

**Università degli Studi di Trieste**  
***Facoltà di Ingegneria***

# ***Economia applicata all'Ingegneria***

***... innovarsi per non estinguersi ...***

Lezioni 12.04; 27.04; 4.5; 5.5

A cura di  
Francesco Lagonigro  
Mail: [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)

***Il Bilancio di esercizio***

***L'Analisi di Bilancio***

***L'Analisi Finanziaria ed il Cash Flow***

***La Contabilità Industriale***

***La Lean Accounting***

***Full Cost e Direct Cost***

***Costi per Commessa e costi per processo***

***Analisi degli scostamenti***

***Il Controllo Strategico - cenni -***



***Cos'è una Contabilità?***

***Cos'è un Bilancio?***

## **Il bilancio d'esercizio: finalità e composizione**

Il bilancio è un documento giuridico-contabile, redatto dagli amministratori, che rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda ed il risultato economico d'esercizio della stessa. Come più volte ribadito, è un importante strumento informativo dell'impresa per tutti coloro che hanno un interesse sulla gestione e, quindi, sull'andamento economico finanziario e patrimoniale dell'azienda (si pensi ad esempio a tutti coloro che sono interessati all'acquisto di azioni). In qualità di strumento informativo, il bilancio di esercizio può essere redatto con criteri differenti ed in diverse forme, in base alle finalità che vuole raggiungere.

In prima approssimazione, possiamo dire che il bilancio di esercizio ottempera alle seguenti funzioni:

- **conoscitiva**, poiché esprime i risultati ottenuti collegandoli agli avvenimenti, alle decisioni e alle modalità di gestione che li hanno determinati;
- **di controllo**, poiché deve essere sottoposto all'approvazione di soggetti interni ed esterni all'azienda;
- **informativa**, poiché fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della realtà aziendale.



	Fonte che ne disciplina la redazione	Luogo dove è reperibile	Finalità di redazione
<b>CIVILISTICO</b>	Codice civile (art. 2423 e seguenti); D.Lgs. 127/19991	Camera di Commercio	Consistenza del patrimonio a garanzia dei terzi e risultato economico
<b>FISCALE</b>	Testo unico imposte sui redditi	Ufficio distrettuale delle imposte	Determinazione del reddito imponibile
<b>GESTIONALE</b>	Nessuna	In azienda (non è pubblico)	Conoscere l'andamento della gestione dell'azienda

## **I principi di redazione del bilancio**

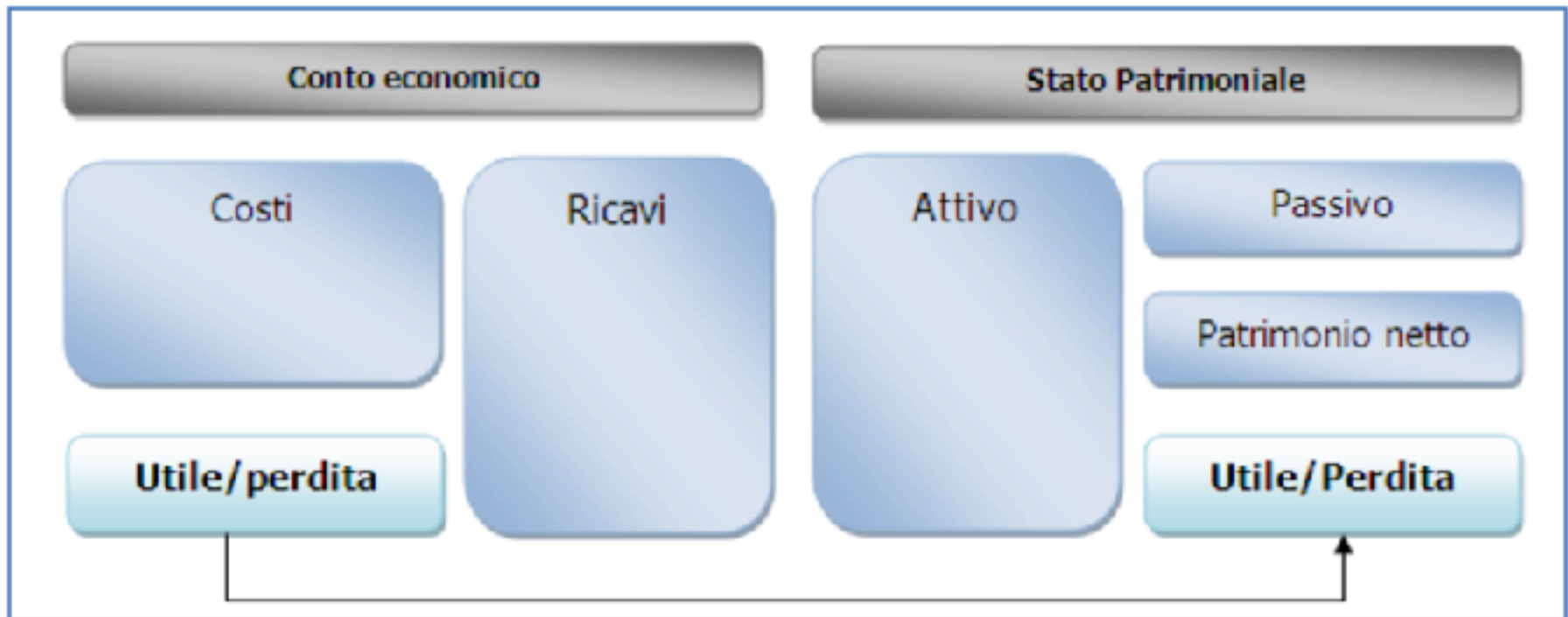
La principale funzione del bilancio, è quella di rispecchiare, in maniera fedele, la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda attraverso una serie di informazioni che abbiamo delineato in precedenza. Inoltre, la norma individua una serie di principi di redazione, che rappresentano, in qualche modo, la base su cui delineare e formare il bilancio. Secondo la normativa italiana, i principi di redazione del bilancio sono tre: principio di continuità, di prudenza e di competenza. In particolare:

## Principi contabili nazionali Vs IAS/IFRS

... In estrema sintesi, mentre il modello europeo (fondato su norma e principi nazionali) si pone l'obiettivo della tutela dei creditori, il modello anglosassone (basato sui principi IAS/IFRS) è finalizzato alla tutela degli investitori attuali e potenziali. Mentre, dunque, nel primo approccio il bilancio viene ad assumere una funzione di garanzia dell'integrità del capitale sociale, nella seconda impostazione l'utilità delle informazioni fornite dal bilancio deve esplicitarsi nel supporto alle decisioni in merito alla convenienza ad acquistare, vendere o mantenere le azioni o quote della società, anche in relazione ad investimenti alternativi. Ciò ha come conseguenza notevoli differenze sui "concetti" alla base della redazione del bilancio, riassunte nella tabella sottostante.

	Modello europeo (civil law)	Modello IAS/IFRS
Obiettivo	Tutela dei creditori	Tutela degli investitori attuali e potenziali
Criterio di iscrizione dei valori	Costo storico	Fair value
Criterio di determinazione del reddito di esercizio	Prudenza (o principio del minor valore)	Mark to market (o principio della valutazione al mercato)
Risultato economico emergente	Reddito realizzato (o prodotto)	Reddito potenziale (o realizzabile)

## Come C/E e SP sono correlati tra loro





1. I Ratei e i Risconti - come gestire la competenza contabile

2. Gli Ammortamenti ... dei cespiti materiali ed immateriali

3. Gli Accantonamenti

4. Le scritture di Magazzino



# L'analisi di Bilancio



Dopo aver riclassificato i dati di Bilancio, lo step successivo consisterà nello svolgimento dell'**Analisi di Bilancio**, ovvero dell'indagine della gestione patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda.

Temporale

Spaziale

L'analisi di bilancio supporterà la successiva estrapolazione sia di giudizi retrospettivi, sia di indizi sui futuri scenari aziendali.



## **COS'E' "L'ANALISI DI BILANCIO"**

“Analisi di bilancio” è un’ espressione che indica il processo di analisi dei risultati dell’impresa attraverso la lettura e l’analisi dei suoi bilanci, accompagnati da dati extra contabili di varia natura tramite l’applicazione di opportune tecniche giungendo così alla formulazione di valutazioni e giudizi sulla gestione aziendale.

### **L’analisi è rivolta al controllo dell’equilibrio dell’impresa**

L’equilibrio **reddituale** si basa sulla capacità dell’impresa di *produrre reddito*, per un tempo sufficientemente ampio di *remunerare* tutti i fattori della produzione. Questo aspetto pone particolare attenzione alle relazioni esistenti tra componenti positive e negative di reddito.

L’equilibrio **finanziario** riguarda la valutazione della capacità di un’impresa di rispondere in modo tempestivo ed economico agli impegni finanziari richiesti dalla gestione.



Bilancio d'Esercizio  
art. 2424 C.C.



La normativa civilistica non fornisce sufficiente evidenziazione del diverso significato finanziario delle poste patrimoniali.

La riclassificazione del Bilancio al fine di predisporre i dati a supporto dell'analisi economico-finanziaria della gestione



RICLASSIFICAZIONE

CRITERIO  
FINANZIARIO

PER PERTINENZA  
GESTIONALE



*Cosa ci comunicano?*

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il “**Modello Finanziario**” permette di individuare le grandezze in grado di segnalare la capacità dell’impresa di fronteggiare, istante per istante, i propri impegni di pagamento.



Classi di valori ordinati secondo il grado di liquidità - esigibilità:

- Classi primarie **Impieghi**:
  - ✓ Attività correnti
  - ✓ Attività immobilizzate
- Classi primarie **Fonti**:
  - ✓ Passività Correnti
  - ✓ Passività Consolidate
  - ✓ Patrimonio Netto

<u>Impieghi</u>	<u>Fonti</u>
Attività non correnti / immobilizzate	Patrimonio Netto
	Passività non correnti / consolidate
Attività correnti / disponibilità	Passività correnti

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO		PASSIVO	
<b>A) CREDITI VINCIBILI PER VERS. ANTICIPA. (DISTRIB.)</b> con separata indicazione della parte già inc.			
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b> I. Immobilizzazioni materiali 1) Costi di impianto e di ampliamento 2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità 3) Beni immovili e altri di valore, opere d'arte 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili 5) Avanzamenti 6) Immobilizzazioni in corso ed acconti 7) Altre			
<b>Totale</b>			
II. Immobilizzazioni immateriali 1) Titoli e valori 2) Impianti e macchinari 3) Attrezzature industriali e commerciali 4) Altri beni 5) Immobilizzazioni in corso ed acconti			
<b>Totale</b>			
<b>II. Attrezzature finanziarie</b> , con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli impieghi e dei rischi assicurati successivamente: 1) Partecipazioni in: a. imprese collegate b. imprese controllate c. altre imprese			
		Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi
2) Crediti a. verso imprese collegate b. verso imprese collegate c. verso controllate d. verso altri 3) Altri titoli 4) Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo		Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>			
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b> I. Riscossioni 1) Minoranze, passività e di deposito 2) Prodotti in corso di lavorazione e fabbricati 3) Lavori in corso su ordinazione 4) Prodotti finiti a magazzino 5) Acconti			
<b>Totale</b>			
II. Crediti, con separata indicazione per ciascuna voce, degli impieghi e degli altri finanziamenti successivamente: 1) Impieghi 2) Impieghi collegate 3) Impieghi controllate 4) Impieghi controllati 5) Impieghi controllati 6) Impieghi controllati 7) Impieghi controllati 8) Impieghi controllati		Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi
<b>Totale</b>			
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni 1) Partecipazioni in imprese collegate 2) Partecipazioni in imprese collegate 3) Partecipazioni in imprese controllate 4) Altre partecipazioni 5) Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo 6) Altri titoli			
<b>Totale</b>			
<b>IV. Disponibilità liquide</b> 1) Depositi bancari e postali 2) Incassi 3) Denaro e valori in cassa			
<b>Totale</b>			
<b>Totale Attivo circolante (C)</b>			
<b>D) RISCHI E RISCONTI</b> , con separata indicazione del dettaglio per rischi			
<b>TOTALE ATTIVO</b> Conti d'ordine			
		<b>A) PATRIMONIO NETTO</b> I. Capitale sociale II. Riserva da distribuzione azioni III. Riserva di mobilità azioni IV. Riserva legale V. Riserva statutaria VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio VII. Altre riserve, distinte dalle indicate VIII. Utile (perdite) portati a nuovo IX. Utile (perdite) dell'esercizio <b>Totale Patrimonio netto (A)</b>	
		<b>B) PASSO PER RISCHI E ONERI</b> I. Per trattamento di quozioni a ott. an 2. Per impieghi, anche collette 3. Altri <b>Totale Passo per rischi e oneri (B)</b>	
		<b>C) TRATTAMENTO CH.FINE RAPPORTO DI LAVORO SUCCESSIONATO</b> D) <b>DEBITI</b> , con separata indicazione, per ciascuna voce, degli impieghi e degli altri finanziamenti successivamente: 1) Obbligazioni 2) Obbligazioni convertibili 3) Debiti verso soci per finanziamenti 4) Debiti verso banche 5) Debiti verso altri finanziatori 6) Azioni 7) Debiti verso fornitori 8) Debiti assicurativi da titoli di credito 9) Debiti verso imprese collegate 10) Debiti verso imprese collegate 11) Debiti verso controllate 12) Debiti tributari 13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale 14) Altri debiti <b>Totale Debiti (D)</b>	
		<b>E) RISCHI E RISCONTI</b> , con separata indicazione del dettaglio per rischi	
		<b>TOTALE PASSIVO</b> Conti d'ordine	

## Impieghi

(€/000)
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>
<b>Immobilizzazioni Immateriali</b>
Costi di impianto e di ampliamento
Diritti di brev. industr. e diritti di ut. delle opere di ing.
Altre
<b>Immobilizzazioni Materiali</b>
Immobili commerciali
Altri beni
<b>Immobilizzazioni Finanziarie</b>
Partecipazioni in imprese collegate e depositi cauzionali
Crediti verso altri oltre 12 mesi
Altri titoli
LEASING C/TERRENI INDUSTRIALI E UFFICI
Azioni proprie
<b>DISPONIBILITA'</b>
<b>Disponibilità economiche</b>
Rimanenze di prodotti finiti e merci
Acconti
<b>Disponibilità finanziarie</b>
Crediti verso clienti
Crediti tributari
Crediti verso altri
Rate e risonci
<b>Disponibilità liquide</b>
Depositi bancari
Denaro e valori in cassa

## Fonti

(€/000)
<b>PATRIMONIO NETTO</b>
Capitale
Riserva Legale
Riserva per azioni proprie in portafoglio
Riserve statutarie e Soci c/versamenti a/cap
Utile (perdite) portati a nuovo
Utile (perdite) dell'esercizio
<b>DEBITI A LUNGO TERMINE</b>
TFR
Verso banche (oltre 12 mesi)
Fondo rischi
Verso altri finanziatori (oltre 12 mesi)
Acconti e caparre (oltre 12 mesi)
Debiti rapp da titoli di credito - Sabatini oltre 12 mesi
<b>DEBITI A BREVE TERMINE</b>
Verso banche (entro 12 mesi)
Verso soc. per finanziamenti (entro 12 mesi)
Acconti ed Anticipi da Clienti (entro 12 mesi)
Verso fornitori
Debiti tributari
Verso istituti di previdenza
Altri
Debiti rapp da titoli di credito - Sabatini entro 12 mesi
Ratei passivi



## STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO SEGUENDO IL CRITERIO FUNZIONALE

FABBISOGNI	FONTI
<b>ATTIVO FISSO NETTO</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>
Immobilizzazioni Immateriali	Capitale
Costi di impianto e di ampliamento	Riserva Legale
Diritti di brev. industr. e diritti di ut lizzaz. delle opere di ing.	Riserva per azioni proprie in portafoglio
Altre	Azioni proprie
Immobilizzazioni Materiali	Riserve statutarie
Immobili commerciali	Lti e (perdite) portati a nuovo
Altri beni	Lti e (perdite) dell'esercizio
Immobilizzazioni Finanziarie	
Partecipazioni in imprese collegate	<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (complessiva)</b>
TFR	
Fondo rischi	
Acconti (oltre 12 mesi)	<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (di lungo periodo)</b>
	Verso banche (oltre 12 mesi)
<b>CCN OPERATIVO</b>	Verso altri finanziatori (oltre 12 mesi)
Rimanenze di prodotti finiti e merci	Crediti verso altri (oltre 12 mesi)
Acconti a fornitori	Altri titoli
Crediti verso clienti	
Crediti tributari	<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (di breve periodo)</b>
Altri crediti	
Ratei e risconti attivi	Verso banche (entro 12 mesi)
Acconti da clienti (entro 12 mesi)	Verso altri finanziatori (entro 12 mesi)
Debiti verso fornitori	Altri debiti
Debiti tributari	Crediti verso altri (entro 12 mesi)
Debiti verso istituti di previdenza (+ DIP.)	Depositi bancari
Fondo imposte	Denaro e valori in cassa
Ratei passivi	
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO OPERATIVO</b>	<b>PATRIMONIO NETTO + POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>

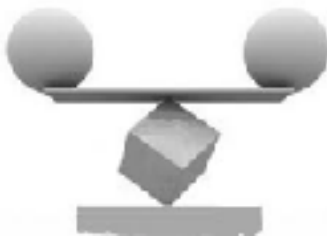


- Il **fabbisogno finanziario** esprime l'ammontare dei mezzi monetari necessari all'azienda per far fronte ai propri impegni di pagamento.
- È espresso dalla grandezza dei mezzi monetari che l'azienda deve acquisire mediante i processi finanziari per il conveniente svolgimento della gestione corrente.



Grazie ad una corretta determinazione del fabbisogno finanziario sarà possibile scegliere le fonti di finanziamento più adeguate per **natura, caratteristiche e onerosità**.

EQUILIBRIO MONETARIO



EQUILIBRIO ECONOMICO

Il criterio della pertinenza gestionale ha come obiettivo precipuo quello di isolare tutte le poste afferenti alla gestione corrente, permettendo di far risalire le rimanenti alle altre aree gestionali, ovvero l'area di investimenti/disinvestimenti e quella dei finanziamenti/rimborsi.



## 1) Investimenti

### INVESTIMENTI OPERATIVI

- Legati alla dimensione “strutturale” della gestione. (es. impianti, attrezzature, ecc.)
- Relativi al “ciclo operativo” della gestione.

### ALTRI INVESTIMENTI

- Di natura “accessoria” (es. terreni e immobili non adibiti ad uso industriale)
- Di natura finanziaria (es. titoli, valute, crediti finanziari)

## 2) Finanziamenti

- Finanziamenti “spontanei” legati alla gestione operativa.
- Finanziamenti di terzi negoziati sul mercato monetario e finanziario.
- Capitale netto.

