



Sapere utile

LA GESTIONE E IL CONTROLLO D'IMPRESA

**03 Novembre 2016
CCIAA – Ferrara**

Dott. Alessandro Garlassi

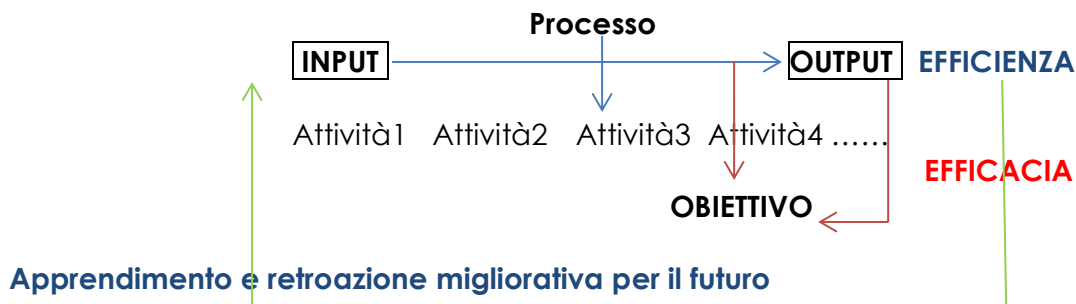
SOMMARIO

1. I PROCESSI AZIENDALI	3
2. LA CATENA DEL VALORE	3
3. LE MISURE AZIENDALI	5
4. LE MISURE CONTABILI	7
5. IL BILANCIO	8
6. LA PARTITA DOPPIA	9
7. L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA D'IMPRESA	12
8. ANALISI ECONOMICA - I COSTI VARIABILI E FISSI.....	12
9. ANALISI CON I COSTI VARIABILI E FISSI	13
10. ANALISI ECONOMICA – I COSTI DIRETTI ED INDIRETTI	16
11. I COSTI PER IL CALCOLO DEI PREZZI.....	18
12. ANALISI PATRIMONIALE E FINANZIARIA	19
13. CENNI DI CONTABILITA' ANALITICA	21

1. I PROCESSI AZIENDALI

- Definizione di Processo aziendale

Il processo aziendale (o business process) è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno dell'azienda, che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto finale (output del processo) a valore aggiunto, destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). Il processo è teso al raggiungimento di un obiettivo aziendale, determinato in sede di pianificazione, se questa è presente



- Definizione di "Efficienza"

L'efficienza in ambito economico aziendale, esprime la capacità dell'azienda di sfruttare al meglio i fattori produttivi di input per realizzare un determinato output

Input
Output

Essa risponde alla domanda:

"quante risorse sono state utilizzate per ottenere l'Output effettivo?"

Le varianze di efficienza si concentrano quindi sui rapporti tra input e output

Rappresentano misure di efficienza l'economicità aziendale, la produttività ed il concetto di rendimento

- Definizione di "Efficacia"

L'efficienza in ambito economico aziendale, esprime la capacità dell'azienda di realizzare i propri piani ed obiettivi

Output effettivo
Output obiettivo

Essa risponde alla domanda:

"abbiamo raggiunto l'obiettivo che ci eravamo dati?"

Le misure di efficacia si concentrano perciò sul confronto dei risultati effettivi con le aspettative e gli standard prefissati."

Le varianze di efficienza si concentrano quindi sui rapporti tra output e output

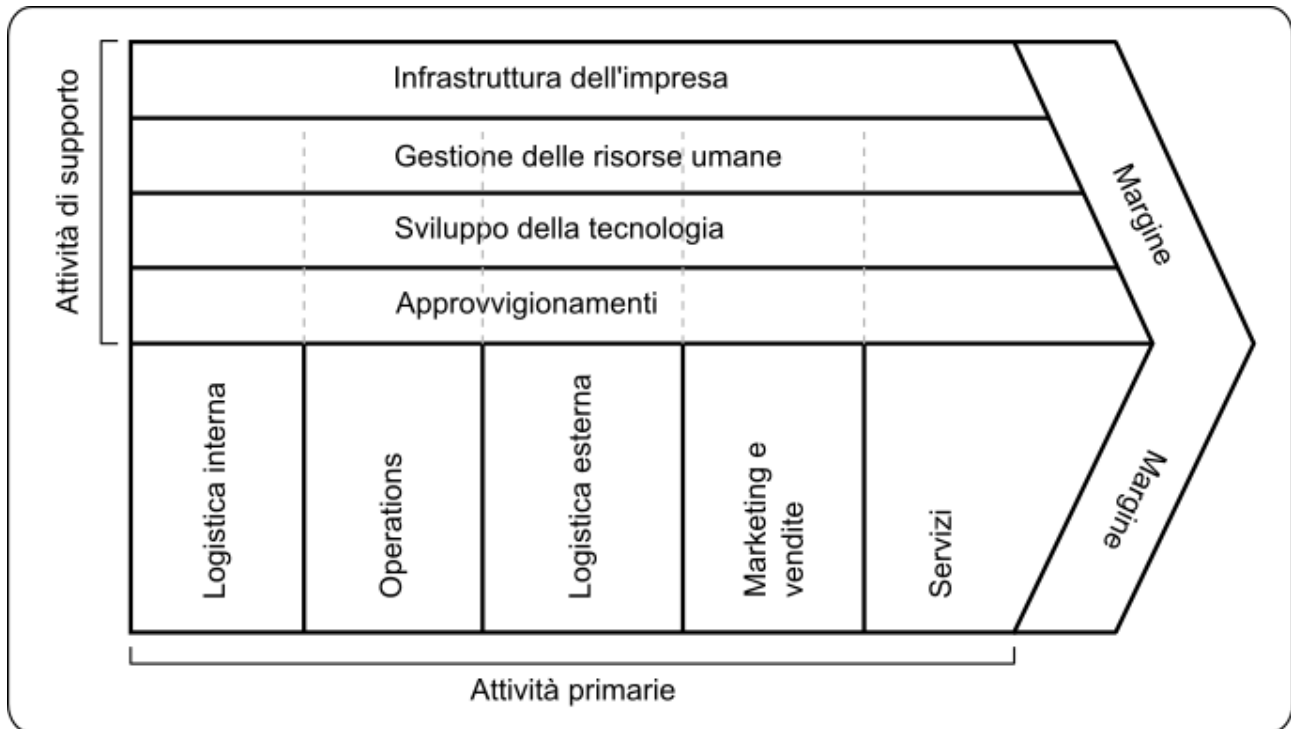
Rappresentano misure di efficacia gli scostamenti dal budget e dagli standard di produzione.

2. LA CATENA DEL VALORE

• Distinzioni

La **catena del valore** è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme COLLEGATO di processi. Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter

nel 1985 nel suo best-seller Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.



Le attività aziendali vengono suddivise in:

- **Attività primarie:** sono quelle che costituiscono le attività caratteristiche di creazione del valore del prodotto o del servizio.

Esse sono:

- **Logistica in ingresso:** comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'interno dell'organizzazione: flussi che alimentano le attività operative
- **Attività operative:** attività di produzione di beni e/o servizi.
- **Logistica in uscita:** comprende quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno dell'organizzazione: flussi che portano sul mercato i risultati delle attività operative
- **Vendite:** attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita.
- **Assistenza al cliente e servizi:** tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica).

