATRIMONIALE

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	
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	
Immobilizzazioni materiali	
Immobilizzazioni immateriali	
Immobilizzazioni finanziarie	
<b>TOTALE ATTIVO CONSOLIDATO</b>	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	
Banche	
Debiti commerciali	
Altri debiti a breve	
<b>TOTALE PASSIVO CORRENTE</b>	
Banche a M/L	
TFR	
<b>TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO</b>	
<b>TOTALE MEZZI DI TERZI</b>	
Capitale sociale	
Riserve non distribuibili	
Riserve distribuibili	
Utili/perdite esercizi precedenti	
Utili/perdite esercizi	
<b>TOTALE CAPITALE NETTO</b>	
<b>TOTALE PASSIVO</b>	

## ALCUNI INDICI DELLO STATO PATRIMONIALE

---

CURRENT RATIO



esprime la capacità di far fronte alle uscite di breve termine con le attività correnti (valore ottimale  $> 1,5$ )

ACID TEST e  
MARGINE DI TESORERIA



esprime la capacità di far fronte alle uscite di breve termine con le attività correnti, senza considerare le scorte (valore ottimale  $> 0,9 - 1$ )

MEZZI DI TERZI/  
MEZZI PROPRI



esprime il grado di capitalizzazione dell'azienda (valore ottimale = 2)

## ANALISI FONTE-IMPIEGHI

anno x su anno x - 1

all'utile si risommano costi e ricavi che non hanno generato movimenti finanziari

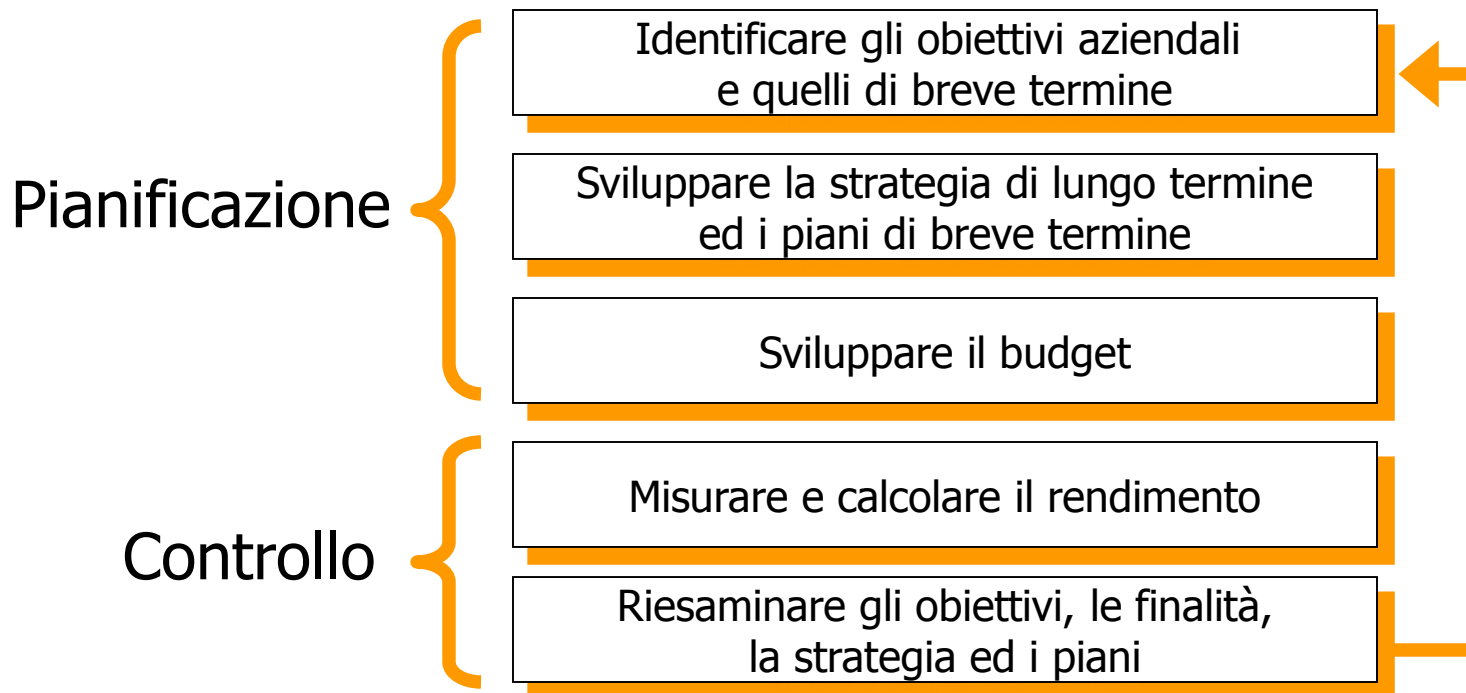
alla gestione reddituale si somma la variazione del capitale circolante netto