<b>Stato patrimoniale</b>	<b>PERIODO 2008-2012</b>				
(€/000)	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Immobilizzazioni immateriali		2	32	31	1
Immobilizzazioni materiali	1.589	2.228	2.659	2.740	2.735
Immobilizzazioni finanziarie	2	2	3	3	3
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>1.591</b>	<b>2.232</b>	<b>2.694</b>	<b>2.774</b>	<b>2.739</b>
Rimanenze e anticipi	2.368	2.668	2.207	3.696	2.983
Crediti commerciali	1.104	1.751	(14)	1.688	1.274
Debiti commerciali	(983)	(1.526)	(991)	(2.127)	(1.688)
<b>Capitale Circolante Operativo</b>	<b>2.489</b>	<b>2.893</b>	<b>1.203</b>	<b>3.256</b>	<b>2.568</b>
Altri crediti	192	193	1.477	301	221
Altri debiti	(207)	(135)	(95)	(104)	(67)
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>2.474</b>	<b>2.951</b>	<b>2.586</b>	<b>3.454</b>	<b>2.722</b>
Fondo rischi e oneri	(1)	(4)	(4)	(4)	(2)
Fondo TFR	(124)	(140)	(155)	(152)	(177)
<b>Totale fondi</b>	<b>(125)</b>	<b>(144)</b>	<b>(158)</b>	<b>(155)</b>	<b>(179)</b>
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>3.940</b>	<b>5.039</b>	<b>5.121</b>	<b>6.072</b>	<b>5.281</b>
Capitale sociale	4	4	4	4	4
Riserve	47	157	224	263	263
Risultato netto	110	140	86	56	53
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>161</b>	<b>301</b>	<b>315</b>	<b>324</b>	<b>321</b>
Cassa	(1)	(2)	(6)	(9)	(5)
Utilizzo fidi a BT (cassa)					
Debiti vs banche esig. entro l'esercizio	1.097	1.536	1.467	1.488	1.211
Debiti vs banche esig. oltre l'esercizio	2.683	3.204	3.245	4.169	3.655
Soci c/versamenti			100	100	100
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>3.779</b>	<b>4.738</b>	<b>4.807</b>	<b>5.748</b>	<b>4.960</b>
<b>FONTI FINANZIARIE</b>	<b>3.940</b>	<b>5.039</b>	<b>5.121</b>	<b>6.072</b>	<b>5.281</b>

La Posizione Finanziaria Netta (PFN) misura il fabbisogno finanziario coperto da terzi. La somma dei valori della PFN e del Patrimonio Netto misura il totale dei finanziamenti, propri e di terzi, a copertura del CIN.



L'obiettivo della classificazione a Valore Aggiunto è quello di verificare la stabilizzata attitudine a remunerare congruamente, secondo le condizioni di mercato, tutti i fattori produttivi che l'azienda utilizza.

<b>Conto Economico</b>					
(€/000)	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>2.560</b>	<b>4.067</b>	<b>3.730</b>	<b>3.533</b>	<b>5.161</b>
Variazione lavori in corso su ordinazione	1.172	212	(831)	206	(783)
Incrementi di immobilizzazioni per lev.interni		537	500	0	0
Altri ricavi di vendita	25	63	125	94	113
<b>Ricavi totali</b>	<b>3.757</b>	<b>4.880</b>	<b>3.493</b>	<b>3.834</b>	<b>4.487</b>
Consumi	(1.309)	(1.306)	(831)	(655)	(1.544)
<i>Incidenza CdV % sui ricavi di vendita</i>	<i>-51,14%</i>	<i>-32,65%</i>	<i>-22,29%</i>	<i>-16,66%</i>	<i>-29,91%</i>
Costo per servizi variabili	(1.277)	(2.180)	(1.337)	(1.636)	(1.429)
Costo servizi fissi	(149)	(251)	(250)	(341)	(385)
Totale costo servizi	(1.426)	(2.437)	(1.597)	(2.026)	(1.817)
Costo per godimento b. di terzi	(43)	(41)	(58)	(52)	(31)
Altri costi operativi	(13)	(21)	(31)	(13)	(33)
Accantonamenti e svalutazioni					
<b>Valore aggiunto</b>	<b>966</b>	<b>1.047</b>	<b>976</b>	<b>1.043</b>	<b>1.062</b>
Costo del personale	(470)	(581)	(518)	(542)	(561)
<i>Incidenza %</i>	<i>-12,5%</i>	<i>-11,9%</i>	<i>-14,8%</i>	<i>-14,1%</i>	<i>-12,5%</i>
<b>Ebitda - MOL</b>	<b>496</b>	<b>466</b>	<b>458</b>	<b>501</b>	<b>502</b>
<i>Ebitda margin %</i>	<i>13,2%</i>	<i>9,6%</i>	<i>13,1%</i>	<i>13,1%</i>	<i>11,2%</i>
Ammortamenti immateriali	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)
Ammortamenti Materiali	(56)	(69)	(106)	(101)	(105)
Svalutazione crediti	(5)	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	(61)	(69)	(107)	(102)	(106)
<b>Ebit - MON</b>	<b>441</b>	<b>386</b>	<b>358</b>	<b>400</b>	<b>396</b>
<i>Ebit margin %</i>	<i>11,7%</i>	<i>7,9%</i>	<i>10,2%</i>	<i>10,4%</i>	<i>8,9%</i>
Proventi ed oneri finanziari	(270)	(238)	(230)	(315)	(319)
Proventi e Oneri Extraordinari	(27)	1	(3)	(4)	(3)
<b>Ebt</b>	<b>144</b>	<b>149</b>	<b>95</b>	<b>81</b>	<b>78</b>
Imposta	(34)	(9)	(8)	(24)	(24)
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>110</b>	<b>140</b>	<b>88</b>	<b>58</b>	<b>53</b>



Riclassificazione Conto Economico	100-STAMPI	Stampaggio + Assiemaggio	400- COMPONENTI HORECA	Settore 500-Materiali in Distinta Base	900-Generale	999-Centro di costo non imputato	Totale complessivo
<b>.010-Ricavi di vendita prodotti</b>	€ 1.60.850,00	€ 555.543,04	€ 296.410,65	€ 0,00			€ 1.012.803,69
.020-Altri ricavi di vendita	€ 8,00	€ 50,22	€ 809,74	€ 133,80		€ 1.559,26	€ 2.561,02
.040-Consumi a commessa/DB	€ 43.332,78	-€ 254.145,32	-€ 154.820,00	€ 4.725,45			-€ 360.907,09
.060-Servizi variabili industriali a commessa/DB	-€ 23.375,34	-€ 21.465,86	-€ 6.157,55	€ 0,00			-€ 51.008,75
.080-Servizi variabili commerciali	€ 2.611,00	€ 9.905,79	€ 19.251,40	€ 0,00			€ 31.778,19
<b>.100-MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	€ 178.204,44	€ 270.076,29	€ 116.971,44	€ 4.859,25		€ 1.559,26	€ 571.670,68
.120-Manutenzioni	-€ 1.539,68	-€ 9.085,44	-€ 249,40		-€ 2.507,83		-€ 13.443,35
.130-Attrezzatura e utensili	€ 285,00	€ 105,34					€ 391,34
.140-Materiali di consumo e lubrificanti	-€ 8.706,58	-€ 5.538,20	-€ 2.932,92	€ 0,00			-€ 17.235,70
.160-Ammortamento e leasing industriali noleggi	€ 2.480,74	€ 18.077,37	€ 21.840,54				€ 42.358,65
.180-Minodopera, UTEC e CAM	-€ 97.072,90	-€ 179.889,98	-€ 37.536,26		-€ 76.579,52		-€ 391.098,16
<b>.190-MARGINE INDUSTRIALE</b>	€ 73.021,02	€ 64.518,27	€ 96.502,25	€ 4.859,25	-€ 79.087,35	€ 1.559,26	€ 161.372,70
.220-Altri costi per servizi fissi industriali		€ 0,00	-€ 70,66		-€ 5.706,28		-€ 5.842,94
.230-Altri costi per servizi fissi comm.li e generali	-€ 151,98	-€ 1.487,58	-€ 2.328,77	€ 0,00	-€ 22.293,18		-€ 26.261,41
.240-Altri costi per godimento beni di terzi	-€ 776,19	-€ 3.500,00	-€ 5.000,00		-€ 2.979,26		-€ 12.255,45
.250-Altri costi operativi		€ 0,00			€ 3.535,47		€ 3.535,47
.270-TOTALE ALTRI RICAVI E COSTI NON A COMMESSA	-€ 928,17	-€ 4.987,58	-€ 7.405,43	€ 0,00	-€ 27.503,20		-€ 40.824,38
.290-Costo del personale indiretto	-€ 3.417,36	€ 0,00					-€ 3.417,36
.320-Amm materiali non industriali	-€ 9.255,00	-€ 8.000,00	-€ 2.834,00				-€ 20.099,00
<b>.340-EBIT GESTIONALE</b>	€ 59.410,49	€ 51.530,74	€ 86.262,82	€ 4.859,25	-€ 106.590,55	€ 1.559,26	€ 97.032,01
.380-VALORE AGGIUNTO GESTIONALE	€ 59.410,49	€ 51.530,74	€ 86.262,82	€ 4.859,25	-€ 106.590,55	€ 1.559,26	€ 97.032,01
.440-Provanti ed oneri finanziari		€ 0,00			€ 6.690,17		€ 6.690,17
.450-Provanti ed oneri non caratteristici	€ 1,70	€ 122,53	-€ 0,07		€ 2.023,48	-€ 1.756,62	€ 391,02
.470-EBT	€ 59.412,19	€ 59.653,27	€ 89.096,75	€ 4.859,25	-€ 122.091,24	-€ 197,36	€ 90.732,85
.480-IMPOSTE					€ 205,50		€ 205,50
<b>.490-RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	€ 59.412,19	€ 59.653,27	€ 89.096,75	€ 4.859,25	-€ 122.296,74	-€ 197,36	€ 90.527,36



<b>Franz srl</b>
<b>CONTO ECONOMICO Gestionale</b>
Ricavi Italia
Ricavi Estero
<b>Totale Ricavi</b>
Consumi materiali diretti
Consumi semilav.ns/produz.
Consumi prod. finiti ns/produz.
Consumi prod. finiti commercializz.
Vendita rottami
Lavorazioni esterne
Spese diverse di Acquisto
Costi macchine diretti
Costo personale diretto
<b>Totale Costo del Venduto Co.Ge.</b>
<b>MARGINE LORDO INDUSTRIALE</b>
Totale Diretti di Vendita Italia - all.1
Totale Diretti di Vendita Estero - all.2
<b>Totale Costi Diretti di Vendita</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE EFFETTIVO</b>
Totale Fissi specifici Comm. Italia - all.3
Totale Fissi specifici Comm. Estero -all.4
<b>Totale Costi Fissi specifici Commerciali</b>
<b>MARGINE DI GESTIONE</b>
COSTI FISSI COMUNI ACQUISTI - all.5
COSTI FISSI COMUNI PRODUZIONE -all.6
COSTI FISSI COMUNI UFF. TECNICO - all.7.
COSTI FISSI COMUNI LAY OUT - all.8
COSTI FISSI COMUNI DIREZ./AMM./CED - all.9
<b>Totale Costi Fissi Comuni</b>
<b>TOTALE COSTI DI STRUTTURA</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO ( EBITDA )</b>
Ammortamenti generali - all.10
Leasing generali - all.11
<b>Totale ammort.ti/leasing generale</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO NETTO ( EBIT )</b>
<b>Totale oneri finanziari netti</b>
<b>RISULTATO GESTIONE CARATTERISTICA</b>
Totale proventi e oneri straord. - all.12
Interessi e sanzioni gestione Erario/Enti prev.li
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>



Consumi materiali e lavorazioni

Consumi materiali e lavorazioni

Costi generati dalla Produzione di beni e servizi



Spese commerciali Variabili



Spese commerciali Fisse



Costi della struttura non produttiva



Costi generati dagli asset aziendali

Costi generati dal debito finanziario



Gestione Straordinaria e fiscale

**RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE**

	2011		2012	
<b>Ricavi di Vendita (Prezzo in fattura)</b>	<b>6.948</b>	<b>100%</b>	<b>6.000</b>	<b>100%</b>
-Provvigioni	(364)	-5,2%	(315)	-5,2%
-Premi	(549)	-7,9%	(474)	-7,9%
-Merchandising		0,0%	0	0,0%
-Trasporti su vendite	(619)	-8,9%	(534)	-8,9%
<b>-Omaggi a clienti</b>	<b>(14)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(12)</b>	<b>-0,2%</b>
-Diritti e Royalties	(91)	-1,3%	(78)	-1,3%
-Resi su Vendite e Addebiti clienti	(6)	-0,1%	(5)	-0,1%
<b>Ricavi Netti</b>	<b>5.305</b>	<b>76,3%</b>	<b>4.581</b>	<b>76,3%</b>
Consumi Materiali	(2.954)	-42,5%	(2.551)	-42,5%
Lavorazioni esterne	(310)	-4,5%		0,0%
altri costi di produzione variabili		0,0%		0,0%
<b>Costo del Venduto Variabile</b>	<b>-3.264</b>	<b>-47,0%</b>	<b>-2.551</b>	<b>-42,5%</b>
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>2.040</b>	<b>29,4%</b>	<b>2.030</b>	<b>33,8%</b>
Costi del Personale ( Mod+Ind+Imp)	(750)	-10,8%	-750	-12,5%
Spese Generali	(1.072)	-15,4%	(1.072)	-17,9%
<b>Totale costi Struttura</b>	<b>(1.822)</b>	<b>-26,2%</b>	<b>(1.822)</b>	
<b>Ebitda</b>	<b>218</b>	<b>3,1%</b>	<b>208</b>	<b>3,5%</b>
Ammortamenti	(140)	-2,0%	(140)	-2,3%
<b>Ebit</b>	<b>78</b>	<b>1,1%</b>	<b>68</b>	<b>1,1%</b>
Gestione Finanziaria	(59)	-0,8%	(59)	-1,0%
Gestione Straordinaria	10	0,1%	10	0,2%
<b>Ebt</b>	<b>30</b>	<b>0,4%</b>	<b>19</b>	<b>0,3%</b>
Imposte		0,0%		0,0%
<b>Risultato Netto.</b>	<b>29,7</b>	<b>0,4%</b>	<b>19</b>	<b>0,3%</b>

Riepilogo	ANNOM2011	MESE medio	bdg 2012	MESE medio
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>6.948</b>	<b>579</b>	<b>6.000</b>	<b>500</b>
<b>Tot Costi Variabili</b>	<b>(4.908)</b>		<b>(3.970)</b>	
<b>Tot Costi Fissi</b>	<b>(2.011)</b>	<b>(168)</b>	<b>(2.011)</b>	<b>(168)</b>
<b>Risultato</b>	<b>30</b>	<b>2,5</b>	<b>19</b>	<b>1,5</b>
<b>elasticità delle struttura</b>	<b>2,44</b>		<b>1,97</b>	
<b>Bep ( fatturato di pareggio)</b>	<b>6.847</b>	<b>571</b>	<b>5.945</b>	<b>495</b>
<b>Utile/Perdita mese da Bep</b>		<b>2,5</b>		<b>1,5</b>

## ANALISI PER MARGINI

Volta ad accertare i rapporti esistenti tra classi di attività e di passività (nello Stato Patrimoniale) e di costi e ricavi (nel Conto Economico)

## ANALISI PER INDICI

Basata su ratios che forniscono indicatori a supporto di indagini statistiche, dinamiche o di posizione.

- ◇ Indici di redditività;
- ◇ Indici di struttura;
- ◇ Indici di liquidità.



L'Analisi per margini dello Stato Patrimoniale si svolge mediante la contrapposizione di raggruppamenti di voci dell'attivo e del passivo, che portano a evidenziare i margini in grado di dare utili informazioni sulla struttura delle fonti e degli impieghi.



Margine di Struttura Primario

Margine di Struttura Secondario

Capitale Circolante Netto (CCN)

Margine di Tesoreria

Margini del Conto Economico

## Margine di Struttura Primario

Impieghi

Fonti

Attività non correnti / immobilizzate	Patrimonio Netto
Attività correnti / disponibilità	Passività non correnti / consolidate
	Passività correnti

Margine di  
struttura  
primario

Il margine di struttura primario è dato dalla differenza tra il capitale proveniente dalla compagine sociale e le attività immobilizzate.

Se positivo segnala una relazione fonti/impieghi ben equilibrata.

Un margine di struttura primario positivo si può riscontrare con molta difficoltà nella pratica aziendale.

## Margine di Struttura Secondario

Impieghi

Fonti

Attività non correnti / immobilizzate	Patrimonio Netto
Margine di struttura secondario	Passività non correnti / consolidate
	Attività correnti / disponibilità
	Passività correnti

Il margine di struttura secondario è dato dalla differenza tra il capitale permanente (capitale proprio + passività consolidate) e l'Attivo immobilizzato.

Se positivo segnala una soddisfacente correlazione tra le fonti a M-L Termine con gli impieghi ugualmente a M-L Termine.



## Capitale Circolante Netto (CCN)

Impieghi

Fonti

Capitale Circolante Netto	Attività non correnti / immobilizzate	Patrimonio Netto
		Passività non correnti / consolidate
	Attività correnti / disponibilità	Passività correnti

Il CCN esprime la misura in cui l'impresa è in grado di far fronte alle passività a breve termine attraverso il realizzo (diretto ed indiretto) di attività a breve termine.

In genere esso assume valori positivi. Nel caso in cui assuma valori negativi sta ad indicare che una parte di attività immobilizzate risulta finanziata con passività a breve termine e ciò indica una situazione anomala sotto il profilo finanziario.

## Le variabili del CCN da presidiare

Gestione crediti

Gestione passività

Gestione scorte

## Margine di Tesoreria (MT)

Impieghi

Fonti

Attività non correnti / immobilizzate	Patrimonio Netto
Rimanenze	Passività non correnti / consolidate
Liquidità Immediate + Liquidità Differite	Passività correnti

MT

Il Margine di Tesoreria ha come obiettivo quello di evidenziare la situazione di liquidità dell'impresa. Il valore si ottiene come differenza tra il le liquidità immediate e differite e le passività correnti.