- Attività di **supporto:** sono tutte quelle attività trasversali a tutte le attività primarie e che riferiscono a processi comuni a tutta l'azienda

Esse sono:

- **Approvvigionamenti:** l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione.
- **Gestione delle risorse umane:** ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ecc.
- **Sviluppo delle tecnologie:** tutte quelle attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo R&D (Research and Development).
- **Attività infrastrutturali:** tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc

3. LE MISURE AZIENDALI

- **Distinzioni**

Le misure aziendali, possono avere diverse classificazioni. Tra queste le più importanti sono:

- 1) misure contabili ed extracontabili
- 2) misure monetarie e non monetarie

1) LE MISURE CONTABILI ED EXTRACONTABILI

Le misure contabili sono quelle originano dalla contabilità generale aziendale e che afferiscono alle registrazioni amministrative – fiscali obbligatorie di natura economico-patrimoniale-finanziaria

Le misure extracontabili, invece sono tutte quelle quantificazioni monetarie e non (vedi dopo) che misurano i vari accadimenti gestionali dell'impresa (processi e attività) o esterni all'impresa (misure di ambiente esterno)

Schema di riepilogo:

Fattore	Contabile	Extra-contabile
Fonte dati	1 – la Contabilità generale	Qualunque archivio
Tempo di riferimento	Passato	Passato, futuro, ipotetico
Origine	Scambio con economie 3e esterne	Scambi interni, esterni, o nessuno scambio
Finalità	Rappresentazione veritiera e corretta dell'azienda	Gestionale: performance, rendimenti, margini, ecc..
Obbligo	Si, di legge	No, volontario
Unità di misura	Sempre monetario (€)	Monetario e non monetario
Nascita	Volontaria	Volontaria ma anche involontaria
TECNICA	Metodologia predefinita PARTITA DOPPIA	Non definita, dipendente dalle finalità (ECONOMIA AZIENDALE)
REPORT	Predefiniti di legge	Liberi e volontari

2) LE MISURE MONETARIE E NON MONETARIE

- **Monetarie:** espresse in moneta valutaria

Esse rappresentano il valore economico, patrimoniale e finanziario degli oggetti di misurazione. La moneta consente l'omogeneizzazione delle differenti unità di misura con le quali intrinsecamente gli oggetti sono misurabili

- **Non Monetarie:** espresse con unità di misura differenti

Sono il sottostante delle misure monetarie. Possono avere differenti coefficienti: quantità, pesi, consumi, ecc...

- **Misure Monetarie**

Le misure monetarie in economia d'azienda riguardano 3 grandi aspetti

- Economico
- Patrimoniale
- Finanziario



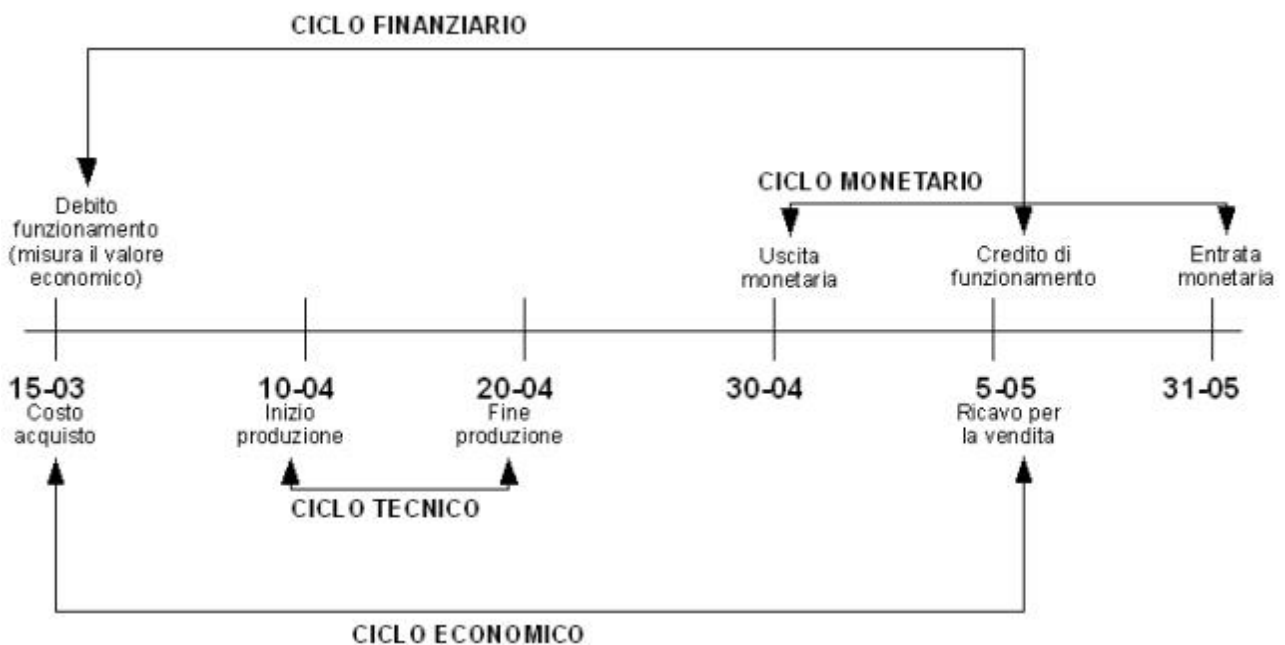
Dai 3 cicli scaturiscono le misure monetarie d'impresa che hanno anche tempi di nascita e svolgimento differenti

- Ciclo economico
COSTI – RICAVI
- Ciclo patrimoniale
DEBITI – CREDITI
- Ciclo finanziario
USCITE DI CASSA – ENTRATE DI CASSA

La mancanza di sincronizzazione tra i diversi cicli può comportare gravi rischi all'impresa se non monitorati

• **Concetto fondamentale**

Non è possibile comprendere l'economia d'impresa senza considerare tutti 3 gli aspetti e senza esaminare gli accadimenti gestionali sottostanti che producono tutte e 3 le tipologie di valore



4. LE MISURE CONTABILI

- **Concetto**

Le misure contabili rappresentano la rilevazione dei 3 aspetti economici, patrimoniali e finanziari d'impresa. Essi hanno loro regole prestabilite di origine e rappresentazione e prendono origine da una vera e propria tecnica definita "Ragionieristica"

La Ragioneria, tecnica di antica tradizione datata convenzionalmente 1494 ad origine del frate matematico Luca Pacioli, utilizza il metodo della partita doppia per il suo funzionamento, la quale stabilisce che ogni accadimento gestionale debba essere osservato sotto 2 aspetti contemporanei:

- 1) **L'economico**

- 2) **Il numerario (o finanziario)**

Questi 2 aspetti si compensano tra di loro avendo lo stesso importo e producendo un saldo "0" tra le due rilevazioni. Le sezioni, definite doppie perché duplici, riportano lo stesso ammontare sia in Dare che in Avere

- **La rappresentazione contabile**

Le rappresentazioni contabili, basate sul metodo ragionieristico della partita doppia, hanno:

- Regole di funzionamento stabilite
- Layout e report predefiniti
- Tempi prefissati per legge
- Libri e registri formali da rispettare

Gli accadimenti (o fatti di gestione) sono quindi rilevati in modo il più possibile "omogeneo" tra le diverse aziende con il vantaggio di:

- Rendere confrontabili aziende diverse
- Dare regole precise sui comportamenti da tenere

D'altro canto questa standardizzazione di rilevazione ha gli svantaggi di:

- Non calarsi realmente nella singola gestione aziendale
- Non rappresentare i fatti interni spesso determinanti dei risultati successivi monetari d'impresa

- **Concetto fondamentale**

La Contabilità generale, pur essendo indispensabile ed obbligatoria fornisce solo in parte le informazioni necessarie al governo Direzionale dell'impresa.