fabbisogno di cassa generato nell'anno

<b>UTILE D'ESERCIZIO</b>	
Ammortamenti materiali	
Ammortamenti immateriali	
Accantonamento TFR	
Accantonamento fondo svalutazione crediti	
Accantonamento fondo rischi	
Minusvalenze patrimoniali (Plusvalenze patrimoniali)	
<b>FLUSSO GESTIONE REDDITUALE</b>	
Variazione crediti commerciali	
Variazione altri crediti a breve	
Variazione magazzino	
Variazione debiti commerciali	
Variazione altri debiti a breve	
<b>VARIAZIONE CCN</b>	
<b>FLUSSO GESTIONE CORRENTE</b>	
Variazione immobilizzazioni materiali	
Variazione immobilizzazioni immateriali	
Variazione immobilizzazioni finanziarie	
Variazione finanziamenti a m-l termine	
Variazione fondo TFR	
Variazione patrimonio netto	
<b>FLUSSO DI CASSA</b>	

## *RUOLO DEL BUDGET*

**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**



## BUDGET ECONOMICO

**LO SCOPO E' L'ELABORAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE PREVISIONALE PER OGNI TRIMESTRE AFFINCHÉ SI POSSA DETERMINARE PER TUTTE LE GRANDEZZE ECONOMICHE LO SCOSTAMENTO CON I DATI CONSUNTIVI**

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

**SCOSTAMENTO**

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

## *PASSI PER COSTRUIRE IL BUDGET ECONOMICO*

---

-  **1 il budget dei ricavi di vendita**  
(responsabile commerciale)
-  **2 budget dei costi variabili commerciali**  
(direzione generale e responsabile commerciale)
-  **3 budget dei costi variabili industriali**  
(direzione generale e responsabile della produzione)
-  **4 budget dei costi fissi**  
(direzione generale e management)
-  **5 budget della gestione finanziaria e straordinaria**  
(direzione generale e responsabile amministrativo)

## PREVISIONE FINANZIARIA



**ORGANIZZARE  
IN MANIERA EFFICACE  
ED EFFICIENTE  
LA TESORERIA**

**FORNIRE ALLA  
DIREZIONE UNA VISIONE  
TEMPIFICATA  
DEL CASH FLOW**



✦ DA ELABORARE OGNI MESE PER I TRE MESI SUCCESSIVI

✦ SARA' CURATO DAL RESPONSABILE AMMINISTRATIVO



# PREVISIONI DI CASSA

## ESEMPIO DI MODELLO PER LA PREVISIONE FINANZIARIA

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

<b><u>PAGAMENTI</u></b>	<b><u>Gennaio</u></b>	<b><u>Febbraio</u></b>	<b><u>Marzo</u></b>	<b><u>Aprile</u></b>	<b><u>Maggio</u></b>	<b><u>Giugno</u></b>	<b><u>Luglio</u></b>	<b><u>Agosto</u></b>	<b><u>Settembre</u></b>	<b><u>Ottobre</u></b>	<b><u>Novembre</u></b>	<b><u>Dicembre</u></b>	<b><u>TOTALE</u></b>
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
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>SALDO MENSILE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

<b>SALDO BANCA X INIZIALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO BANCA X FINALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>