Una buona situazione di liquidità dell'impresa presuppone che il valore di tale margine sia positivo

Franz spa

**CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO**

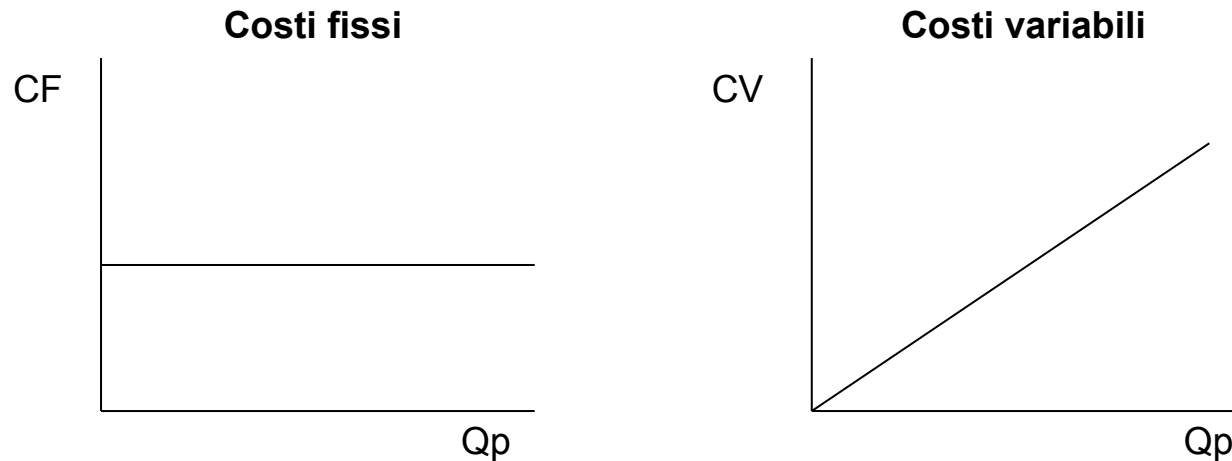
	31 dic 04		31 dic 05		31 dic 06		31 dic 07		30 set 08	
	VALORE	%	VALORE	%	VALORE	%	VALORE	%	VALORE	%
RICAVI	23.510.152	100,79%	23.839.232	100,80%	28.047.944	101,44%	29.821.112	101,14%	19.064.148	100,00%
SCONTI E RESI	(184.719)	-0,79%	(189.042)	-0,80%	(399.254)	-1,44%	(336.241)	-1,14%	0	0,00%
<b>RICAVI NETTI</b>	<b>23.325.433</b>	<b>100,00%</b>	<b>23.650.190</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.648.690</b>	<b>100,00%</b>	<b>29.484.871</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.064.148</b>	<b>100,00%</b>
VARIAZIONE RIMANENZE S.L. E PRODOTTI FINITI	48.647	0,21%	(1.814.794)	-7,67%	1.953.822	7,07%	1.616.215	5,48%	(205.609)	-1,08%
COSTRUZIONI IN ECONOMIA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ACQUISTO PROD. FINITI DA COMMERCIALIZZARE	1.668.065	7,15%	1.609.137	6,80%	3.826.653	13,84%	2.861.569	9,71%	0	0,00%
<b>PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO</b>	<b>21.706.015</b>	<b>93,06%</b>	<b>20.226.258</b>	<b>85,52%</b>	<b>25.775.859</b>	<b>93,23%</b>	<b>28.239.518</b>	<b>95,78%</b>	<b>18.858.540</b>	<b>98,92%</b>
COSTO BENI E SERVIZI ACQUISITI DALL'ESTERNO	14.618.160	62,67%	15.737.156	66,54%	17.686.851	63,97%	20.730.553	70,31%	13.562.690	71,14%
VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME	18.019	0,08%	(1.214.090)	-5,13%	545.477	1,97%	(857.343)	-2,91%	1.620.853	8,50%
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>7.069.836</b>	<b>30,31%</b>	<b>5.703.192</b>	<b>24,11%</b>	<b>7.543.531</b>	<b>27,28%</b>	<b>8.366.308</b>	<b>28,37%</b>	<b>3.674.997</b>	<b>19,28%</b>
COSTO DEL PERSONALE	4.746.243	20,35%	4.963.457	20,99%	5.384.047	19,47%	5.750.807	19,50%	3.765.623	19,75%
ACCANTONAMENTI	45.817	0,20%	29.308	0,12%	38.434	0,14%	87.485	0,30%	0	0,00%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>2.277.776</b>	<b>9,77%</b>	<b>710.428</b>	<b>3,00%</b>	<b>2.121.050</b>	<b>7,67%</b>	<b>2.528.016</b>	<b>8,57%</b>	<b>(90.625)</b>	<b>-0,48%</b>
AMMORTAMENTI	604.851	2,59%	559.226	2,36%	409.714	1,48%	421.124	1,43%	264.233	1,39%
ALTRI ONERI E PROVENTI DI GESTIONE CARATT.	248.759	1,07%	101.202	0,43%	138.697	0,50%	131.305	0,45%	10.522	0,06%
<b>REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT.</b>	<b>1.424.167</b>	<b>6,11%</b>	<b>50.000</b>	<b>0,21%</b>	<b>1.572.640</b>	<b>5,69%</b>	<b>1.975.587</b>	<b>6,70%</b>	<b>(365.380)</b>	<b>-1,92%</b>
ALTRI ONERI E PROVENTI DI GESTIONE CORRENTE	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>REDDITO OPERATIVO AZIENDALE</b>	<b>1.424.167</b>	<b>6,11%</b>	<b>50.000</b>	<b>0,21%</b>	<b>1.572.640</b>	<b>5,69%</b>	<b>1.975.587</b>	<b>6,70%</b>	<b>(365.380)</b>	<b>-1,92%</b>
PROVENTI FINANZIARI	54.330	0,23%	74.029	0,31%	67.778	0,25%	106.582	0,36%	4.971	0,03%
ONERI FINANZIARI	(927.845)	-3,98%	(975.396)	-4,12%	(972.514)	-3,52%	(1.564.064)	-5,30%	(1.384.696)	-7,26%
<b>REDDITO DI COMPETENZA</b>	<b>550.652</b>	<b>2,36%</b>	<b>(851.367)</b>	<b>-3,60%</b>	<b>667.904</b>	<b>2,42%</b>	<b>518.106</b>	<b>1,76%</b>	<b>(1.745.106)</b>	<b>-9,15%</b>
COMPONENTI STRAORDINARIE	14.189	0,06%	1.389.798	5,88%	59.830	0,22%	146.008	0,50%	(181.977)	-0,95%
IMPOSTE	490.603	2,10%	458.992	1,94%	554.331	2,00%	508.910	1,73%	240.916	1,26%
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>74.238</b>	<b>0,32%</b>	<b>79.439</b>	<b>0,34%</b>	<b>173.403</b>	<b>0,63%</b>	<b>155.204</b>	<b>0,53%</b>	<b>(2.167.998)</b>	<b>-11,37%</b>

Nel Conto Economico l'analisi per margini si concretizza nell'evidenziazione e nel confronto di risultati economici parziali.

## Costi variabili e costi fissi

**Costi variabili:** costi la cui entità varia in proporzione alle variazioni dei volumi di produzione o di vendita (materie prime, forza motrice).

**Costi fissi:** costi che derivano da una certa struttura, per cui restano immutati nonostante le variazioni dei volumi di produzione stessi (affitti immobili, illuminazione, stipendio dei custodi, stipendio dei dirigenti).



Il Margine di Contribuzione è il contributo che il prodotto fornisce alla copertura dei costi fissi.

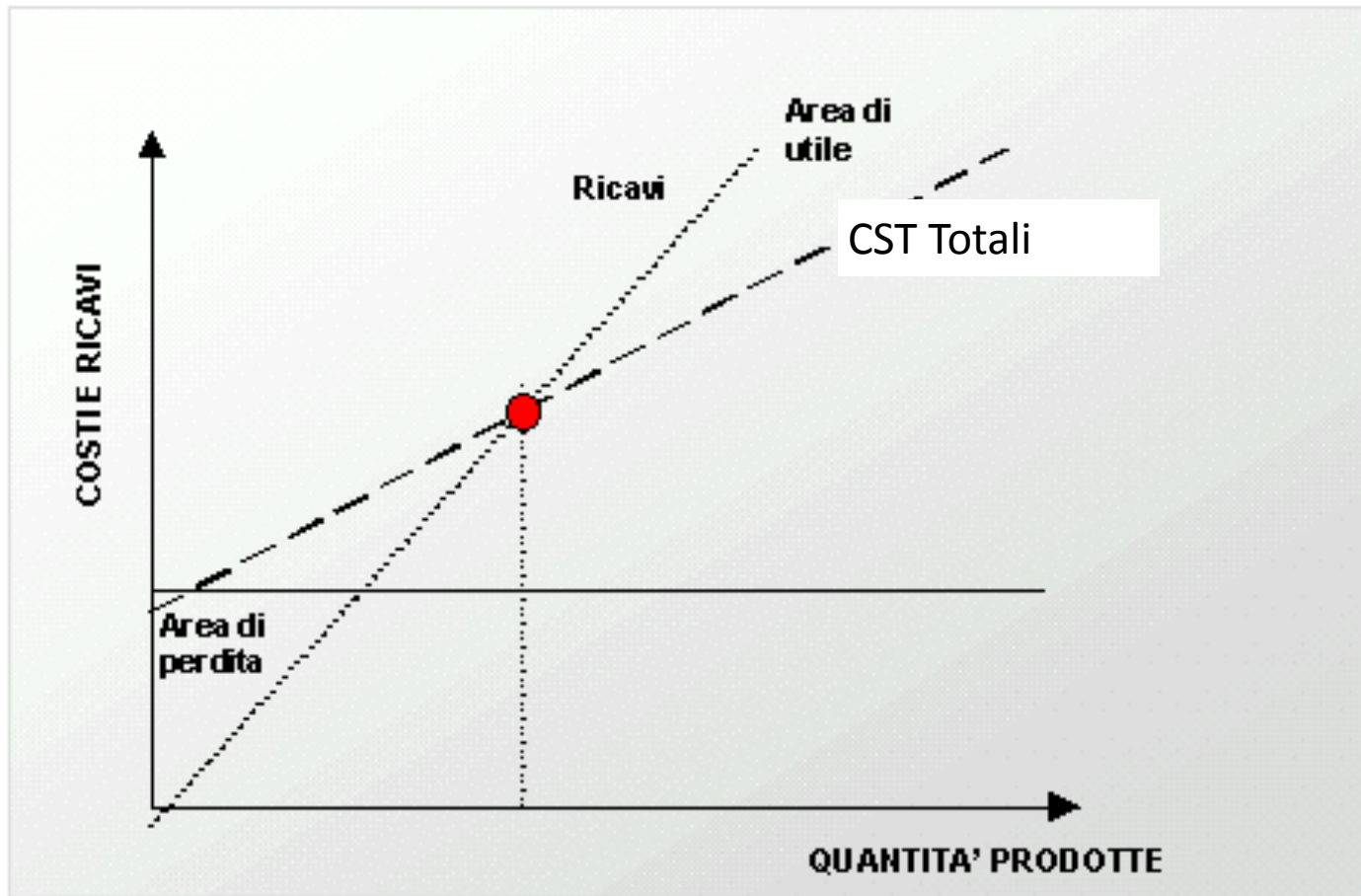
## Il calcolo del Margine di Contribuzione

	<b>Prodotto A</b>	<b>Prodotto B</b>
Prezzo di vendita	10,00	22,00
Volume di produzione e vendita	75,00	50,00
Ricavi	750,00	1.100,00
Quantità di materia prima (kg)	150,00	200,00
Prezzo al kg pagato per la materia prima utilizzata	5,14286	5,14286
Costo totale	771,43	1.028,57
Margine	-21,43	71,43

**Margine Totale** € -21,43 € 71,43

**Margine Unitario ( M.Tot/Q.ta venduta)** € -0,29 € 1,4

**Margine Percentuale M.Tot/Ricavi** -0,03% 0,06%



$$\text{Fatturato di pareggio} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{M.d.C. \%}}$$

$$\text{Quantità di pareggio} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{M.d.C.u}}$$

Per valutare il grado di rischio operativo che un'azienda deve sopportare ci si dovrebbe chiedere di quanto possa variare il Reddito Operativo a seguito di una variazione delle quantità vendute.



$$\text{Leva Operativa} = \frac{\text{Margine di Contribuzione}}{\text{Risultato Operativo}}$$

Il grado di Leva Operativa esprime, a un dato livello di vendite, di quanto influirà sui risultati una variazione percentuale di vendite.



	<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>Risultato Operativo</b>	<b>Grado di Leva Operativa</b>
<b>Azienda A</b>	€ 40.000	€ 10.000	4
<b>Azienda B</b>	€ 70.000	€ 10.000	7

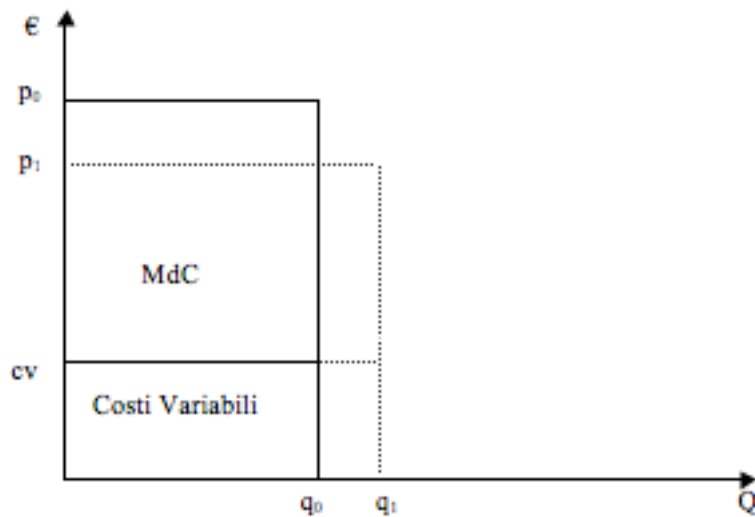


	<b>Aumento % ricavi</b>	<b>Grado Leva Operativa</b>	<b>Aumento % Risultato operativo</b>
<b>Azienda A</b>	10%	4	40%
<b>Azienda B</b>	10%	7	70%

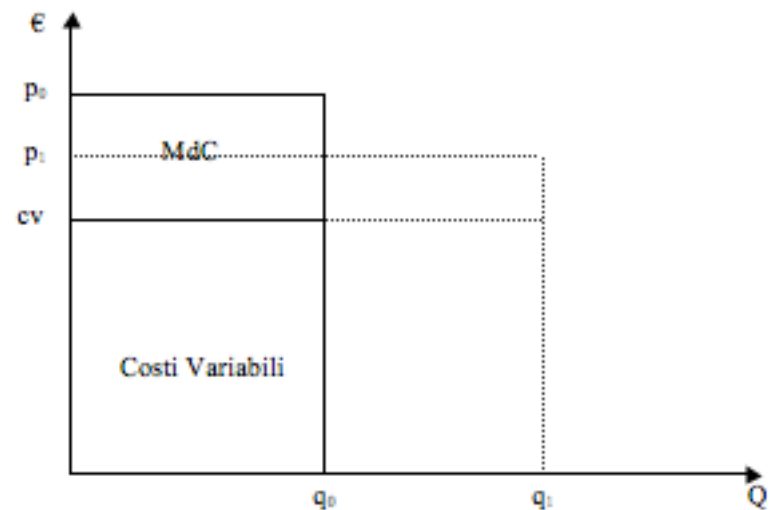
$$LP = \frac{\frac{\Delta Q}{Q_0}}{\frac{\Delta P}{P_0}}$$



- Leva di Prezzo si determina rapportando la variazione percentuale delle quantità vendute alla variazione percentuale del prezzo di vendita.
- Tale quoziente indica quale dovrebbe essere l'elasticità minima della domanda che l'impresa fronteggia affinché una manovra di prezzo non provochi l'erosione del Reddito Operativo.



**Grafico 1:** variazione delle quantità vendute, a fronte di una diminuzione dei prezzi di vendita, per una società (Alfa) caratterizzata da modesti costi variabili unitari.



**Grafico 2:** variazione delle quantità vendute, a fronte di una diminuzione dei prezzi di vendita, per una società (Beta) caratterizzata da elevati costi variabili unitari.

Se le due Società, di cui i grafici 1 e 2, producessero beni identici, ovvero fronteggiassero la stessa curva di domanda, la Beta sarebbe molto più esposta al rischio di perdere quote di Reddito Operativo a fronte di un ritocco al ribasso dei prezzi di vendita della Alfa.

$$\text{Leva dei costi} = \frac{cvu * q}{RO}$$

Dall'analisi congiunta di questi parametri l'impresa è in grado di stabilire se sia più opportuno, sotto il profilo della convenienza economica, dar corso ad una strategia di:

- aumento della quota di mercato (per sfruttare la leva operativa),
- di razionalizzazione interna (per sfruttare la leva dei costi)
- di differenziazione competitiva (per ottenere un cd. premium price e sfruttare la leva dei prezzi).

- Come è noto, ciascun rapporto fornisce di per se un'informazione parziale, diventa quindi necessario ed opportuno selezionare un insieme di misure omogenee in grado di rappresentare compiutamente le dinamiche complessive.
- Gli indicatori, classificati in funzione della loro capacità segnaletica e delle prospettive gestionali che sono chiamati ad indagare, sono riferibili ai tre seguenti ambiti:
  - i. **Analisi della Redditività**, finalizzata ad accertare in che misura i risultati economici sono in grado di remunerare il capitale investito.
  - ii. **Analisi della Struttura e solidità patrimoniale**, il cui scopo è la verifica dell'equilibrio fra investimenti e fonti di finanziamento nel medio periodo.
  - iii. **Analisi della Liquidità**, finalizzata ad evidenziare la capacità dell'impresa a far fronte agli impegni di breve termine.



## Return on Investments (ROI)

$$\frac{\text{Risultato Operativo (EBIT)}}{\text{Capitale Investito}}$$

Redditività del capitale investito (%).

Indica la capacità dell'impresa di sfruttare gli investimenti in essere producendo un flusso di reddito proporzionato alle risorse impiegate.

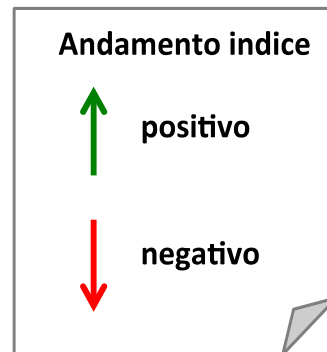


## Return On Equity (ROE)

$$\frac{\text{Utile d'Esercizio}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

Redditività del Capitale Proprio (%).

Indica la redditività che l'Azienda è in grado di generare con la propria attività rispetto al capitale proprio.



## Return On Sales (ROS)

$$\frac{\text{Risultato Operativo (EBIT)}}{\text{Ricavi Netti di Vendita}}$$



Redditività delle Vendite (%).

Indica il margine residuale dei flussi dei ricavi dopo l'assorbimento dei costi operativi e prima dei componenti legati alla gestione finanziaria e straordinaria.