Perché:

1. E' riferita al passato
2. Si chiude generalmente una volta l'anno
3. E' riferita all'azienda nel suo complesso
4. Non sempre esprime le corrette relazioni tra causa ed effetto
5. E' basata su aspetti documentali riferiti a scambi con terze economie
6. Non evidenzia il processo e la struttura di formazione dei costi

5. IL BILANCIO

• Definizione

Le misure contabili rappresentano la rilevazione dei 3 aspetti economici, patrimoniali e finanziari

Tutta la contabilità ha come riferimento l'esercizio contabile, normalmente coincidente con l'anno solare.

• Tempi di rilevazione

Tutte le misure contabili chiudono e riaprono all'interno degli esercizi contabili e finiscono, ogni anno, nella rappresentazione del Bilancio d'esercizio, direttamente normato dal Legislatore Europeo e Nazionale, nonché integrato dalle regole tecniche degli organi professionali.

• Composizione del bilancio

Il Bilancio ordinario dall'esercizio 2016 composto dai seguenti prospetti contabili

- Stato patrimoniale
- Conto Economico
- Rendiconto Finanziario di cassa (aggiunto dal 2016)

Ogni prospetto mette in luce, non a caso, i 3 aspetti della gestione visti in precedenza

Il bilancio inoltre prevede altri documenti quantitativi- descrittivi della gestione quali:

- La nota integrativa
- La relazione sulla gestione

• Equazione di bilancio

Nel bilancio sono rappresentate le misure contabili d'impresa sotto diversi aspetti

- Stato patrimoniale – stock dal 1 giorno di impresa - alla data di osservazione
- Conto Economico – flussi di costo e ricavi del singolo esercizio
- Rendiconto finanziario – flusso di cassa tra 2 stock patrimoniali

Ogni anno il Conto Economico chiude i propri valori e ricomincia la misurazione da 0. Le variazioni economiche rappresentano uno dei motivi delle variazioni patrimoniali perché l'utile, rappresentato dal saldo annuale tra costi e ricavi, diventa patrimonio al momento del riporto a nuovo (reinvestimento) degli utili all'anno successivo

Equazione della partita doppia

$$A = P$$

A = Cassa + Banca_a + Crediti + Magazzino + Immobilizzazioni

P = Banca_p + Debiti + Finanziamenti + Capitale proprio

Allora

Cassa + Banca_a + Crediti + Magazzino + Immobilizzazioni

=

Banca_p + Debiti + Finanziamenti + Capitale proprio

Per produrre qualsiasi rendicontazione che spieghi le diverse misure basterà isolare matematicamente la variabile da spiegare

Esempio_rendiconto finanziario di cassa

Cassa + Banca_a - Banca_p
= (Debiti + Finanziamenti + Capitale proprio)
- Crediti + Magazzino + Immobilizzazioni

La variazioni di cassa potrà derivare quindi da causa

- 1) Endogene – riferite alle 3 componenti a sx
- 2) Esogene – derivanti da tutte le componenti non costituenti la cassa

Nota bene

Le compensazioni endogene tra tutte le componenti non costituenti la cassa, non fanno variare la cassa ma se rilevanti si consiglia di metterle in rilievo

6. LA PARTITA DOPPIA

Rappresenta il metodo con il quale i fatti aziendali vengono registrati in contabilità.

COSA RILEVARE

I fatti aziendali detti anche accadimenti gestionali, rappresentano tutte le operazioni di scambio intervenute tra l'azienda e terze economie.

Ne sono un esempio:

- Acquisti
- Vendite
- Incassi
- Pagamenti
- Stipendi
- Finanziamenti
- Imposte e tasse

Sono escluse dalla contabilità generale le rilevazioni che intervengono all'interno dell'azienda tra suoi comparti e/o reparti (passaggi di magazzino, scambi interni, ecc..)

COME RILEVARE

Esso prevede che ad una variazione di segno dare corrisponda una corrispondente variazione di segno avere dei valori delle poste economiche o numerarie

- Sono poste numerarie quelle rappresentano elementi finanziari certi (cassa e banca) o presunti (crediti e debiti)
- Sono poste economiche quelle che rappresentano entrata o uscita di fattori produttivi (costi e ricavi)

Nella contabilizzazione delle operazioni di gestione vengono utilizzati degli schemi a T in corrispondenza di ciascuna voce di bilancio: si definisce il sistema dei conti.

La parte destra dello schema viene chiamata AVERE La parte sinistra DARE

Questi schemi a T sono denominati "Mastrini" e consentono di rappresentare in modo sintetico gli sbilanci tra Dare e Avere dei singoli conti contabili

DOCUMENTI

I documenti contabili sono la base "pezze giustificative" di qualsiasi transizione contabile da rilevare.

All'origine essi si manifestano al momento della consegna del bene o dello svolgimento della prestazione di servizio e terminano con l'ultima contabile di incasso e pagamento

Essi sono:

- DDT acquisto e vendita
- Fatture acquisto e vendita
- Parcelle
- Buste paghe
- Contabili di incasso e pagamento
- Assegni e cambiali
- Ecc..

DOVE RILEVARE

Le diverse normative comunitarie, civilistiche e fiscali, prevedono diversi documenti obbligatori o facoltativi da redigere e conservare.

Essi sono:

- Il Bilancio

Il bilancio, come già detto, è obbligatorio almeno una volta l'anno e deve essere approvato dai soci. La sua composizione è dettata in modo completo dal codice civile che ha recepito una direttiva europea recentissima

- Libro giornale

E' il libro che contiene tutte le registrazioni contabili in ordine di registrazione. E' obbligatorio per legge

- Libri mastri

Sono i libri dei singoli conti accesi alla contabilità. Pur non essendo esplicitamente obbligatori, essi sono la base per tutto il funzionamento corretto della contabilità

- Libro inventari

A fine anno, almeno una volta l'anno, si deve fare l'inventario dei beni aziendali, elencando e specificando i beni esistenti al 31.12 di ciascun esercizio.

Il libro inventari si chiude sempre con il bilancio d'esercizio.

Esso è obbligatorio per legge

- Libri fiscali

I libri fiscali sono tutti i registri contabili imposti dalle leggi tributarie italiane.

Essi sono il registro iva acquisti e vendite, il libro cespiti dei beni ammortizzabili e tutti gli altri libri considerati obbligatori per le dimensioni dell'azienda.

FUNZIONAMENTO

La partita doppia funziona attraverso i conti contabili, alimentati per natura dai fatti gestionali aziendali.

L'insieme dei conti aziendali viene denominato "piano dei conti". La sua definizione è decisiva per la chiarezza e la rappresentatività dei valori per l'azienda.

Sono divisi tra patrimoniali ed economici e a loro volta tra attivi e passivi e costi e ricavi.

CONTI ECONOMICI

I conti economici rappresentano il flusso economico di periodo; si aprono il 1 gg dell'esercizio e si chiudono l'ultimo gg dell'esercizio.

Il loro saldo rappresenta l'utile dell'esercizio che verrà capitalizzato nello stato patrimoniale passivo alla voce capitale proprio.

In sostanza il saldo economico viene chiuso ogni anno e "cristallizzato" nello stato patrimoniale passivo a titolo di fonte di autofinanziamento.