## Caso 1:

$$\text{ROI}^* = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capital Employed}}$$

\* Return on investment

$$\text{ROE}^* = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Equity}}$$

\* Return on equity

$$\text{ROS}^* = \frac{\text{EBIT}}{\text{Sales}}$$

\* Return on sales

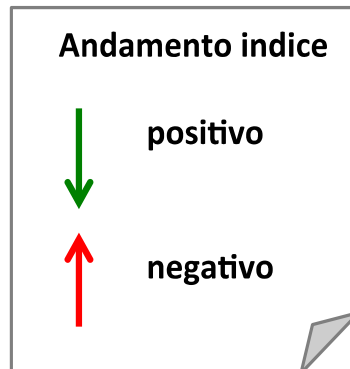
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Revenues	100	121	159	189	213	239
Ebit	13	16	18	19	12	15
Net Profit	6	8	7	12	(20)	8
Equity	210	218	225	237	217	224
Capital employed	315	323	356	381	409	399
ROI	4,0%	5,0%	5,0%	5,1%	2,8%	3,7%
ROE	2,6%	3,5%	3,2%	5,2%	(9,5%)	3,4%
ROS	12,5%	13,2%	11,1%	10,3%	5,4%	6,1%



## LEVERAGE

$$\frac{\text{Tot. Impieghi (Tot. Passivo)}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

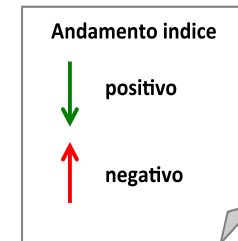
Esprime il rapporto tra capitale acquisito e mezzi propri.



- Leverage = 1 => L'Azienda non ha fatto ricorso a capitale di terzi;
- Leverage compreso tra 1 e 2 => Capitale Proprio maggiore del capitale di terzi;
- Leverage > 2 => Capitale di terzi è maggiore del capitale proprio.
  
- Un valore maggiore al 5% esprime una situazione di pericolo.

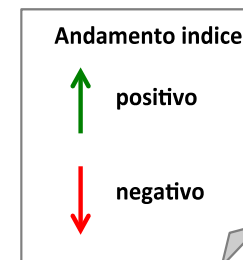
## Rigidità degli Impieghi (%)

$$\frac{\text{Attivo Immobilizzato}}{\text{Capitale Investito}}$$



## Elasticità degli Impieghi (%)

$$\frac{\text{Attivo Corrente}}{\text{Capitale Investito}}$$



- Più la struttura degli impieghi è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'Azienda alle mutevoli condizioni di mercato.
- Un'eccessiva rigidità degli impieghi comporta difficoltà da parte dell'impresa ad adeguarsi alla nuova situazione verificata, oltre che il sostenimento di notevoli costi di struttura.

Indici di indebitamento

## Dipendenza Finanziaria (%)

$$\frac{\text{Pass. Corrente} + \text{Pass. M/L Termine}}{\text{Totale Impieghi}}$$

Esprime il grado di indebitamento:

- Se uguale a 0 non vi è nessuna dipendenza;
- se invece pari a 100% indica una totale dipendenza.

## Autonomia Finanziaria (%)

$$\frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Totale Impieghi}}$$

Esprime la composizione delle fonti per la parte relativa al capitale di rischio.

Gli economisti sostengono che il valore ideale dell'indice di autonomia finanziaria debba essere compreso tra il 33% e il 66%

Indici di indebitamento

**Indice di indebitamento a breve (%)**

Passivo Corrente

Patrimonio Netto

Esprime l'incidenza dei debiti a breve.

**Indice di indebitamento a M/L termine (%)**

Passività Consolidate

Patrimonio Netto

Indica l'incidenza dei debiti a m/l termine.

## Indici di liquidità finanziaria

### Indice di Liquidità Primaria (%)

Liquidità Immediata

—————  
Passività Correnti

Indica la capacità di coprire le uscite con le entrate correnti.

### Indice di Liquidità Secondaria (%) - Quik ratio - Acid test

Liquidità Immediate + Liquidità Differite

—————  
Passività Correnti

Indica la capacità dell'Azienda di coprire le uscite dell'esercizio futuro attraverso una parte delle entrate dell'esercizio successivo, ad esclusione di quelle generate dal magazzino.

Valore corretto = 1 per il quale la cassa e i crediti riescono a far fronte ai debiti a breve.

### Indice di Disponibilità (%)

Attività Correnti

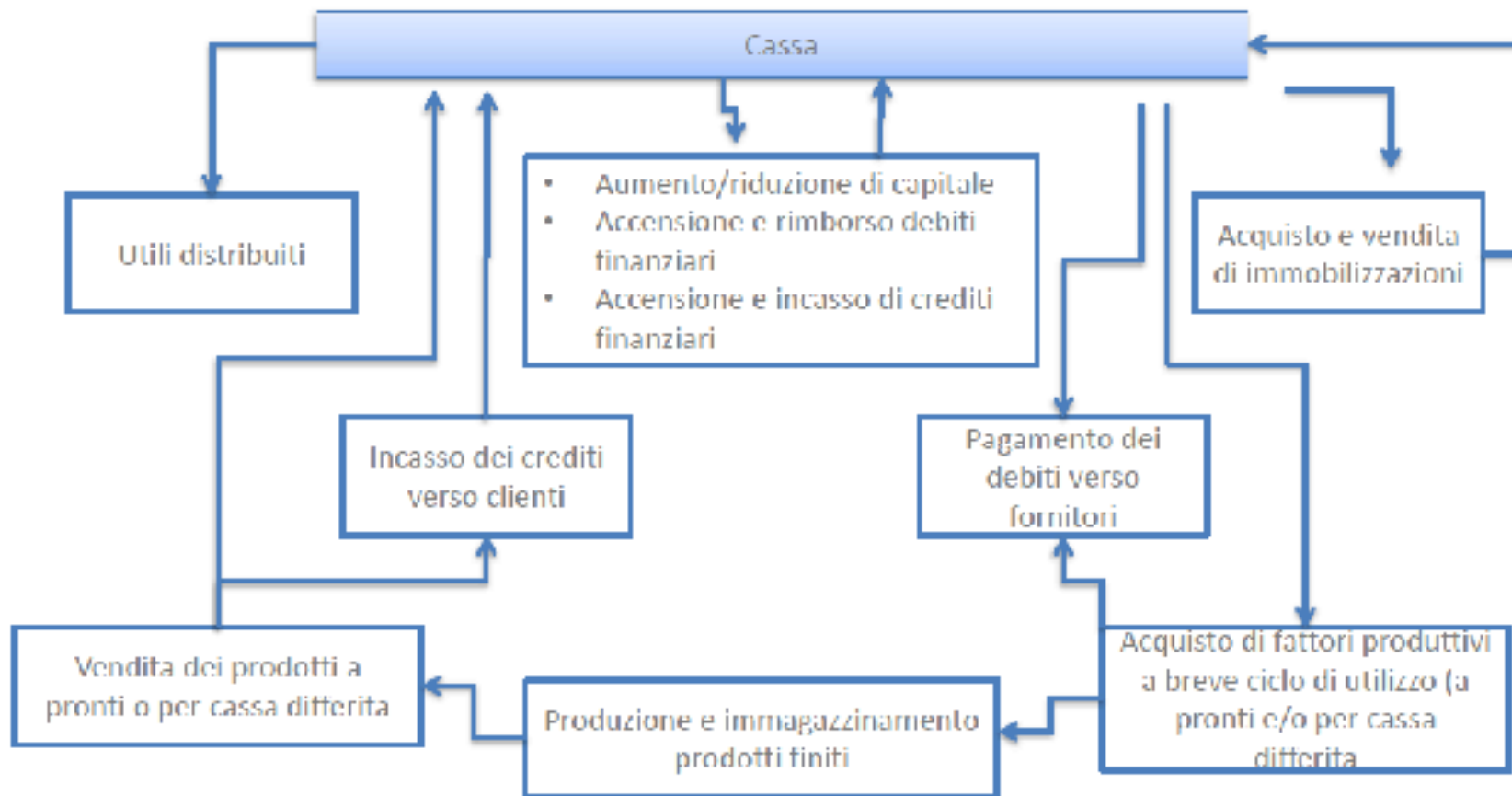
—————  
Passività Correnti

Indica la capacità di far fronte agli impegni con tutte le fonti disponibili comprese le rimanenze, che per natura sono le attività meno liquide.

Valori soglia area di pericolo < 0,7

Valori soglia area di eccellenza > 1,5

## Il Ciclo di Conversione della Liquidità



Per valutare con maggiore attendibilità la solvibilità dell'impresa è utile calcolarne la Posizione Finanziaria Netta (PFN) la quale indica, a seconda del segno:

- L'eccedenza delle disponibilità liquide e dei crediti di finanziamento a breve rispetto ai debiti di finanziamento a breve, medio e lungo termine;
- L'insufficienza delle disponibilità liquide e dei crediti di finanziamento a breve rispetto ai debiti di finanziamento a breve, medio e lungo termine. In questa seconda ipotesi si parla di indebitamento finanziario che esprime l'esposizione netta dell'impresa nei confronti dei finanziatori (banche, società di leasing o di factoring, obbligazionisti, società del gruppo, ecc.).

	(1)	(2)	(6)	(9)	(5)
Cassa					
Utilizzo fidi a BT (cassa)					
Debiti vs banche esig. entro l'esercizio	1.097	1.536	1.467	1.488	1.211
Debiti vs banche esig. oltre l'esercizio	2.683	3.204	3.245	4.169	3.655
Soci c/versamenti			100	100	100
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>3.779</b>	<b>4.738</b>	<b>4.807</b>	<b>5.748</b>	<b>4.960</b>
<b>FONTI FINANZIARIE</b>	<b>3.940</b>	<b>5.039</b>	<b>5.121</b>	<b>6.072</b>	<b>5.281</b>



## Indici di liquidità finanziaria

### Incidenza degli oneri finanziari (%)

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Ricavi di Vendita}}$$

Un elevato livello di indebitamento può generare elevati oneri finanziari.

Valore soglia area di eccellenza: < 4%

### Costo medio dei mezzi di terzi (%)

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Mezzi di terzi}}$$

Indica in costo medio sostenuto per l'impiego dei mezzi di terzi.

### Incidenza oneri finanziari su EBIT (%)

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{EBIT}}$$

Indica in che misura gli oneri finanziari hanno consumato il reddito della gestione caratteristica.

Indici di durata

**Indice di durata del magazzino materie prime**

Consistenza del magazzino  
-----  
Consumi

x 365

Indica il tempo medio di realizzo delle scorte, ovvero il n. di giorni che intercorrono tra l'entrata e l'uscita del magazzino degli stessi beni.

**Indice di durata dei crediti commerciali (gg medi di incasso dai clienti)**

Crediti vs. clienti  
-----  
Ricavi di vendita

x 365

Indica il tempo medio di incasso dei crediti, ovvero il tempo medio che intercorre tra la vendita e l'incasso.

**Indice di durata dei debiti commerciali (gg medi di pagamento a fornitori)**

Debiti vs. fornitori  
-----  
Acquisti di beni e serv.

x 365

Indica il tempo medio di pagamento dei debiti commerciali, ovvero il periodo che mediamente intercorre tra l'acquisto e l'esborso finanziario.

**Durata del ciclo finanziario: gg. Credito + gg. Scorta - gg. Fornitori**

### Indici finanziari

CCN/Capitale Investito Netto  
CCN/Ricavi totali  
Attivo Fisso/Cap. Investito Netto  
PFN/Fonti Finanziarie  
PN/Fonti Finanziarie  
Giorni rimanenze  
Giorni crediti v/clienti  
Giorni debiti v/fornitori

---

**Ebitda/PFN**

---

**PFN/Ebitda**

---

**PFN/Equity**

---

### Indici di analisi economica

Ammortamenti/Ricavi totali  
Costo del lavoro/Ricavi totali  
Leva Operativa (MCT/EBIT)  
Leva dei prezzi (Ricavi di vendita/EBIT)  
Leva dei costi (CVT/EBIT)  
Elasticità dei costi (CVT/CT)  
Consumi  
Margine di Contribuzione (Eur)  
Margine di Contribuzione %  
Fatturato Break Even Point (Eur)  
ROS (Ebit/Fatturato)  
Turnover (Fatt./Cap. Investito)  
ROE (Risultato netto/PN)

Per predisporre una corretta analisi di bilancio non è necessario calcolare una serie infinita di indici, quanto piuttosto individuare un sistema di indici volto a rappresentare un anello del sistema dove ogni indicatore assume significato ed utilità propri perché correlato agli altri con funzione di reciproca e stretta indipendenza.



Mediante una corretta analisi di bilancio è possibile ottenere adeguate conoscenze sulla struttura patrimoniale e finanziaria di un'impresa e sulla sua funzionalità economica, sia a supporto del processo di analisi delle **performance conseguite**, sia per la formulazione di **previsioni future** mediante la formulazione di target e obiettivi da realizzare.



# L'analisi del Cash Flow

# Cos'è il Cash Flow?

$$\text{Cash Flow} = \text{RN} + \text{Amm} + \Delta^{\pm} \text{CCN} + \Delta^{\pm} \text{F.di} + \Delta^{\pm} \text{INV} + \Delta^{\pm} \text{PN}$$



## Flussi di cassa

(€/000)

Ebit

+ ammortamenti

**Ebitda**

+/- var. capitale circolante netto

+/- var. fondi

**Flusso di cassa corrente**

+/- investimenti/disinvestimenti netti

**Flusso di cassa operativo**

+/- partite straordinarie

+/- partite finanziarie

+/- variazione patrimonio netto

+/- tasse

**Totale flusso di cassa**

**PFN (cassa)**

+/- flusso di cassa

**PFN (cassa)**



Check

Conto Economico				BDG
(€/000)	2011	2012	2013	2014 E
Ricavi di vendita	13.423	13.555	12.267	14.000
Altri ricavi di vendita	258	90	142	140
<b>Ricavi totali</b>	<b>13.681</b>	<b>13.645</b>	<b>12.409</b>	<b>14.140</b>
Consumi	(7.373)	(7.214)	(6.877)	(7.927)
Costo per servizi variabili			(1.019)	(1.163)
Costo per servizi fissi			(980)	(920)
Costo per servizi	(2.583)	(2.743)	(1.999)	(2.083)
Costo per godimento b. di terzi	(445)	(520)	(302)	(302)
Altri costi operativi	(118)	(64)	(126)	(90)
<b>Valore aggiunto</b>	<b>3.141</b>	<b>3.105</b>	<b>3.105</b>	<b>3.738</b>
Costo del personale	(1.968)	(1.968)	(2.248)	(2.248)
<b>Ebitda</b>	<b>1.173</b>	<b>1.136</b>	<b>857</b>	<b>1.491</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(449)	(410)	(436)	(466)
<b>Ebit</b>	<b>724</b>	<b>726</b>	<b>421</b>	<b>1.025</b>
Proventi ed oneri finanziari	(379)	(409)	(192)	(200)
Proventi ed oneri straordinari - sval crediti	(15)	-	0	(250)
<b>Ebt</b>	<b>330</b>	<b>317</b>	<b>229</b>	<b>575</b>
Imposte	(195)	(259)	(216)	(336)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>135</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>239</b>
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.

Stato patrimoniale				BDG
(€/000)	31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/12/14
Immobilizzazioni immateriali	182	124	75	75
Altre immobilizzazioni materiali	2.286	2.190	2.419	2.153
Immobilizzazioni finanziarie	1	5	4	4
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>2.469</b>	<b>2.319</b>	<b>2.498</b>	<b>2.232</b>
Rimanenze	1.210	998	1.151	1.151
Crediti v/clienti	4.179	1.926	2.647	2.685
Debiti v/fornitori	(4.190)	(3.196)	(3.418)	(3.135)
<b>Capitale Circolante Operativo</b>	<b>1.199</b>	<b>(272)</b>	<b>380</b>	<b>701</b>
Altri crediti	1.203	1.338	1.613	1.363
Altri debiti	(754)	(549)	(1.057)	(806)
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>1.648</b>	<b>518</b>	<b>936</b>	<b>1.258</b>
<b>Totale fondi</b>	<b>(785)</b>	<b>(808)</b>	<b>(804)</b>	<b>(804)</b>
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>3.332</b>	<b>2.028</b>	<b>2.630</b>	<b>2.686</b>
Capitale sociale	170	170	1.600	1.600
Riserve	662	797	125	138
Risultato netto	135	58	13	239
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>967</b>	<b>1.025</b>	<b>1.738</b>	<b>1.977</b>
Cassa	(8)	(343)	(1.002)	
Debiti bancari	2.373	1.311	1.493	349
Debito Chirografario				
Altri debiti finanziari - Friulia	-	35	400	360
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>2.365</b>	<b>1.003</b>	<b>892</b>	<b>709</b>
<b>FONTI FINANZIARIE</b>	<b>3.332</b>	<b>2.028</b>	<b>2.630</b>	<b>2.686</b>
<i>OK</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>



Flussi di cassa	BDG			
(€/000)	2011	2012	2013	2014 E
<b>Ebit</b>	<b>724</b>	<b>726</b>	<b>421</b>	<b>1.025</b>
+ ammortamenti	449	410	436	466
<b>Ebitda</b>	<b>1.173</b>	<b>1.136</b>	<b>857</b>	<b>1.491</b>
+/- var. capitale circolante netto	239	1.130	(419)	(322)
+/- var. fondi	35	23	(4)	-
<b>Flusso di cassa corrente</b>	<b>1.447</b>	<b>2.290</b>	<b>434</b>	<b>1.169</b>
+/- investimenti/disinvestimenti netti	(417)	(260)	(615)	(200)
<b>Flusso di cassa operativo</b>	<b>1.030</b>	<b>2.030</b>	<b>(181)</b>	<b>969</b>
+/- partite straordinarie	(15)	-	0	(250)
+/- partite finanziarie	(379)	(409)	(192)	(200)
+/- variazione patrimonio netto	(0)	0	700	0
+/- tasse	(195)	(259)	(216)	(336)
<b>Totale flusso di cassa</b>	<b>442</b>	<b>1.397</b>	<b>476</b>	<b>143</b>
<b>PFN (cassa)</b>	<b>2.806</b>	<b>2.365</b>	<b>1.003</b>	<b>892</b>
+/- flusso di cassa	442	1.362	111	183
<b>PFN (cassa)</b>	<b>2.365</b>	<b>1.003</b>	<b>892</b>	<b>709</b>
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.



**Franz srl**  
**Stato Patrimoniale Previsionale**  
**Prospetto Flussi**

**Fabbisogni**

- 1 Immobilizz. nette con Rivalutazione Immobile
- 2 Partecipazioni / Marchio M
- 3 Crediti esteri
- 4 Crediti Italia ( con sbf)
- 5 Altri Crediti
- 6 Scorte materie 1 me e comp.
- 7 Scorte prodotti finiti
- 8 Cassa contabile

**Fonti**

- 10 Banche Autoliquidanti
- 11 Banche Chirografi
- 12 Consolida m/L
- 13 Fornitori correnti
- 14 Fornitori pregressi
- 15 Altri debiti
- 16 Erario - Enti prev.li
- 17 Banche M/L Mps merchant
- 17 Ratei e Risconti
- 18 Fondi rischi
- 19 Tfr
- 20 Patrim. Netto
- 21 Risultato di Periodo da c/ec previsionale
- 22 **Ebitda da c/ec previsionale**
- 23 **Imposte da c/ec previsionale**
- 24 **Interessi e sanzioni Erario/Enti prev.li**
- 25 **Oneri finanziari da c/ec previsionale**
- 26 **Totali**

Variazioni incrementative dell'attivo  
creano fabbisogni di cassa  
"bruciano cassa"

Variazioni in diminuzione dell'attivo  
riducono i fabbisogni di cassa  
"creano cassa"

Variazioni incrementative del passivo  
(Fonti) riducono i fabbisogni di cassa  
"creano cassa"

Variazioni in diminuzione del passivo  
creano fabbisogni di cassa  
"bruciano cassa"

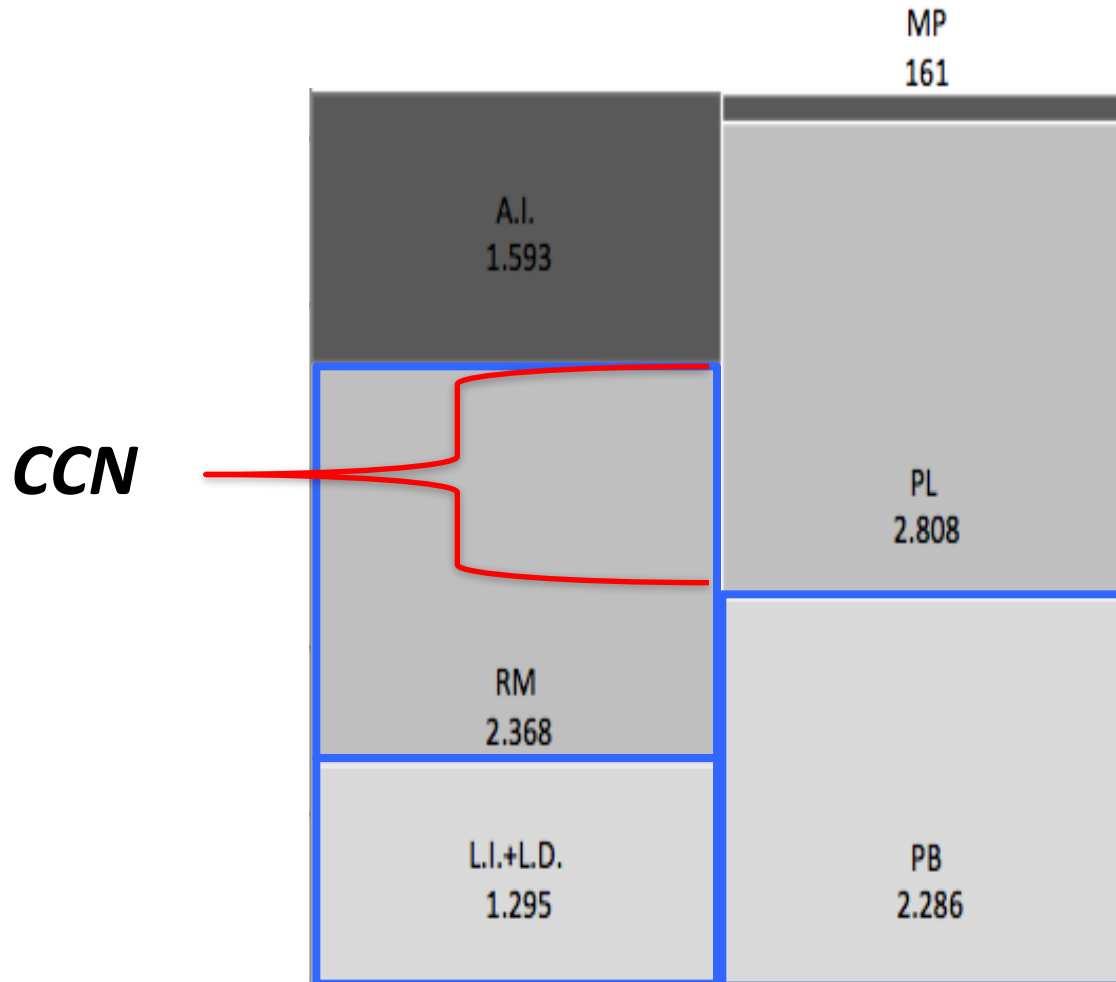
# Cos'è il CCN?

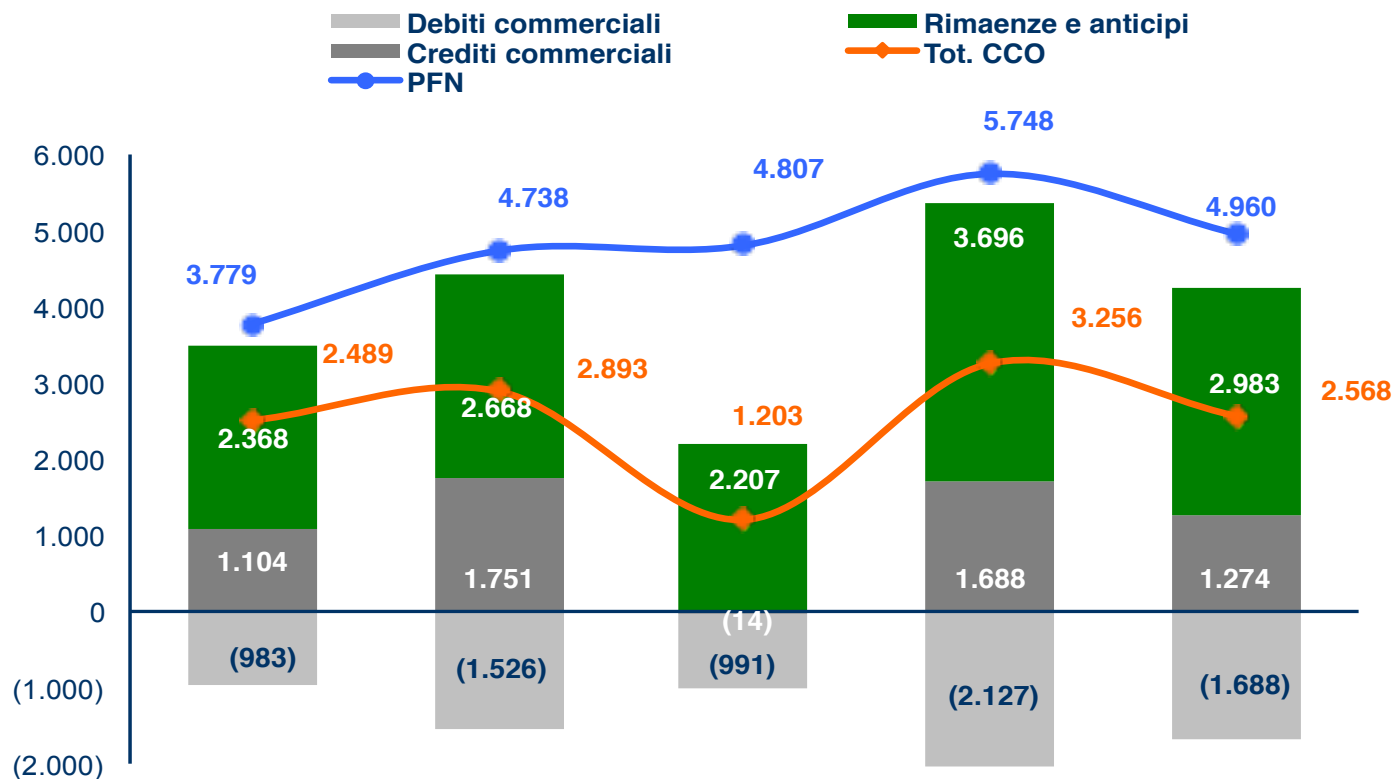
$$\text{Cash Flow} = \text{RN} + \text{Amm} + \Delta^{\pm} \text{CCN} + \Delta^{\pm} \text{F.di} + \Delta^{\pm} \text{INV} + \Delta^{\pm} \text{PN}$$

# Cos'è il CCN?

## Il Capitale Circolante Netto

Rimanenze+Liquidità Differite+Liquidità Immediate-Passività a Breve





## La logica del Modello Funzionale

L'impiego, in ottica “finanziaria”, dello SP “di pertinenza” consente di mettere in rilievo le principali variabili che influiscono sui fabbisogni finanziari netti dell'impresa riconducibili ai vari gruppi (aree) di operazioni di gestione svolte.

**Esso si presta ad analisi in chiave previsionale della gestione finanziaria:**

## CCNc e fabbisogno finanziario

- Il principio di fondo consiste nella circostanza che le attività esprimono investimenti, ossia impieghi di capitale. Esse, pertanto, rappresentano la consistenza del fabbisogno finanziario “lordo” dell’impresa.
- le attività legate al ciclo operativo esprimono quegli investimenti suscitati specificamente dallo svolgimento della gestione operativa corrente.
- Le passività “spontanee” indicano in che misura il FF lordo si riduce grazie alle dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori e simili.

Il ccnc rappresenta l’ammontare di capitali che l’impresa deve autogenerare o raccogliere da banche e azionisti se vuole regolarmente svolgere il proprio processo di “acquisto-trasformazione-vendita”.

Quando il CCNc è negativo significa che il ciclo operativo non solo non determina fabbisogni finanziari ma, anzi, produce disponibilità monetarie. (Es. Supermercato)

# Gli indicatori da considerare

1) Politiche dei crediti verso clienti

$$\frac{\text{fatturato}}{360} \times \text{giorni dilazione concessa ai clienti}$$

2) Scorte di magazzino (Prodotti Finiti)

$$\frac{\text{costo del venduto}}{360} \times \text{giorni scorte PF}$$

3) Scorte di magazzino (Materie prime)

$$\frac{\text{consumi di MP}}{360} \times \text{giorni scorte MP}$$

4) Debiti verso fornitori

$$\frac{\text{acquisti}}{360} \times \text{giorni dilazione fornitori}$$



# Esempio

## ➤ il volume di attività:

- fatturato € 1200;
- costo variabile del venduto € 900;
- Acquisti complessivi del periodo 540 di cui:
  - ✓ consumi di materie prime € 300;
  - ✓ costi per servizi € 190.
  - ✓ Materie prime acquistate per formare scorta di magazzino € 50.

## ➤ le politiche commerciali e produttive adottate dall'impresa:

- dilazione di pagamento concessa ai clienti pari a giorni 60;
- scorte di prodotti finiti (PF) pari alle vendite di giorni 30;
- scorte di materie prime (MP) pari alla produzione ottenuta/venduta di giorni 60;
- dilazione di pagamento ottenuta dai fornitori pari a giorni 60.

# Esempio crediti verso clienti

## 1) Politiche dei crediti verso clienti

$$\frac{\text{fatturato}}{360} \times \text{giorni dilazione concessa ai clienti}$$

$$\frac{1200}{360} \times 60 = \text{€ } 200,00$$

## Esempio: scorte di magazzino

### 2) Scorte di magazzino (Prodotti Finiti)

$$\frac{\text{costo del venduto}}{360} \times \text{giorni scorte PF}$$

- Le scorte di prodotti finiti abitualmente sono valorizzate al costo variabile del prodotto venduto, il quale include i componenti di costo diretti

$$\frac{900}{360} \times 30 = \text{€ } 75,00$$

### 3) Scorte di magazzino (Materie prime)

$$\frac{\text{consumi di MP}}{360} \times \text{giorni scorte MP}$$

- Le scorte di materie, invece, sono valorizzate in base al loro costo di acquisto (oneri accessori?)

$$\frac{300}{360} \times 60 = \text{€ } 50,00$$

## Esempio: debiti verso fornitori

### 4) Debiti verso fornitori

$$\frac{\text{acquisti}}{360} \times \text{giorni dilazione fornitori}$$

- MP acquistate e consumate nella produzione (300)
- +
- MP acquistate e messe in scorta (50)
- +
- Variazione delle scorte di materie prime (ipotesi pari a 0)
- +
- Servizi 190

$$\frac{540}{360} \times 60 = \text{€ } 90,00$$

# Calcolo del CCNc

$$\frac{1200}{360} \times 60 = \text{€ } 200,00$$

+

$$\frac{900}{360} \times 30 = \text{€ } 75,00$$

+

$$\frac{300}{360} \times 60 = \text{€ } 50,00$$

-

$$\frac{540}{360} \times 60 = \text{€ } 90,00$$

Capitale circolante netto commerciale	<b>€ 235,00</b>
--	-----------------

Raddoppiando le variabili di volume

$$\frac{2400}{360} \times 60 = \text{€ } 400,00$$

+

$$\frac{1800}{360} \times 30 = \text{€ } 150,00$$

+

$$\frac{600}{360} \times 60 = \text{€ } 100,00$$

-

$$\frac{1080}{360} \times 60 = \text{€ } 180,00$$

Capitale circolante netto commerciale	<b>€ 470,00</b>
---	-----------------

# Aliquota di circolante come valore predittivo

$$\frac{\text{CCNc}}{\text{Fatturato}}$$

**È utile per impostare le rilevazioni preventive tipiche dei processi di “programmazione”. Attraverso l’aliquota di circolante, infatti, è possibile predeterminare, con buona approssimazione, la consistenza di CCNc, e quindi del FF operativo corrente, che l’impresa dovrà coprire qualora realizzi i livelli di fatturato ipotizzati.**



## Overtrading

- **Gli aumenti del fatturato, specie se sostenuti politiche commerciali “aggressive”, basate su importanti dilazioni di pagamento tendono ad accrescere i problemi finanziari. Si parla di overtrading come del fenomeno a causa del quale ad un aumento del fatturato corrisponde un aumento del CCNc e quindi del fabbisogno finanziario**
- **La determinazione e l’analisi del CCNc si presentano molto utili in sede di analisi e programmazione della dinamica finanziaria**



# La posizione finanziaria netta

Totale debiti finanziari

Meno

Totale Attività  
(investimenti) finanziari

=

Posizione finanziaria  
netta (PFN)

Nel modello di pertinenza, la determinazione della PFN non si compie con l'intento di valutare la solvibilità dell'impresa. Essa mira, ad identificare uno stock patrimoniale di riferimento per misurare la "redditività" netta della gestione finanziaria.



Saldo proventi ed oneri finanziari

---

Posizione finanziaria netta



# IL CICLO MONETARIO

Rigiro magazzino materie prime	$\frac{\text{Valore medio mag. materie}}{\text{Acquisti giornalieri}}$	60
Durata della produzione	$\frac{\text{Valore medio mag. semilavorati}}{\text{Costo medio venduto giornaliero}}$	20
Rigiro magazzino prodotti	$\frac{\text{Valore medio mag. Prodotti finiti}}{\text{Costo medio venduto giornaliero}}$	40
Incasso crediti verso clienti	$\frac{\text{Valore medio crediti v/clienti}}{\text{Vendite medie giornaliera}}$	90
Liquidazione debiti v/fornitori	$\frac{\text{Valore medio debiti v/ fornitori}}{\text{Acquisti medi mat prime giornalieri}}$	(70)
	<b>Ciclo di conversione della liquidità</b>	<b>140</b> 

Numeratori calcolati  
come media dei  
valori in stock



# La contabilità Analitica



**Sistemi a barriera**

***“yes-no control”***

**Ex-post**

**Sistemi diagnostici**

***“post action control”***

**Ex-post**

**Sistemi di controllo strategici *“steering control”***

**Ex-ante**

# Configurazioni di costo (1)

“Spesa che occorre sostenere per entrare in possesso di un bene o per usufruire di un servizio”

## Costi Sostenuti

- Consumi di materie
- Retribuzioni al personale
- Ammortamenti
- Costi di servizi vari
- Oneri finanziari

**CONFIGURAZIONE  
DI COSTO**

**OGGETTO DI  
RIFERIMENTO  
PRESELTO**



## Configurazioni di costo (2)

### CONFIGURAZIONE DI COSTO



Insieme dei costi che  
possono essere attribuiti  
ad un determinato oggetto  
di riferimento

#### di acquisto:

Costo di fattura  
Costo diretto d'acquisto  
Costo completo d'acquisto

#### di acquisto e finanziamento

#### di produzione:

Costo industriale  
Diretto  
Variabile  
Pieno

Costo industriale e commerciale  
Diretto  
Variabile  
Pieno

Costo completo

## Configurazioni di costo (3)





## Configurazioni di costo (4)

Approvvigionamento  
dei fattori produttivi

Trasformazione dei  
fattori produttivi  
in prodotti

Commercializzazione  
dei prodotti

Altre attività

**Fase industriale**

**Fase industriale - commerciale**

**Fase complessiva**

## Configurazioni di costo (5): costi diretti e indiretti

Consumi di materie  
Retribuzioni al personale  
Ammortamenti  
Costi di servizi vari  
Oneri finanziari

### COSTI DIRETTI

Sono quei costi per cui è possibile istituire una relazione causale (o funzionale) immediata ed esclusiva che li collega all'**oggetto di riferimento**

Importante stabilire l'oggetto di riferimento!