CONTI PATRIMONIALI

I conti patrimoniali rappresentano lo stock di investimenti e di fonti di finanziamento ad una certa data

Essi rappresentano i valori dal 1 gg dell'azienda sino alla data di osservazione.
 Gli investimenti sono composti da

- Immobilizzazioni
- Crediti
- Magazzino
- Liquidità (cassa e banca)

Le fonti di finanziamento sono composte da:

- Capitale proprio
- Mutui e finanziamenti
- Fondi e rischi
- Debiti
- Passività immediate

ESEMPI DI REGISTRAZIONE

3 gennaio 2015 – acquisto di materie prime

	D	A
Merci c/acquisto	100 €	
Iva a credito	22 €	
Debiti vso fornitori		122 €

- 20 gennaio 2015 – parcella del commercialista

Consulenze professionali	50 €	
Iva a credito	11 €	
Debiti vso fornitori		61 €

- 31 marzo 2015 – rilevazione stipendi

Salari e stipendi	150 €	
Debiti vso dipendenti		150 €

- 30 giugno 2015 – pagamento 50% fornitori merci

Debiti vso fornitori	61 €	
Banca		61 €

- 31 luglio 2015 – vendita prodotti

Merci c/vendita	1.400 €	
Iva a debito		308 €
Crediti vso clienti	1.708 €	

- 31 dicembre 2015 – incasso clienti

Banca	1.000 €	
Crediti vso clienti		1.000 €

Costruzione del bilancio

- Conto economico (gialli)

RICAVI
▪ 1.400
COSTI
▪ - 300
UTILE
1.100 €

- Stato Patrimoniale

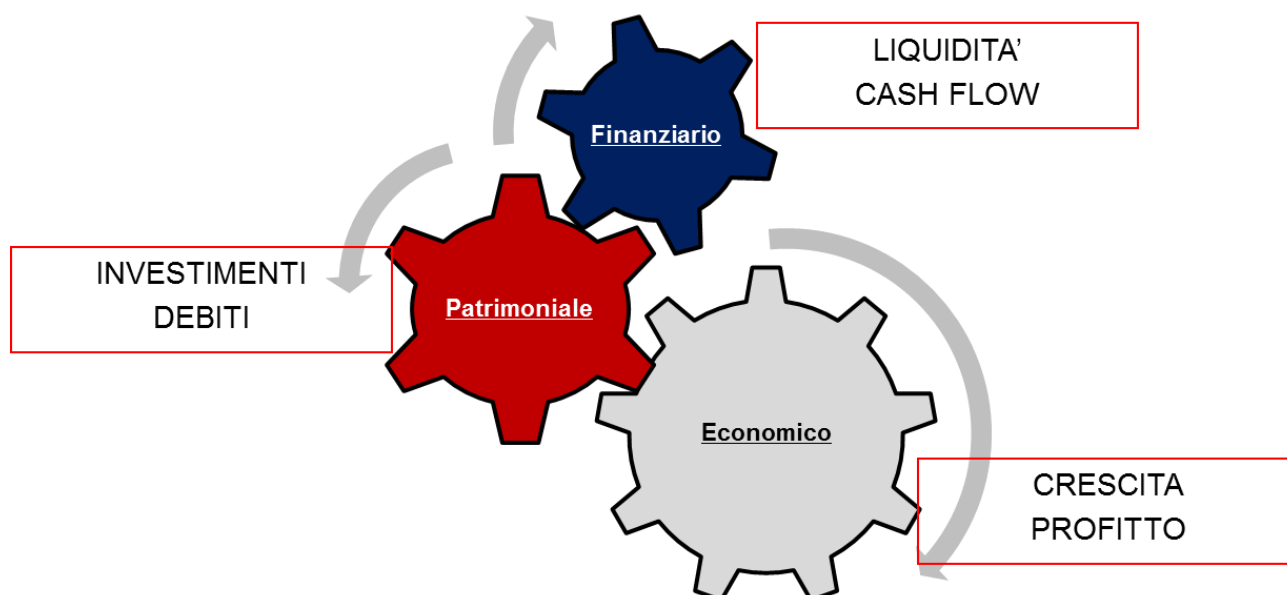
ATTIVO (verdi)	PASSIVO (rossi)
▪ 1.741	641
	<u>1.100 utile da economico</u>

Saldo zero A = P

7. L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA D'IMPRESA

- **Misure e cicli di analisi**

Le analisi aziendali, vengono svolte in funzione dei 3 cicli base dell'azienda. Ognuno di essi esprime dei valori i quali, in modo autonomo o collegati con altri, esprimono andamenti, valutazioni e quando possibile giudizi sulle performance dell'impresa



8. ANALISI ECONOMICA - I COSTI VARIABILI E FISSI

La contabilità generale rileva i costi "PER NATURA" e cioè in funzione delle cause economiche che li hanno generati.

La classificazione per natura se correttamente analizzata da un lato consente analisi di controllo evolute ed il calcolo di alcune marginalità "nascoste" tra i meri conti contabili, dall'altro però non è sufficiente per tutte le analisi economico gestionali dell'impresa.

Nei report di contabilità analitica i **costi per natura** sono analizzati nel loro comportamento rispetto ai volumi di produzione o vendita, attraverso la distinzione tra

- **Costi variabili e costi fissi**

Essi consentono di calcolare:

- Il Margine di contribuzione
- Il BEP (Break Even Point)
- La L.O. (leva Operativa)

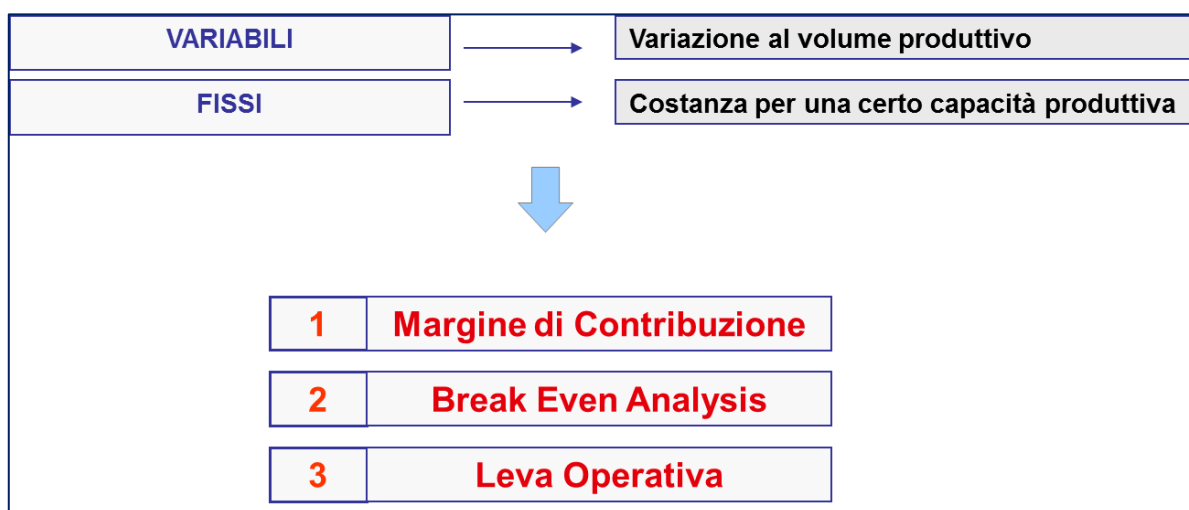
Ma la contabilità industriale ed il controllo di gestione vanno oltre le riclassifiche per natura utilizzando anche ulteriori misure:

- **Costi effettivi / costi standard**
(costi normali o costi obiettivo per una determinata attività)

- **Costi consuntivi / costi preventivi**
(costi riferiti a ragionevoli ipotesi future)
- **Costi cessanti / costi emergenti**
(costi che si aggiungono o si eliminano in determinate ipotesi)
- **Costi diretti / costi indiretti (o comuni)**
(costi riferiti a determinati oggetti di riferimento)