### COSTI INDIRETTI

Tutti gli altri



## Configurazioni di costo (6): costi variabili e fissi

Consumi di materie

Retribuzioni al personale

Ammortamenti

Costi di servizi vari

Oneri finanziari

### COSTI VARIABILI

Sono variabili quei costi la cui entità varia al variare di una o più misure del **volume di produzione**

La variabilità è sempre definita rispetto al volume di produzione

### COSTI FISSI

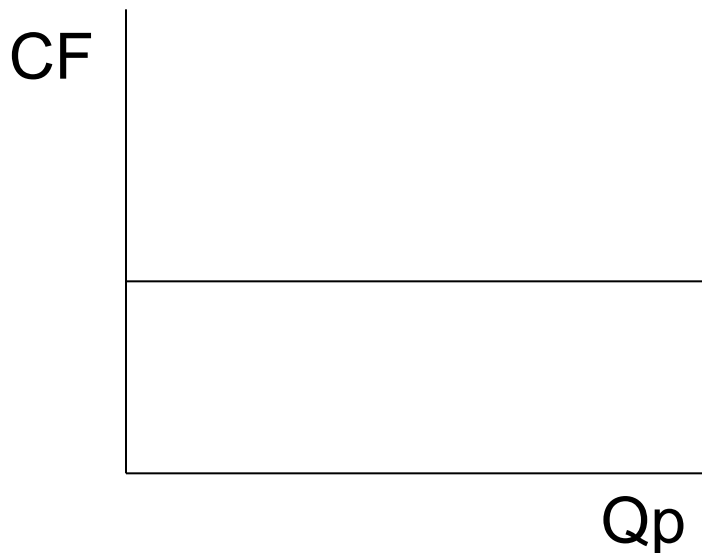
Sono fissi quei costi che - nei limiti di una certa **capacità produttiva** - non variano se si ipotizza il variare del livello di produzione

## Costi variabili e costi fissi

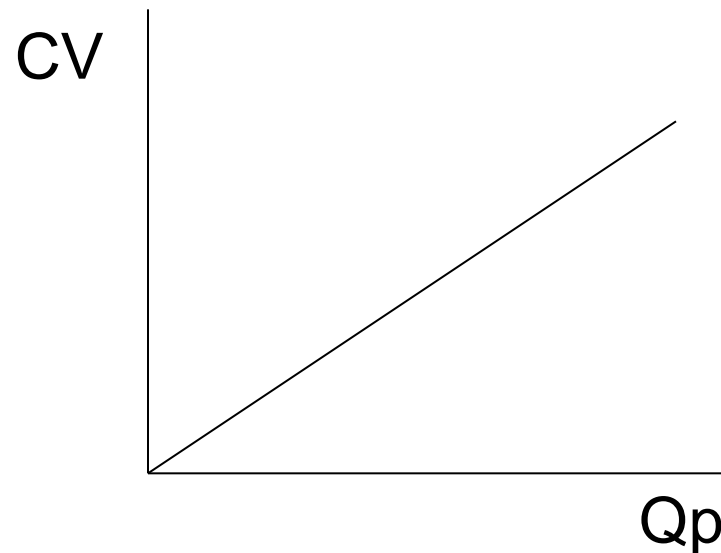
**Costi variabili**: costi la cui entità varia in proporzione alle variazioni dei volumi di produzione o di vendita ( *materie prime, forza motrice* )

**Costi fissi**: costi che derivano da una certa struttura, per cui restano immutati nonostante le variazioni dei volumi di produzione stessi ( *affitti immobili, illuminazione, stipendio dei custodi, stipendio dei dirigenti* )

### Costi fissi



### Costi variabili



# Costi totali

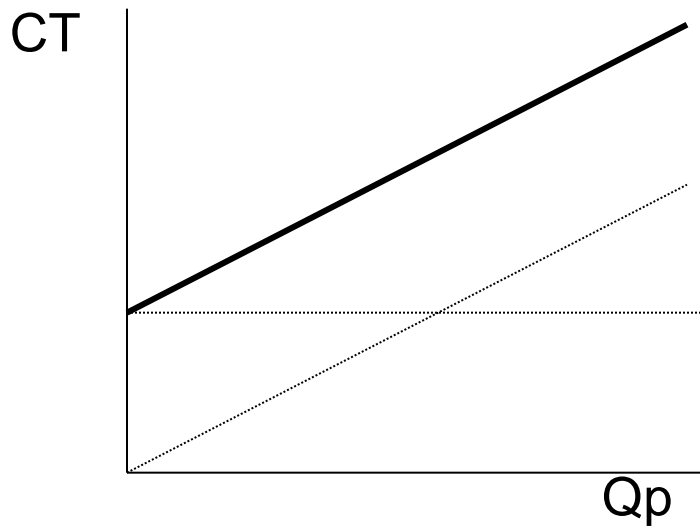
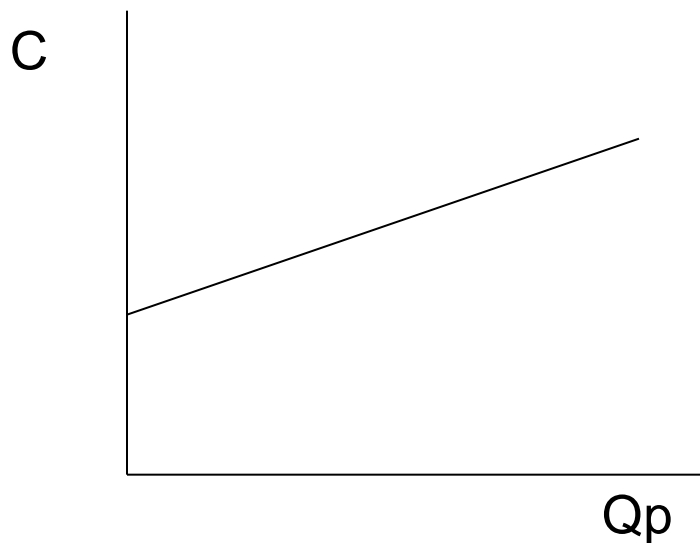
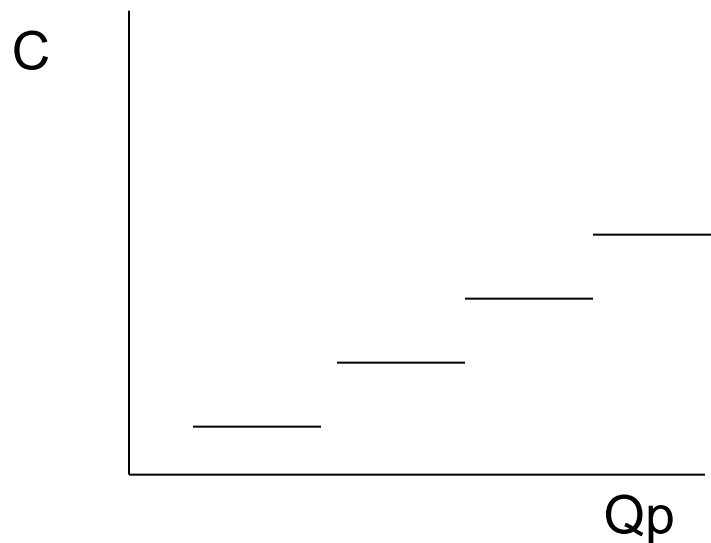


diagramma  
costi - volumi



**Costi semivariabili:** parte fissa + parte variabile  
Es: costo energia con canone fisso



**Costi variabili a gradini:** variano a balzi  
Es: costi di spedizione, manutenzioni

## Il calcolo del Margine di Contribuzione

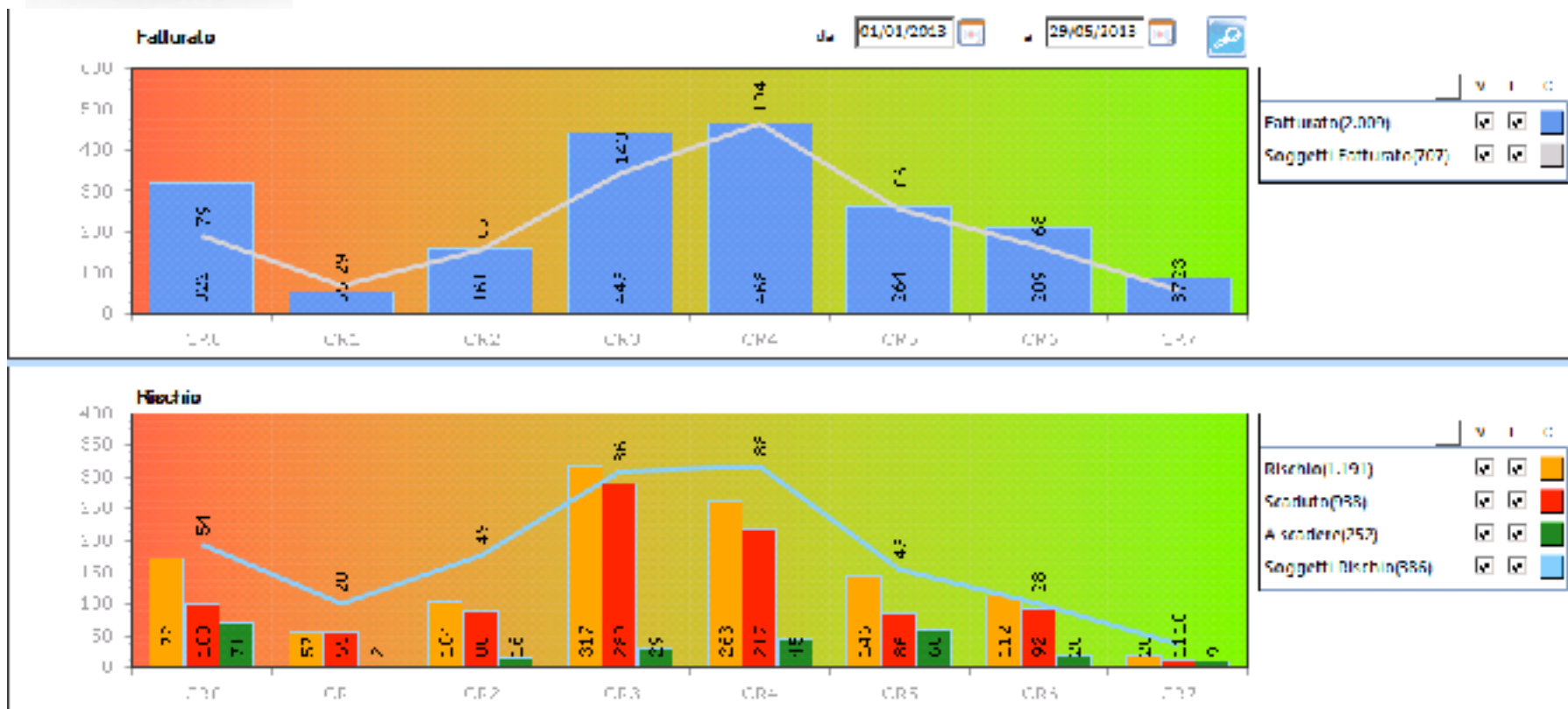
	Prodotto A	Prodotto B
Prezzo di vendita	10,00	22,00
Volume di produzione e vendita	75,00	50,00
Ricavi	750,00	1.100,00
Quantità di materia prima (kg)	150,00	200,00
Prezzo al kg pagato per la materia prima utilizzata	5,14286	5,14286
Costo totale	771,43	1.028,57
<b>Margine</b>	<b>-21,43</b>	<b>71,43</b>

<b>Margine Totale</b>	<b>€ -21,43</b>	<b>€ 71,43</b>
<b>Margine Unitario ( M.Tot/Q.ta venduta)</b>	<b>€ -0,29</b>	<b>€ 1,4</b>
<b>Margine Percentuale M.Tot/Ricavi</b>	<b>-0,03%</b>	<b>0,06%</b>

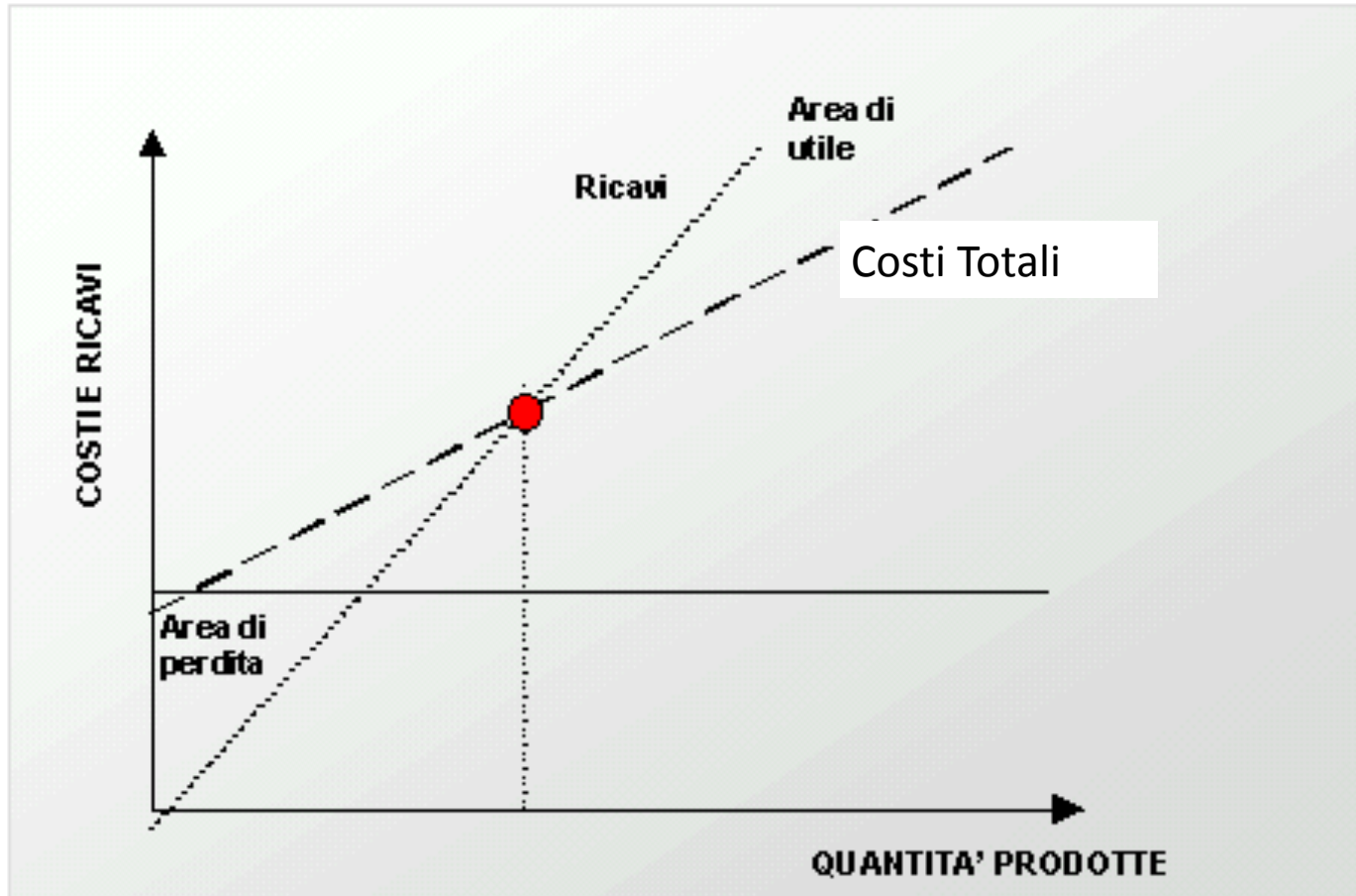


## Il calcolo del Margine di Contribuzione del Fattore scarso

	Descrizione	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
$\alpha$	Prezzo di vendita	100	70	80
$\beta$	Costo variabile	60	40	55
$\gamma$	Margine di contribuzione ( $\alpha - \beta$ )	40	30	25
$\delta$	Margine di contribuzione percentuale sul prezzo ( $\alpha - \beta$ ) / $\alpha$	40,00%	42,86%	31,25%

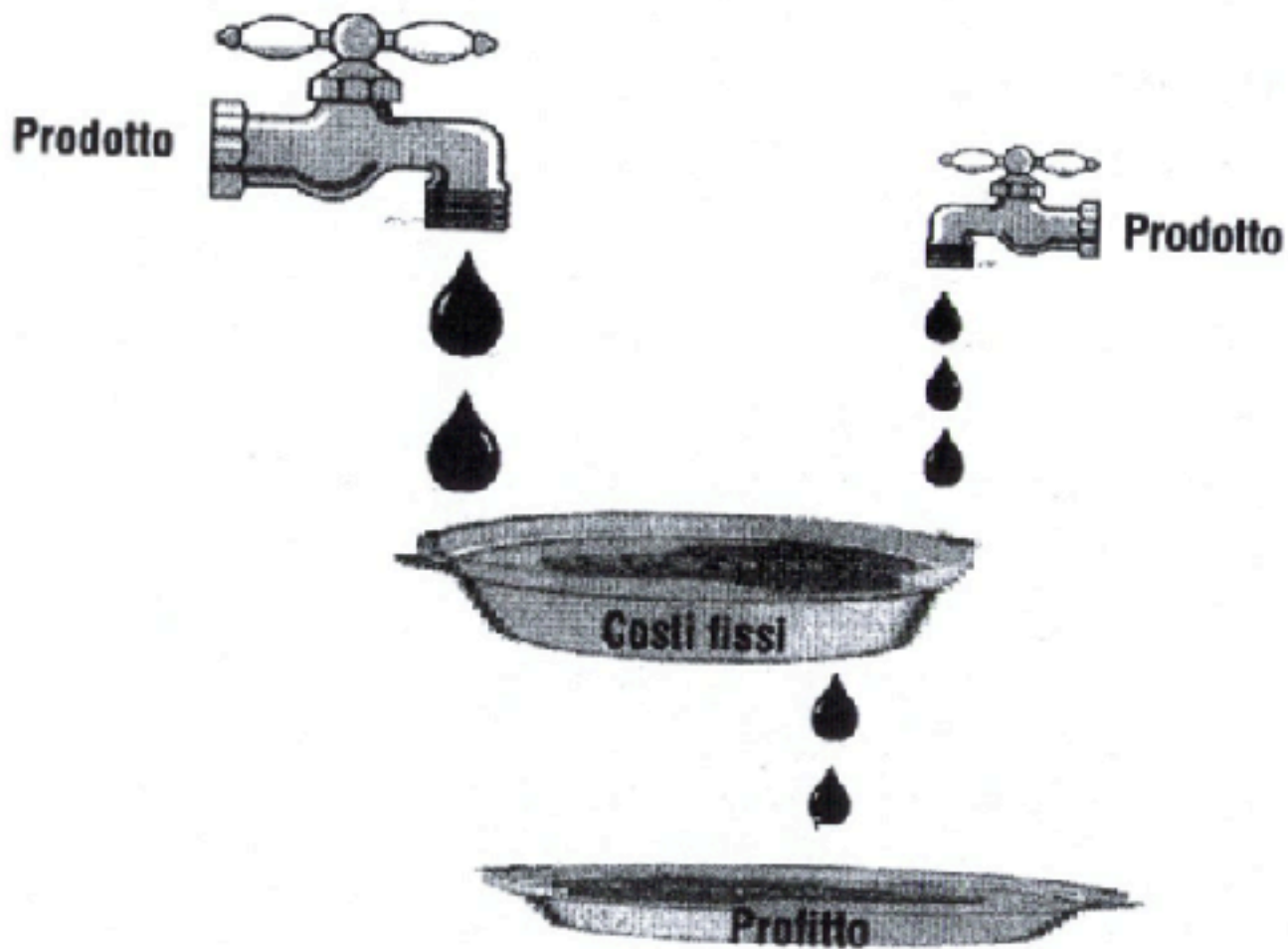


## Il Break Even Point





# Il Margine di Contribuzione







## Il calcolo del Punto di Pareggio (BEP=Break Even Point)

$$\text{Fatturato di pareggio} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{M.d.C. \%}}$$

Fatturato di pareggio / prezzo medio vendita unitario = Q.tà di pareggio



## Il calcolo del Margine di Sicurezza

$$\text{margine di sicurezza} = \frac{(Q \text{ previste} - Q \text{ di pareggio})}{Q \text{ previste}} \quad (*)$$

un margine di sicurezza di 0,30 sta ad indicare che le vendite possono essere fino al 30% inferiori rispetto al valore previsto senza che ciò comporti per l'impresa il conseguimento di una perdita.