9. ANALISI CON I COSTI VARIABILI E FISSI

La distinzione tra costi fissi e costi variabili consente di sviluppare almeno 3 fondamentali analisi:



- **Il Margine di contribuzione**

Il margine di contribuzione è la differenza tra:

RICA VI e
COSTI VARIABILI

Esso esprime diversi significati:

E' il Margine a disposizione dell'azienda per coprire i costi fissi che sarebbero comunque da sostenere anche in assenza di vendite

IMPORTANZA

Il margine di contribuzione unitario è il limite al quale conviene una vendita addizionale

ESEMPIO

RICA VI	1.000 €	→ 50 unità	20 € unitario	→	PREZZO MINIMO VENDITA ADDIZIONALE > 16 €
COSTI VARIABILI:					
- Industriali	- 300 €		- 6 € unitario		
- Commerciali	- 500 €	- 10 € unitario			
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	200 €		4 € unitario		

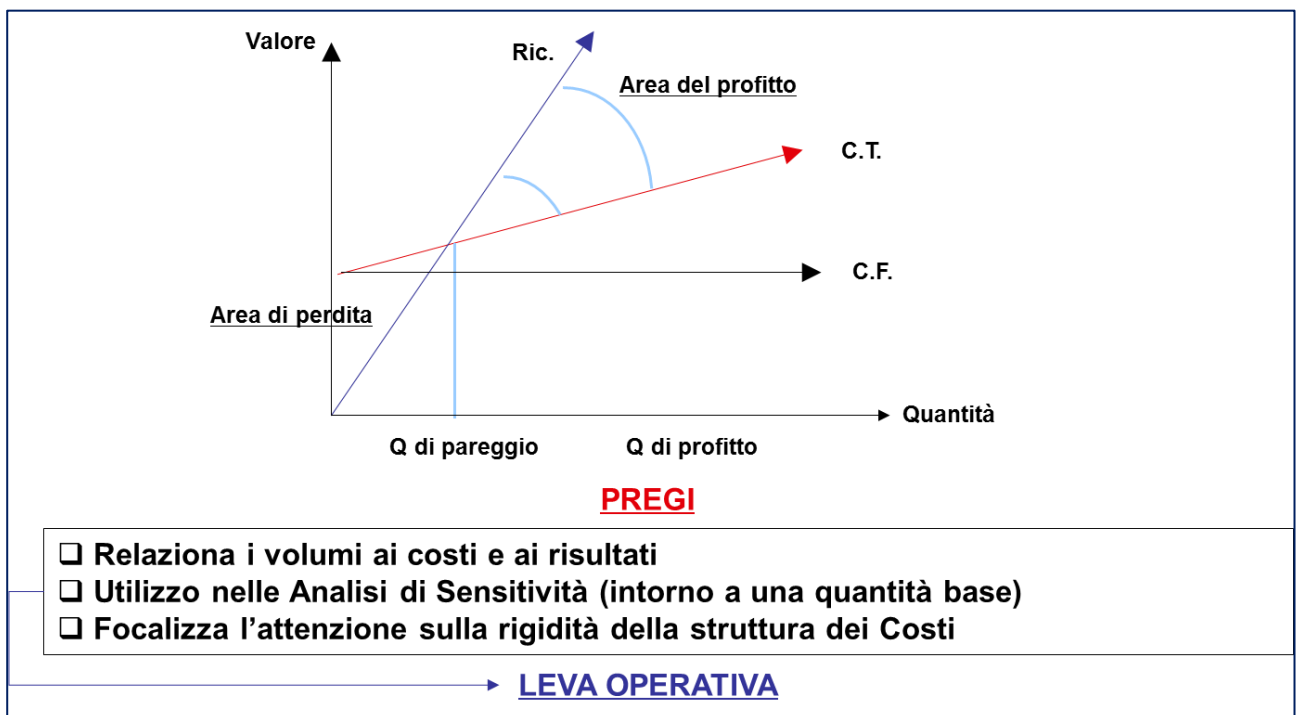
- **Il BEP - Il punto di pareggio**

Il punto di pareggio rappresenta la quantità di vendita (o il fatturato) che rende il:

$$\text{FATTURATO} = \text{COSTI TOTALI D'IMPRESA}$$

<u>DEFINIZIONE</u>	
Modello che consente di individuare il livello di produzione di “indifferenza”, nel senso che in corrispondenza di essa costi e ricavi si eguagliano	
<u>CONCETTO TOTALE O PARZIALE:</u>	
TOTALE = in relazione all’azienda nel suo complesso PARZIALE = nelle diverse articolazioni dell’azienda (linee di prodotto, segmenti di mercato, ecc...) Identifica il contributo di ciascuna combinazione alla copertura dei costi generali	
<u>LIMITI DELLE IPOTESI DI BASE – origine inizi ‘900</u>	
<input type="checkbox"/> COSTANZA DELLE VENDITE <input type="checkbox"/> LINEARITA’ RICAVI <input type="checkbox"/> COSTANZA COSTI <input type="checkbox"/> LINEARITA’ COSTI <input type="checkbox"/> ASSENZA DI RIMANENZE <input type="checkbox"/> COSTANZA PRODUTTIVITA’	<ul style="list-style-type: none"> - Ipotizza di vendere sempre lo stesso mix di prodotto - Ipotizza il prezzo di vendita sempre costante - ipotizza costanza ai costi fissi per qualsiasi volume di vendita - ipotizza costanza del costo variabile in funzione della vendita - ipotizza quantità vendute = quantità acquistate - ipotizza efficienza costante

E' possibile rappresentare graficamente la struttura dei costi totali d'impresa, attraverso l'apposito modello cartesiano

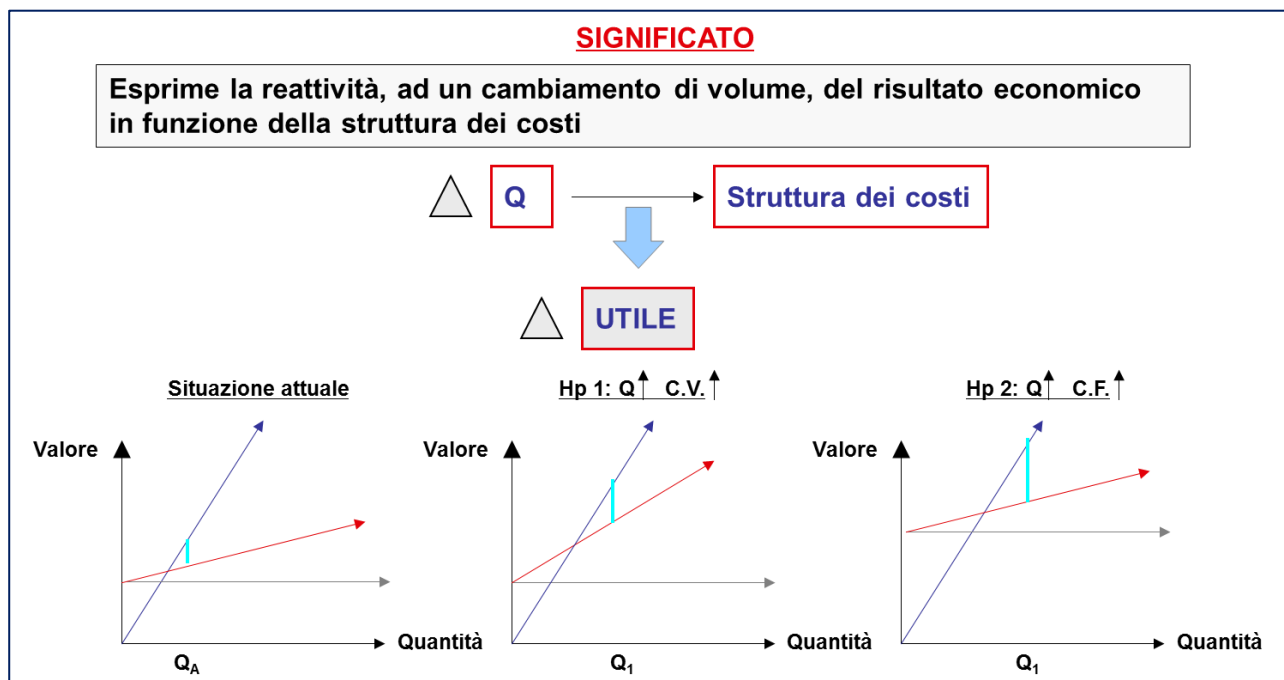


- **La Leva Operativo – L.O.**

La leva operativa è quell'indicatore che esprime il grado di sensibilità dei profitti (o della perdita) al variare dei volumi di vendita e di ricavo:

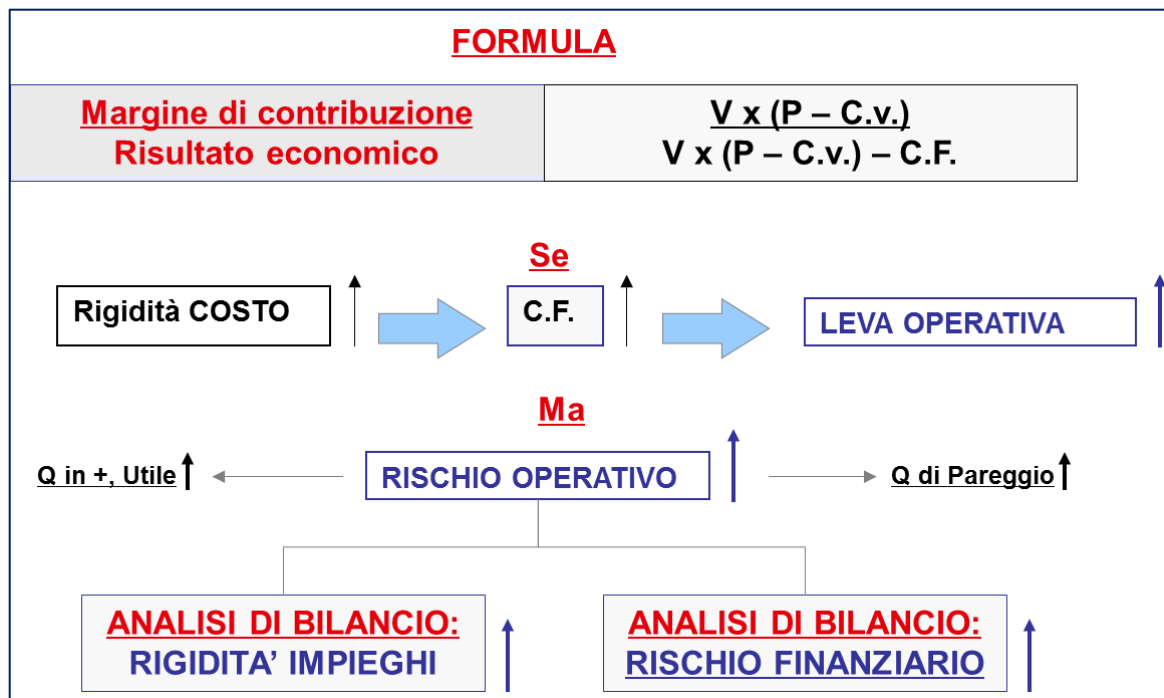
$$\frac{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE}}{\text{REDDITO OPERATIVO}}$$

Più la leva operativa risulta "elevata" più l'azienda beneficia o soffre in modo superiore al variare delle quantità vendute



Letture e conseguenza delle diverse strutture dei costi:

1. Se l'azienda ha una struttura dei costi a elevata incidenza fissa, ad una unità aggiuntiva (minore) di vendita, l'impresa produce una area di profitto (o di perdita) **superiore** ad una struttura basata sui costi variabili
2. Se i costi fissi sono elevati, una unità aggiuntiva di vendita consente di **abbattere il costo fisso unitario** e di non aumentare i costi con una quantità variabile aggiuntiva di onere variabile
3. Se l'azienda ha molti costi fissi dovrà cercare di **sfruttare al massimo la propria capacità produttiva** in modo da saturare la produttività e beneficiare al massimo dell'abbattimento dei costi fissi unitari e aumentare così i profitti



Le conseguenze di una struttura di costo fisso elevato sono evidenti nelle analisi del bilancio d'esercizio

- Investimenti più elevati (rischi più elevati)
- Maggior indebitamento
- Maggior tensione finanziari (interessi passivi elevati)

10. ANALISI ECONOMICA – I COSTI DIRETTI ED INDIRETTI

La distinzione tra costi diretti ed indiretti prevede la necessaria introduzione del concetto di oggetto di riferimento delle analisi

• Definizione

Un costo si definisce diretto se esso è sopportato in diretto riferimento ad uno specifico ed individuato oggetto di riferimento.

Si dice indiretto, invece, se il costo è comune a 2 o più centri oggetti di analisi contemporaneamente

• Costi indiretti

I costi indiretti devono essere suddivisi tra vari oggetti di riferimento in base a criteri stimati e soggettivi di ripartizione (driver)

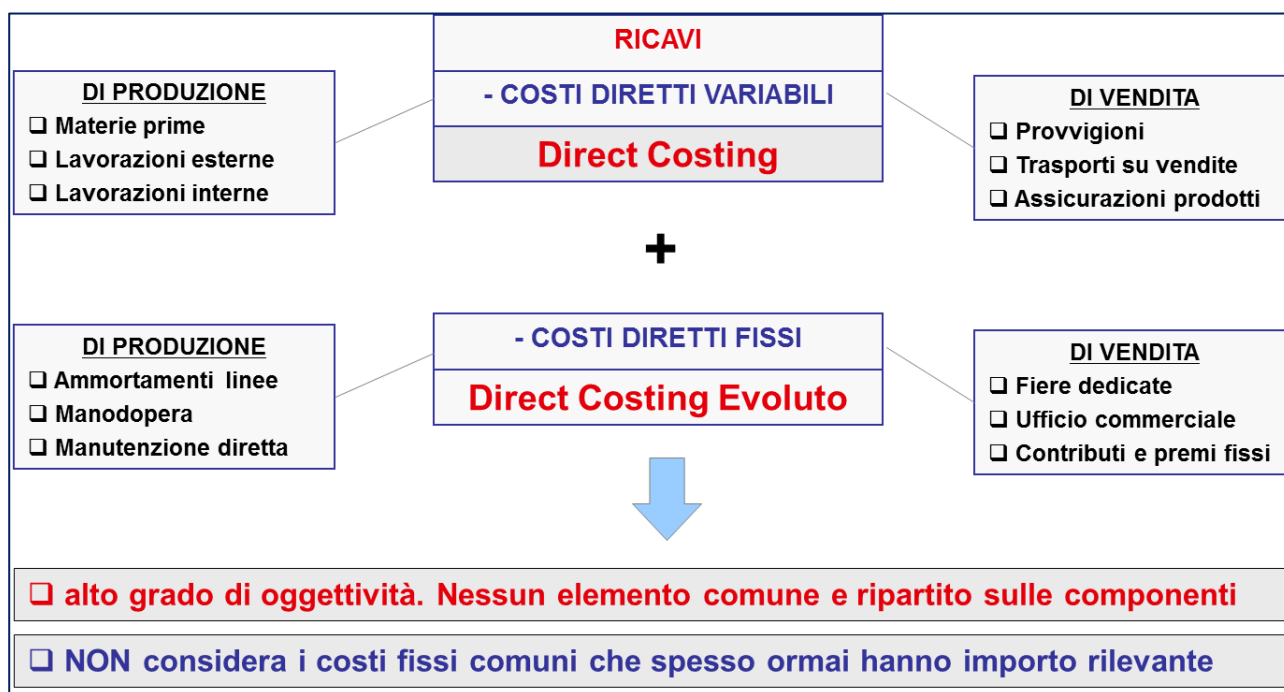
La suddivisione tra costi diretti ed indiretti consente di calcolare le analisi di Marginalità intesa come il profitto scaturente a diversi livelli da una vendita