*(\*) Alla quantità posso sostituire il Fatturato*



# La Leva Operativa

$$\text{Leva Operativa} = \frac{\text{Margine di Contribuzione}}{\text{Risultato Operativo}}$$

*Il grado di Leva Operativa esprime, a un dato livello di vendite, di quanto influirà sui risultati una variazione percentuale di vendite.*



	<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>Risultato Operativo</b>	<b>Grado di Leva Operativa</b>
<b>Azienda A</b>	€ 40.000	€ 10.000	4
<b>Azienda B</b>	€ 70.000	€ 10.000	7



	<b>Aumento % ricavi</b>	<b>Grado Leva Operativa</b>	<b>Aumento % Risultato operativo</b>
<b>Azienda A</b>	10%	4	40%
<b>Azienda B</b>	10%	7	70%

## Il Mix delle Vendite e l'analisi del Bep

	CD Le Louvre		CD Le Vin		Totale	
	Importo (\$)	Percentuale (%)	Importo (\$)	Percentuale (%)	Importo (\$)	Percentuale (%)
Vendite.....	20.000	100	80.000	100	100.000	100
Meno costi variabili.....	15.000	75	40.000	50	55.000	55
Margine di contribuzione.....	<u>5.000</u>	<u>25</u>	<u>40.000</u>	<u>50</u>	<u>45.000</u>	<u>45</u>
Meno costi fissi.....					27.000	
Utile operativo netto.....					<u>18.000</u>	

Calcolo del punto di pareggio:

$$\frac{\text{Costi fissi}}{\text{Indice MdC complessivo}} = \frac{27.000 \text{ dollari}}{0,45} = 60.000 \text{ dollari}$$



## Il Mix delle Vendite e l'analisi del Bep

Verifica del pareggio:

	CD Le Louvre	CD Le Vin	Totale
Vendite attuali in dollari (\$)	20.000	80.000	100.000
Percentuale delle vendite totali in dollari	20%	80%	100%
Vendite al punto di pareggio (\$)	12.000	48.000	60.000

	CD Le Louvre		CD Le Vin		Totale	
	Importo (\$)	Percentuale (%)	Importo (\$)	Percentuale (%)	Importo (\$)	Percentuale (%)
Vendite	12.000	100	48.000	100	60.000	100
Meno costi variabili	9.000	75	24.000	50	33.000	55
Margine di contribuzione	<u>3.000</u>	<u>25</u>	<u>24.000</u>	<u>50</u>	<u>27.000</u>	<u>45</u>
Meno costi fissi					27.000	
Reddito operativo					<u>0</u>	

## E se cambia il mix di vendite?

	CD Le Louvre		CD Le Vin		Totale	
	Importo (\$)	Percentuale (%)	Importo (\$)	Percentuale (%)	Importo (\$)	Percentuale (%)
Vendite.....	80.000	100	20.000	100	100.000	100
Meno costi variabili.....	60.000	75	10.000	50	70.000	70
Margine di contribuzione.....	<u>20.000</u>	<u>25</u>	<u>10.000</u>	<u>50</u>	<u>30.000</u>	<u>30</u>
Meno costi fissi.....					27.000	
Reddito operativo.....					<u>3.000</u>	

Calcolo del punto di pareggio:

$$\frac{\text{Costi fissi}}{\text{Indice MdC complessivo}} = \frac{27.000 \text{ dollari}}{0,30} = 90.000 \text{ dollari}$$



## Il calcolo del Margine di Contribuzione del Fattore scarso

	Descrizione	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
$\alpha$	Prezzo di vendita	100	70	80
$\beta$	Costo variabile	60	40	55
$\gamma$	Margine di contribuzione ( $\alpha - \beta$ )	40	30	25
$\delta$	Margine di contribuzione percentuale sul prezzo ( $\alpha - \beta$ ) / $\alpha$	40,00%	42,86%	31,25%
$\lambda$	Ore di manodopera (h/mod) necessarie alla produzione di un'unità di prodotto	2	3	1
	Margine di contribuzione per ora di manodopera impiegata ( $\alpha - \beta$ ) / $\lambda$	20	10	25





# ***Un Modello di Analisi di Redditività Comparata: la Marginalità per Fattore Scarso***



Il calcolo del  
**MARGINE DI  
CONTRIBUZIONE**



Consente di orientare il management nella formulazione e nell'implementazione delle strategie volte ad ottimizzare le performance aziendali.



**Ma...**

**...il sistema tradizionale:**

Considera **illimitata** la disponibilità di risorse.

Assume l'**assenza di vincoli** per tutti i fattori critici coinvolti nel processo operativo aziendale.



Il Margine di Contribuzione deve essere pertanto ponderato in termini di fattore critico utilizzato, generando il margine di contribuzione per unità di fattore scarso.



Un fattore scarso è rappresentato da un fattore critico o di capacità produttiva in senso lato, che determina limiti nelle modalità di organizzazione dei processi operativi o perimetri di volumi di attività e/o di produzione.

**Il Margine di Contribuzione per unità di fattore scarso esprime il valore reale per effettuare analisi di redditività comparata e può modificare in modo significativo il giudizio di valutazione della performance aziendali.**

Circostanze in cui il MdC per fattore scarso diventa particolarmente rilevante:

- Condizioni di turnaround. L'obiettivo è quello di ridurre vendite e fatturato del prodotto con minore valore di margine;
- In presenza di fattore critico residuo inutilizzato (ore macchina, valore massimo crediti sostenibile, ecc.). L'obiettivo è incrementare vendite e fatturato del prodotto con maggiore valore di margine;



€/1.000

	ACTUAL				BUDGET			
	prod1	prod2	prod3	totale	prod1	prod2	prod3	totale
FATTURATO	5.450,00	3.980,00	7.123,00	16.553,00	5.450,00	6.480,00	4.623,00	16.553,00
costi variabili	2.997,50	1.671,60	4.914,87	9.583,97	2.997,50	2.721,60	3.189,87	8.908,97
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.452,50	2.308,40	2.208,13	6.969,03	2.452,50	3.758,40	1.433,13	7.644,03
costi fissi				5.985,00				5.985,00
RISULTATO OPERATIVO				<b>984,03</b>				<b>1.659,03</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE%</b>	<b>45,00%</b>	<b>58,00%</b>	<b>31,00%</b>	<b>42,10%</b>	<b>45,00%</b>	<b>58,00%</b>	<b>31,00%</b>	<b>46,18%</b>
<b>MIX DI FATTURATO</b>	<b>32,92%</b>	<b>24,04%</b>	<b>43,03%</b>	<b>100,00%</b>	<b>32,92%</b>	<b>39,15%</b>	<b>27,93%</b>	<b>100,00%</b>
Break even				14.215,71				12.960,40
Margine di sicurezza				14,12%				21,70%

Questo esempio, riscontrabile molto frequentemente nella pratica reale ed in riferimento a numerosi parametri obiettivo (prodotto, cliente canale, mercato, commessa), evidenzia una relazione di fondo indiscutibile fondata su quattro elementi di base:

- 1) differente margine di contribuzione unitario di ciascuno degli *item* oggetto di analisi;
- 2) possibilità di modificare i volumi di vendita;
- 3) conferma o non modificabilità dei costi fissi rispetto alla variazione del mix dei volumi di vendita;
- 4) disponibilità illimitata di «capacità produttiva» peculiare della tipologia di processo operativo, tale da poter modificare liberamente il mix di produzione/vendita senza alcun tipo di vincolo.

**La caratteristica di fattore scarso è presente in qualsiasi tipologia di impresa, sia essa manifatturiera, commerciale o di servizi.** Infatti, ciascuna modalità di organizzazione dei processi operativi si fonda su fattori critici o di capacità produttiva in senso lato, che ne determinano i limiti o perimetri di volumi di attività e/o di produzione.

a titolo esemplificativo, possono essere individuati come fattori scarsi i seguenti parametri:

- **capacità produttiva espressa in ore macchina, tipica delle imprese manifatturiere caratterizzate da un ciclo produttivo cosiddetto capital intensive;**
- **capacità produttiva espressa in ore uomo, tipica delle imprese manifatturiere caratterizzate da un ciclo produttivo cosiddetto labour intensive;**
- **limite massimo concedibile di credito commerciale a cliente;**
- **limite massimo acquisibile di debito commerciale da fornitore;**
- **superficie disponibile di vendita, tipico delle imprese commerciali al dettaglio, che hanno il proprio peculiare elemento di «capacità produttiva» nello spazio espositivo dedicato all'attività commerciale, direttamente strumentale alla realizzazione dei volumi di vendita;**

## Come individuare il fattore scarso

In altri termini, il fattore scarso viene utilizzato come risorsa diretta in modo differente da ciascun prodotto/ servizio e quindi **sono penalizzati quelli che risultano generare un maggior assorbimento.**

Questa caratteristica (grado di assorbimento del fattore scarso) deve essere «incrociata» con il dato del margine di contribuzione assoluto, generando il margine di contribuzione per unità di fattore scarso che, come detto in precedenza, esprime il valore reale per effettuare analisi di redditività comparata che può modificare in modo significativo il giudizio di valutazione della performance del portafoglio dei prodotti/servizi e dei clienti.



L'elenco riporta alcuni dei vincoli più diffusi e quindi più facilmente riscontrabili nelle imprese; tuttavia è possibile individuare in svariate e particolari contingenze la presenza di altri fattori critici che impongono la rimodulazione dell'analisi di redditività specifica di prodotto o cliente.

Le circostanze in cui la considerazione del margine di contribuzione per fattore scarso diventa particolarmente rilevante sono soprattutto le seguenti:

- 1) in condizioni di *turnaround*, dovendo procedere al taglio della disponibilità complessiva di fattore scarso;**
- 2) in presenza di fattore critico residuo inutilizzato (ore macchina, valore massimo crediti sostenibile, etc.) e di un volume di ordini da clienti potenziale superiore a tale valore residuo che impone una selezione dei prodotti o clienti da incrementare.**

In queste due situazioni, molto diverse, l'elemento discriminante è costituito proprio dal valore ottimizzante la risorsa a disponibilità limitata, rappresentato dal margine di contribuzione per fattore scarso.

Nella prima ipotesi, si tratta di ridurre vendite e fatturato del prodotto con minore valore di margine; mentre nella seconda ipotesi, l'obiettivo è quello di incrementare vendite e fatturato del prodotto con maggiore valore di margine: sempre tenendo conto del target finale costituito dalla massimizzazione del margine di contribuzione totale

Esempio 1 - Fattore scarso ora macchina.

Obiettivo: **riduzione della capacità produttiva** disponibile per 1.106 ore-macchina

Quale prodotto ridimensionare per "limitare" i danni in termini di contrazione del del Margine di Contribuzione totale?



	attual 2013				bdg 2014 simulazione su MDC%				bdg 2014 simulazione su MDCO			
	PROD A	PROD B	PROD C	TOT	PROD A	PROD B	PROD C	TOT	PROD A	PROD B	PROD C	TOT
FATTURATO	4.340,00	3.910,00	5.230,00	13.480,00	4.340,00	3.910,00	2.865,17	11.115,17	4.340,00	3.181,98	5.230,00	12.751,98
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MDC)	1.953,00	2.306,90	1.882,60	6.142,70	1.953,00	2.306,90	1.031,46	5.291,36	1.953,00	1.677,37	1.882,60	5.713,17
costi fissi indiretti				5.323,00				4.923,78				4.923,78
RISULTATO OPERATIVO				819,70				367,59				789,39
MARGINE DI CONTRIBUZIONE% (MDC%) 1^ classifica	45,00%	59,00%	36,00%	45,57%	45,00%	59,00%	36,00%	47,60%	45,00%	59,00%	36,00%	44,80%
ore macchina per unità di prodotto	3,00	6,00	2,00	3,433,00	3,00	6,00	2,00	3,433,00	3,00	6,00	2,00	3,268,67
volumi	1.240,00	990,00	1.223,00	3.453,00	1.240,00	990,00	670,00	2.900,00	1.240,00	805,67	1.223,00	3.268,67
prezzo unitario medio	3,50	3,95	4,28		3,50	3,95	4,28		3,50	3,95	4,28	
assorbimento totale ore macchina	3.720	5.940	2.446	12.106	3.720	5.940	1.340	11.000	3.720	4.804	2.446	11.000
MARGINE DI CONTRIBUZIONE ORARIO (MDCO) 2^ classifica	0,63	0,39	0,77	0,51	0,63	0,39	0,77	0,48	0,63	0,39	0,77	0,52
taglio capacità produttiva preesistente				1.106			TAGLIO					TAGLIO
assorbimento massimo ore macchina				11.000								
riduzione costi fissi indiretti				7,60%								

Presupposti della simulazione del budget (esempio 1 e 2):

- Conferma del Mdc % dei tre prodotti del 2013;
- Conferma del prezzo unitario dei tre prodotti del 2013;
- Conferma del Mdc orario dei prodotti del 2013.
- Riduzione costi fissi Indiretti attesa del 7,5% pari a 399,22

L'esempio conferma che la decisione corretta di riduzione deve essere effettuata sulla base del contributo di ciascun prodotto rispetto alla capacità produttiva utilizzata.



Esempio 2 - Fattore scarso ora macchina.

**Capacità produttiva residua non utilizzata rispetto alle 12.106 ore del 2013 di 394 ore, per un totale di limite massimo pari a 12.500 ore.**

Quale prodotto aumentare in termini di volumi di produzione/vendita per massimizzare il margine di contribuzione totale e, quindi, gli ordinativi totali?

€/1.000

	actual 2013				bdg 2014 simulazione su MDC%				bdg 2014 simulazione su MDCC			
	PROD A	PROD B	PROD C	TOT	PROD A	PROD B	PROD C	TOT	PROD A	PROD B	PROD C	TOT
FATTURATO	4.340,00	3.910,00	5.230,00	13.480,00	4.340,00	4.159,35	5.230,00	13.729,35	4.340,00	3.910,00	5.072,44	14.322,44
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MDC)	1.953,00	2.306,90	1.882,80	6.142,70	1.953,00	2.459,92	1.882,80	6.295,72	1.953,00	2.306,90	2.185,08	6.445,98
costi fissi indiretti				5.323,00				5.323,00				5.323,00
RISULTATO OPERATIVO				819,70				972,72				1.122,98
MARGINE DI CONTRIBUZIONE% (MDC%) 1A classifica	45,00%	59,00%	36,00%	45,57%	45,00%	59,00%	36,00%	45,82%	45,00%	59,00%	36,00%	45,01%
ore macchina per unità di prodotto	3,00	6,00	2,00		3,00	6,00	2,00		3,00	6,00	2,00	
volumi	1.240,00	990,00	1.223,00	3.453,00	1.240,00	1.055,67	1.223,00	3.518,67	1.240,00	990,00	1.420,00	3.650,00
prezzo unitario medio	3,50	3,95	4,28		3,50	3,95	4,28		3,50	3,95	4,28	
assorbimento totale ore macchina	3.720	5.940	2.446	12.106	3.720	5.334	2.446	12.500	3.720	5.940	2.840	12.500
MARGINE DI CONTRIBUZIONE ORARIO (MDCC) 2A classifica	0,63	0,39	0,77	0,61	0,63	0,39	0,77	0,60	0,63	0,39	0,77	0,62
capacità produttiva residua				394		AUMENTO						AUMENTO
assorbimento massimo ore macchina				12.500								

L'esempio conferma che la decisione corretta di riduzione deve essere effettuata sulla base del contributo di ciascun prodotto rispetto alla capacità produttiva utilizzata.



Esempio 3 - **Fattore scarso credito commerciale sostenibile. Esempio Azienda di distribuzione**

Quale canale ridurre come fatturato per "limitare" i danni in termini di contrazione del margine di contribuzione totale?

€/1.000

	actual 2013				bdg 2014 simulazione su MDC%				bdg 2014 simulazione su MDC CR			
	DET	GD	ING	TOT	DET	GD	ING	TOT	DET	GD	ING	TOT
FATTURATO	3.115,00	5.910,00	4.230,00	13.255,00	3.115,00	2.923,42	4.230,00	10.268,42	1.445,23	5.910,00	4.230,00	11.585,23
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MDC)	1.541,93	2.290,13	1.850,63	5.682,69	1.541,93	1.132,83	1.850,63	4.525,39	715,39	2.290,13	1.850,63	4.856,14
costi fissi indiretti				4.352,75				4.352,75				4.352,75
RISULTATO OPERATIVO				1.329,93				172,63				503,39
MARGINE DI CONTRIBUZIONE% (MDC%)	49,50%	38,75%	43,75%		49,50%	38,75%	43,75%		49,50%	38,75%	43,75%	
TA classifica	1	3	2		1	3	2		1	3	2	
dilazione di incasso	145,97	81,61	115,14	131,07	145,97	81,61	115,14	140,24	145,97	81,61	115,14	124,30
volumi di fatturato	3.115,00	5.910,00	4.230,00	13.255,00	3.115,00	2.923,42	4.230,00	10.268,42	1.445,23	5.910,00	4.230,00	11.585,23
IVA%	22%	22%	22%		22%	22%	22%		22%	22%	22%	
credito commerciale	1.540,93	1.634,54	1.650,53	4.826,00	1.540,93	806,51	1.650,53	4.000,00	714,93	1.634,54	1.650,53	4.000,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER UNITÀ DI CREDITO (MDC CR)	1,001	1,401	1,121	1,173	1,001	1,401	1,121		1,001	1,401	1,121	
TA classifica	3	1	2						3	1	2	
taglio credito commerciale sostenibile				826,00		TAGLIO						TAGLIO
valore totale credito commerciale sostenibile				4.000								

Presupposti della simulazione del budget (esempio 3 e 4):

- Conferma del MdC % dei tre canali del 2013;
- Conferma della dilazione media di incasso dei crediti dei tre canali del 2013;
- Conferma del MdC per unità di credito del 2013.

L'esempio conferma che la decisione corretta di riduzione deve essere effettuata sulla base del margine di contribuzione per unità di credito.

## Aumento della soglia di credito sostenibile

Esempio 4 - Fattore scarso credito commerciale sostenibile.

Quale canale incrementare in termini di volumi di produzione/vendita per massimizzare il margine di contribuzione totale?