Tra le 3 è da preferirsi in questa sede, utilizzare la prima tipologia di riclassificazione basata sulla distinzioni, non sempre facile, tra costi variabili e costi fissi

Riclassifica 1: MARGINE DI CONTRBUZIONE
Ricavi Ric
Costi Variabili di produzione Cvp
MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE MIN
Costi Variabili commerciali Cvc
MARGINE DI CONTRIBUZIONE AZIENDALE MCT
Costi Fissi: produzione Cfp
Costi Fissi: di struttura Cfs
REDDITO OPERATIVO ROP
Oneri e proventi finanziari Opf
Oneri straordinari e imposte Ops
UTILE D'ESERCIZIO UTE

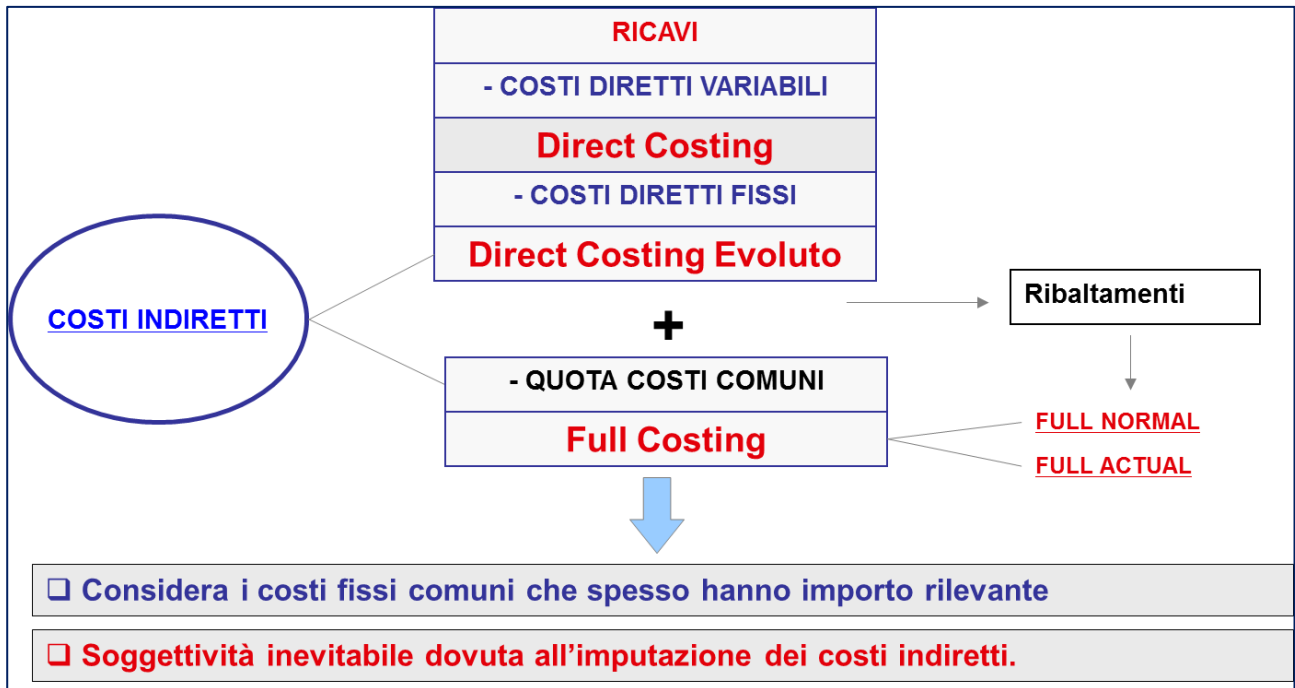
Con la suddivisione tra costi variabili e fissi e diretti ed indiretti, è possibile distinguere tra:

- Marginalità diretta (Direct Cost)
- Marginalità diretta evoluta (Direct cost evoluto)
- Full Cost (costi totali)



Il calcolo delle marginalità ci consente di comprendere l'importanza e la tecnica del sistema di contabilità analitica che introduce i concetti di:

- Centro di costo (destinazione economica)
- Ribaltamento dei costi



11. I COSTI PER IL CALCOLO DEI PREZZI

- **Le configurazioni di costo**

Le configurazioni di costo possibili, attraverso la localizzazione nei centri di costo / profitto sono:

1. Materie prime + Manodopera + Costi diretti o specializzati
= COSTO PRIMO
2. Quote di costo ausiliari di produzione imputati indirettamente
= COSTO INDUSTRIALE
3. Quote di costo generali direttamente o indirettamente imputati
= COSTO TOTALE ECONOMICO TECNICO

12. ANALISI PATRIMONIALE E FINANZIARIA

- Stato patrimoniale

Lo Stato patrimoniale viene normalmente espresso a criteri finanziari, indicando in ordine di esigibilità e liquidità finanziaria lo stato patrimoniale attivo e passivo.

Per questioni di tempo, non ci si sofferma su ulteriori possibili riclassifiche quali quelle basate sul concetto di patrimonio operativo

Lo stato patrimoniale, riclassificato secondo criteri finanziari, quindi, darà la possibilità di esprimere confronti o fare valutazioni di equilibrio ed solvibilità d'impresa nel breve e nel medio periodo

Riclassifica 1: LOGICA FINANZIARIA	
ATTIVO A BREVE	PASSIVITA' A BREVE
Liquidità Corrente	Debiti
- Liquidità immediata	- Fornitori
- Crediti diversi	- Personale
- Liquidità investita a breve	- Erario ed Enti
Disponibilità	- Quota mutui
- Magazzini	- Altri diversi
CAPITALE CIRCOLANTE CCR	- Ratei e risconti passivi
Immobilizzazioni	PASSIVITA' A MEDIO-LUNGO
- Materiali	Debiti
- Immateriali	- Mutui
- Investimenti finanziari	- TFR
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE	- Altri diversi
	PATRIMONIO NETTO
	Capitale
	- Capitale Sociale e Riserve
	Utile d'esercizio
TOTALE CAPITALE INVESTITO	TOTALE FONTI

COMPOSIZIONE ATTIVO

Elasticità impieghi =
$$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Totale Investimenti (totale attivo)}}$$

Rigidità degli impieghi =
$$\frac{\text{Attivo immobilizzato}}{\text{Totale Investimenti (totale attivo)}}$$

<p>ATTIVO CIRCOLANTE = ATTIVO A BREVE</p> <p>Liquidità + crediti + magazzino</p>
<p>ATTIVO IMMOBILIZZATO = ATTIVO A LUNGO</p> <p>Immobilizzi materiali + immateriali + Partecipazioni + crediti a lungo</p>

<p>PASSIVO A BREVE</p> <p>c/c passivi + fornitori + altri debiti</p>
<p>PASSIVO A LUNGO</p> <p>Fondi TFR + Finanziamenti passivi</p>
<p>CAPITALE PROPRIO = CAPITALE NETTO</p> <p>Capitale Sociale + Riserve + Utili</p>

COMPOSIZIONE PASSIVO

a) Passivo a Breve
Totale Fonti (=totale Passivo)

b) Passivo a Lungo
Totale Fonti (=totale Passivo)

c) **Indice di Capitalizzazione =**
$$\frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Totale Fonti (=totale Passivo)}}$$

deve essere tra 25 / 40 %

d) Il suo reciproco è il **Leverage =**
$$\frac{\text{Totale Fonti (=totale Passivo)}}{\text{Capitale Proprio}}$$

EQUILIBRIO PATRIMONIALE FINANZIARIO

a) **Capitale Circolante Netto =**
$$\frac{\text{Attivo a Breve}}{\text{Passivo a Breve}}$$

deve essere > 1

b) **Liquidità corrente =**
$$\frac{\text{Attivo a Breve - Magazzino}}{\text{Passivo a Breve}}$$

deve essere circa 1

c) Copertura Immobilizzi =
$$\frac{\text{Attivo a Lungo}}{\text{Passivo a Lungo}}$$

deve essere circa < 1

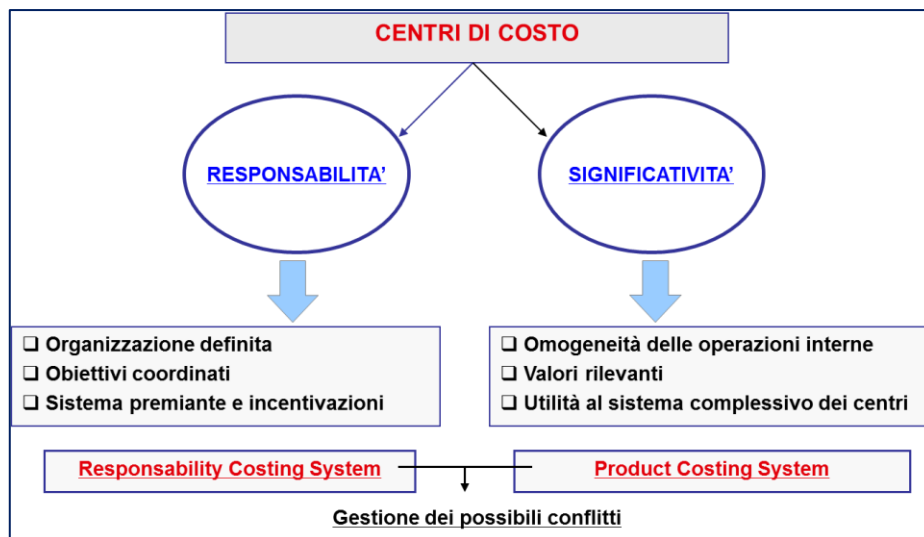
13. CENNI DI CONTABILITA' ANALITICA

La contabilità analitica viene normalmente impostata attraverso la diretta integrazione del sistema delle rilevazioni per centri di costo nel sistema delle rilevazioni di contabilità generale.

Tale modalità conosciuta come Sistema integrato è ormai il più comune perché consente con immediatezza di rispondere sia alle esigenze delle contabilità generale sia, contemporaneamente, alle necessità di imputazione dei costi e ricavi ai relativi centri di costo e di ricavo.

I momenti di svolgimento della CoAn sono 3:

1. Rilevazione dei costi e ricavi per competenza industriale
2. Imputazione e ribaltamento ai centri di costo/ricavo
3. Riclassifica e report di analisi



- **Centri di costo / ricavo**

I costi e ricavi aziendali vengono rilevati e "localizzati" nei centri per i quali sono stati sostenuti al fine poi di essere rappresentati in modo particolareggiato dal sistema di reporting aziendale

I centri di costo vengono creati per:

- Responsabilità – mettere in evidenza i risultati delle singole funzioni
- Importanza – i costi e ricavi devono essere rilevanti (principio costi – benefici)
- Coerenza – i costi e ricavi rientranti devono avere un preciso fine conoscitivo

1	di PRODUZIONE	→	Attribuzione contabile diretta Valore da inserire nei cicli di produzione
<input type="checkbox"/> Costi diretti di produzione (fase / macchina)			
2	di SPECIALIZZAZIONE	→	Attribuzione contabile al centro di transito Valore da ribaltare sui centri di produzione tramite parametri di assorbimento oggettivi
<input type="checkbox"/> Manodopera comune <input type="checkbox"/> Energia elettrica e utenze			
3	AUSILIARI di PRODUZIONE	→	Attribuzione contabile al centro di transito Valore da ribaltare sui centri di produzione tramite parametri discrezionali
<input type="checkbox"/> Costi comuni di reparto <input type="checkbox"/> Costi comuni di stabilimento			
4	GENERALI	→	Attribuzione contabile diretta Costi di periodo generali d'azienda
<input type="checkbox"/> Direzione acquisti <input type="checkbox"/> Direzione vendite <input type="checkbox"/> Provvigioni			
5	AUSILIARI GENERALI	→	Attribuzione contabile al centro di transito Valore da ribaltare sui centri di produzione e generali tramite parametri discrezionali
<input type="checkbox"/> Costi del fabbricato <input type="checkbox"/> Magazzini e reparti indiretti			
6	FUNZIONALI	→	Attribuzione contabile diretta Valori aventi anche altre fonti con cui verificarne il valore
<input type="checkbox"/> Ricavi, Materie prime, Lavorazioni esterne			

- **Tipologia**

I centri di costo si distinguono in:

- 1. Centri produttivi o finali**

Sono i centri sui quali si vogliono fare le analisi finali. Rappresentano i "veri" oggetti di riferimento dell'azienda

- 2. A) Centri comuni ausiliari specializzati**

Sono i centri che forniscono servizi ad altri centri attraverso una possibile misurazione fisica delle prestazioni collegate (esempio: energia elettrica / gas / calore, ecc..)

- 2. B) Centri comuni ausiliari di generali / produzione**

Sono i centri che accolgono costi non direttamente localizzabili ad un centro produttivo specifico

Nota bene

Un costo / ricavo viene imputato ai centri di costo comuni solo qualora non sia possibile o conveniente la sua diretta imputazione ai centri finali.

Ove questo sia possibile è sempre consigliabile rilevare alla massima precisione di localizzazione.

Nota bene

I centri di costo comuni devono essere prima alimentati dalle rilevazioni di contabilità analitica e poi ribaltati sui centri di costo finali o funzionali

- 3. Centri funzionali / appoggio**

Sono i centri di costo che accolgono costi e ricavi per funzioni trasversali e comuni. Essi vengono appostati al solo fine di riportare integralmente la contabilità generale nella contabilità analitica

• **Utilizzo dei centri di costo per le analisi**

Il sistema di contabilità analitica per centri di costo consente all'impresa notevoli passi avanti nella conoscenza del funzionamento dei valori gestionali d'impresa.

Attraverso la localizzazione dei costi è possibile infatti individuare ed elaborare un nuovo originale e significativo conto economico che consenta l'evidenza de margini di profitto