€/1.000

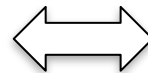
	actual 2013				bdg 2014 simulazione su MDC%				bdg 2014 simulazione su MDC CR			
	DET	GD	ING	TOT	DET	GD	ING	TOT	DET	GD	ING	TOT
FATTURATO	3.115,00	5.910,00	4.230,00	13.255,00	3.972,11	5.910,00	4.230,00	14.112,11	3.115,00	7.443,04	4.230,00	14.788,04
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MDC)	1.541,93	2.290,13	1.850,63	5.682,68	1.966,19	2.290,13	1.850,63	6.106,94	1.541,93	2.884,18	1.850,63	6.276,73
costi fissi indiretti				4.352,75				4.352,75				4.352,75
RISULTATO OPERATIVO				1.329,93				1.754,19				1.923,98
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE% (MDC%)</b>	<b>49,60%</b>	<b>38,75%</b>	<b>43,75%</b>		<b>49,60%</b>	<b>38,75%</b>	<b>43,75%</b>		<b>49,60%</b>	<b>38,75%</b>	<b>43,75%</b>	
1° classificato	1	3	2		1	3	2		1	3	2	
dilazione di incasso	145,97	81,61	115,14	131,07	145,97	81,61	115,14	133,93	145,97	81,61	115,14	131,07
volumi di fatturato	3.115,00	5.910,00	4.230,00	13.255,00	3.972,11	5.910,00	4.230,00	14.112,11	3.115,00	7.443,04	4.230,00	14.788,04
IVA%	22%	22%	22%		22%	22%	22%		22%	22%	22%	
credito commerciale	1.540,93	1.634,54	1.650,53	4.825,00	1.964,93	1.634,54	1.650,53	5.250,00	1.540,93	2.058,54	1.650,53	5.250,00
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER UNITA' DI CREDITO (MDC CR)</b>	<b>1,001</b>	<b>1,401</b>	<b>1,121</b>	<b>1,178</b>	<b>1,001</b>	<b>1,401</b>	<b>1,121</b>	<b>1,178</b>	<b>1,001</b>	<b>1,401</b>	<b>1,121</b>	<b>1,178</b>
2° classificato	3	1	2		3	1	2		3	1	2	
disponibilità credito commerciale sostenibile				424,00	AUMENTO					AUMENTO		
valore totale credito commerciale sostenibile				5.250,00								



Sono alcune delle condizioni in cui è importante conoscere gli strumenti utili da utilizzare e le decisioni più coerenti da adottare.

L'analisi della marginalità per fattore scarso costituisce un importante parametro di orientamento di tutte le strategie tese a conciliare:

L'andamento del mercato



Le caratteristiche ed i vincoli endemici che caratterizzano l'organizzazione aziendale





# ***Principi di Lean Accounting***



## ... Alla ricerca della **PRODUTTIVITA'** perduta

$$\text{Produttività} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

Conto Economico	BDG			
(€/000)	2011	2012	2013	2014 E
Ricavi di vendita	13.423	13.555	12.267	14.000
Altri ricavi di vendita	258	90	142	140
<b>Ricavi totali</b>	<b>13.681</b>	<b>13.645</b>	<b>12.409</b>	<b>14.140</b>
Consumi	(7.373)	(7.214)	(6.877)	(7.927)
<i>Costo per servizi variabili</i>			(1.019)	(1.163)
<i>Costo per servizi fissi</i>			(980)	(920)
Costo per servizi	(2.583)	(2.743)	(1.999)	(2.083)
Costo per godimento b. di terzi	(445)	(520)	(302)	(302)
Altri costi operativi	(118)	(64)	(126)	(90)
<b>Valore aggiunto</b>	<b>3.141</b>	<b>3.105</b>	<b>3.105</b>	<b>3.738</b>
Costo del personale	(1.968)	(1.968)	(2.248)	(2.248)
<b>Ebitda</b>	<b>1.173</b>	<b>1.136</b>	<b>857</b>	<b>1.491</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(449)	(410)	(436)	(465)
<b>Ebit</b>	<b>724</b>	<b>726</b>	<b>421</b>	<b>1.025</b>
Proventi ed oneri finanziari	(379)	(409)	(192)	(200)
Proventi ed oneri straordinari - sval crediti	(15)	-	0	(250)
<b>Ebt</b>	<b>330</b>	<b>317</b>	<b>229</b>	<b>575</b>
Imposte	(195)	(259)	(216)	(336)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>135</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>239</b>
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.

## SUDDIVISIONE DEL PROCESSO LAVORATIVO

### Lavoro con valore aggiunto

Attività con le quali un prodotto acquisisce valore aggiunto

Attività per le quali il cliente è pronto a pagare

### Spreco eliminabile

Attività che non conferiscono valore aggiunto, ma che possono essere eliminate

### Spreco riducibile (nascosto)

Attività che non conferiscono valore aggiunto, ma che in determinate circostanze devono essere svolte



## VALORE PER IL CLIENTE =

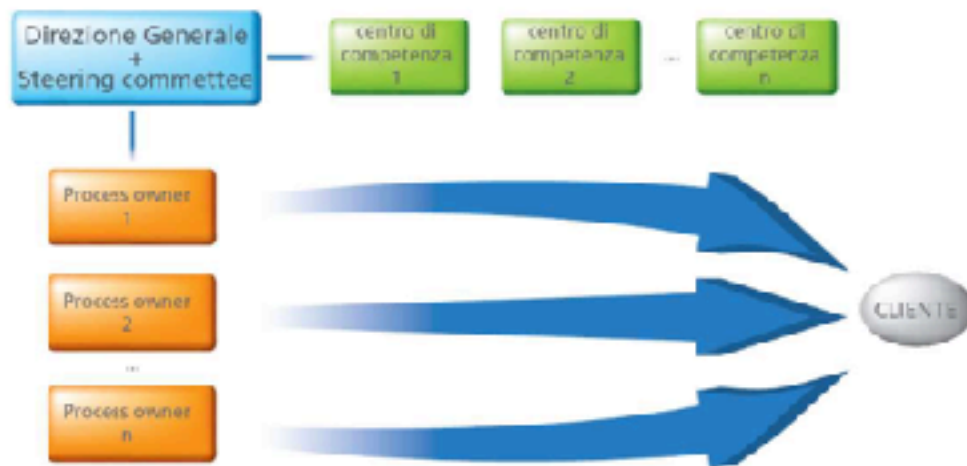
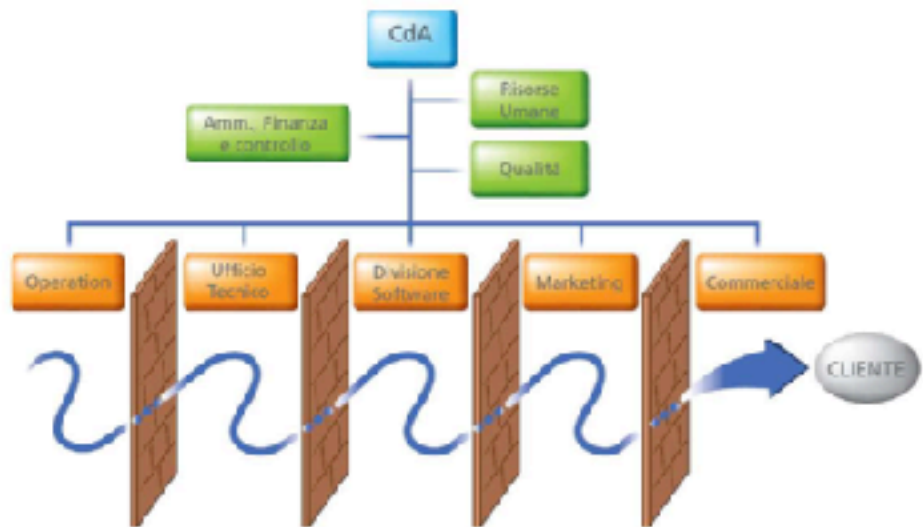
prezzo VS costi che è disposto a riconoscerci





## Lotta agli sprechi







## ... il FLUSSO equivale alla reale PRODUTTIVITA' ...

Il Flusso si ottiene con la stabilità di tutti i processi:

La non stabilità dipende:

- non stabilità della domanda
- non stabilità dei tempi ciclo
- non stabilità degli sprechi

**I metodi Lean aiutano ad eliminare o gestire le instabilità.**

Essendo molteplici le cause della non stabilità non esiste una ricetta in grado di eliminarle tutte, ed allo stesso modo.

Essa va rimossa attraverso **il costante monitoraggio dei processi** da parte degli operatori che identificano le opportunità di miglioramento continuo affrontando le cause alla radice in modo sistematico e disciplinato.

# Process improvement

## IL METODO SCIENTIFICO

✓ Le attività di miglioramento vengono affrontate seguendo la logica PDCA:



**Plan** - analisi e pianificazione dell'attività

**Do** - implementazione

**Check** - misurazione del risultato

**Act** - standardizzazione e diffusione del miglioramento

- ✓ Sistema funzionale allo sviluppo del pensiero critico
- ✓ Ogni azione prodotta va vissuta come un'esperienza di apprendimento
- ✓ E' un ciclo: non si finisce mai di migliorare



FRANZ srl	2011		2012	
<b>Ricavi di Vendita (Prezzo in fattura)</b>	<b>6.948</b>	<b>100%</b>	<b>6.000</b>	<b>100%</b>
-Provvigioni	(364)	-5,2%	(315)	-5,2%
-Premi	(549)	-7,9%	(474)	-7,9%
-Merchandising		0,0%	0	0,0%
-Trasporti su vendite	(619)	-8,9%	(534)	-8,9%
<b>-Omaggi a clienti</b>	<b>(14)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(12)</b>	<b>-0,2%</b>
-Diritti e Royalties	(91)	-1,3%	(78)	-1,3%
-Resi su Vendite e Addebiti clienti	(6)	-0,1%	(5)	-0,1%
<b>Ricavi Netti</b>	<b>5.305</b>	<b>76,3%</b>	<b>4.581</b>	<b>76,3%</b>
Consumi Materiali	(2.954)	-42,5%	(2.551)	-42,5%
Lavorazioni esterne	(310)	-4,5%		0,0%
altri costi di produzione variabili		0,0%		0,0%
<b>Costo del Venduto Variabile</b>	<b>-3.264</b>	<b>-47,0%</b>	<b>-2.551</b>	<b>-42,5%</b>
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>2.040</b>	<b>29,4%</b>	<b>2.030</b>	<b>33,8%</b>
Costi del Personale ( Mod+Ind+Imp)	(750)	-10,8%	-750	-12,5%
Spese Generali	(1.072)	-15,4%	(1.072)	-17,9%
<b>Totale costi Struttura</b>	<b>(1.822)</b>	<b>-26,2%</b>	<b>(1.822)</b>	
<b>Ebitda</b>	<b>218</b>	<b>3,1%</b>	<b>208</b>	<b>3,5%</b>
Ammortamenti	(140)	-2,0%	(140)	-2,3%
<b>Ebit</b>	<b>78</b>	<b>1,1%</b>	<b>68</b>	<b>1,1%</b>
Gestione Finanziaria	(59)	-0,8%	(59)	-1,0%
Gestione Straordinaria	10	0,1%	10	0,2%
<b>Ebt</b>	<b>30</b>	<b>0,4%</b>	<b>19</b>	<b>0,3%</b>
Imposte		0,0%		0,0%
<b>Risultato Netto.</b>	<b>29,7</b>	<b>0,4%</b>	<b>19</b>	<b>0,3%</b>

Riepilogo	ANNOM2011	MESE medio	bdg 2012	MESE medio
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>6.948</b>	<b>579</b>	<b>6.000</b>	<b>500</b>
<b>Tot Costi Variabili</b>	<b>(4.908)</b>		<b>(3.970)</b>	
<b>Tot Costi Fissi</b>	<b>(2.011)</b>	<b>(168)</b>	<b>(2.011)</b>	<b>(168)</b>
<b>Risultato</b>	<b>30</b>	<b>2,5</b>	<b>19</b>	<b>1,5</b>
<b>elasticità delle struttura</b>	<b>2,44</b>		<b>1,97</b>	
<b>Bep ( fatturato di pareggio)</b>	<b>6.847</b>	<b>571</b>	<b>5.945</b>	<b>495</b>
<b>Utile/Perdita mese da Bep</b>		<b>2,5</b>		<b>1,5</b>



**Esempio di budget economico per linee di prodotto**

	Totale azienda	prod1	prod2	prod3	prod4	prod5
<b>Fatturato</b>						
Consumi materiali						
Margine di intermediazione						
Costi variabili diretti						
Margine di contribuzione						
Costi fissi diretti						
<b>Margine di prodotto</b>						
costi fissi comuni						
<b>Margine operativo</b>						
Oneri finanziari						
Risultato ante imposte						
Imposte risultato netto						
<b>Reddito netto</b>						

Costi Specifici di Produzione



Esempio di budget Canale distributivo

	Totale azienda	canale1	canale2	canale3	canale 4	canale5
<b>Fatturato</b>						
Consumi materiali						
<b>Margine di Intermediazione</b>						
Costi variabili diretti						
<b>Margine di contribuzione</b>						
Costi fissi diretti						
Oneri finanziari di Canale						
<b>Margine di canale</b>						
costi fissi comuni						
<b>Margine operativo</b>						
Oneri finanziari generali						
<b>Risultato ante imposte</b>						
Imposte						
<b>Risultato Netto</b>						

Costi Specifici  
di Canale



	MERCATO ITALIA			MERCATO ESTERO			TOTALE		
	RIVENDITORI	PROGETTI	TOTALE	RIVENDITORI	PROGETTI	TOTALE	TOTALE RIVENDITORI	TOTALE PROGETTI	TOTALE
<b>RICAVI</b>	100	110	210	120	115	235	220	225	445
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	-51	-45	-96	-51	-45	-96	-102	-90	-192
<b>MARGINE LORDO CANALE</b>	49	65	114	69	70	139	118	135	253
<b>COSTI VARIABILI</b>	-12	-15	-27	-12	-15	-27	-24	-30	-54
<b>MARGINE DI CONTRIB. CANALE</b>	37	50	87	57	55	112	94	105	199
<b>COSTI FISSI SPECIFICI CANALE</b>	-14	-17	-31	-14	-19	-33	-28	-38	-66
<b>MARGINE DI GESTIONE X CANALE</b>	23	31	54	43	36	79	66	67	133
<b>COSTI FISSI SPECIFICI MERCATO</b>	-4	-6	-10	-5	-7	-12	-9	-13	-22
<b>MARGINE DI GESTIONE MERCATO</b>	19	25	44	38	29	67	57	54	111
<b>COSTI FISSI COMUNI</b>									-28
<b>EBITDA - RISULTATO OPERATIVO LORDO</b>									83
<b>AMMORTAMENTI E LEASING</b>									-6
<b>EBIT - RISULTATO OPERATIVO NETTO</b>									77
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>									-12
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>									2
<b>IMPOSTE IRAP</b>									-23
<b>RISULTATO ANTE IRES</b>									44



## Il Conto Economico per Value Stream

Riclassificazione Conto Economico	100-STAMPI	Stampaggio + Assembleaggio	400- COMPONENTI HORECA	Settore 500-Materiali In Distinta Base	900-Generale	999-Centro di costo non imputate	Totale complessivo
<b>.010-Ricavi di vendita prodotti</b>	<b>€ 160.850,00</b>	<b>€ 555.543,04</b>	<b>€ 296.410,65</b>	<b>€ 0,00</b>			<b>€ 1.012.803,69</b>
.020-Altri ricavi di vendita	€ 8,00	€ 50,22	€ 809,74	€ 133,80		€ 1.559,25	€ 2.561,02
.040-Consumi a commessa/DB	€ 43.332,78	-€ 254.145,32	-€ 154.820,00	€ 4.725,45			-€ 360.907,09
.060-Servizi variabili industriali a commessa/DB	-€ 23.375,34	-€ 21.465,86	-€ 6.167,55	€ 0,00			-€ 51.008,75
.080-Servizi variabili commerciali	-€ 2.611,00	-€ 9.905,79	-€ 19.261,40	€ 0,00			-€ 31.778,19
<b>.100-MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 178.204,44</b>	<b>€ 270.076,29</b>	<b>€ 116.971,44</b>	<b>€ 4.859,25</b>		<b>€ 1.559,26</b>	<b>€ 571.670,68</b>
.120-Manutenzioni	-€ 1.589,68	-€ 9.086,44	-€ 249,40		-€ 2.507,83		-€ 13.443,35
.130-Attrezzatura e utensili	-€ 285,00	-€ 106,34					-€ 391,34
.140-Materiali di consumo e lubrificanti	-€ 8.706,58	-€ 5.536,20	-€ 2.992,92	€ 0,00			-€ 17.235,70
.160-Ammortamento e leasing industriali noleggi	€ 2.480,74	€ 18.077,37	€ 21.840,54				€ 42.398,65
.180-Manodopera, UTEC e CAM	-€ 97.072,90	-€ 179.889,46	-€ 37.556,26		-€ 76.579,52		-€ 391.098,16
<b>.190-MARGINE INDUSTRIALE</b>	<b>€ 73.021,02</b>	<b>€ 64.518,27</b>	<b>€ 96.502,25</b>	<b>€ 4.859,25</b>	<b>-€ 79.087,35</b>	<b>€ 1.559,26</b>	<b>€ 161.377,70</b>
.220-Altri costi per servizi fissi industriali		€ 0,00	-€ 76,56		-€ 5.786,28		-€ 5.842,94
.230-Altri costi per servizi fissi comm. II e generali	-€ 151,96	-€ 1.487,53	-€ 2.328,77	€ 0,00	-€ 22.293,13		-€ 26.261,41
.240-Altri costi per godimento beni di terzi	-€ 776,19	-€ 3.500,00	-€ 5.000,00		€ 2.979,26		-€ 12.255,45
.250-Altri costi operativi		€ 0,00			€ 3.535,47		€ 3.535,47
<b>.270-TOTALE ALTRI RICAVI E COSTI NON A COMMESSA</b>	<b>-€ 928,17</b>	<b>-€ 4.987,53</b>	<b>-€ 7.405,43</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>-€ 27.503,20</b>		<b>-€ 40.824,33</b>
.290-Costo del personale indiretto	-€ 3.417,36	€ 0,00					-€ 3.417,36
<b>.320-Amm materiali non industriali</b>	<b>-€ 9.265,00</b>	<b>-€ 8.000,00</b>	<b>-€ 2.834,00</b>				<b>-€ 20.099,00</b>
<b>.340-EBIT GESTIONALE</b>	<b>€ 59.410,49</b>	<b>€ 51.530,74</b>	<b>€ 86.262,82</b>	<b>€ 4.859,25</b>	<b>-€ 106.590,55</b>	<b>€ 1.559,26</b>	<b>€ 97.032,01</b>
<b>.380-VALORE AGGIUNTO GESTIONALE</b>	<b>€ 59.410,49</b>	<b>€ 51.530,74</b>	<b>€ 86.262,82</b>	<b>€ 4.859,25</b>	<b>-€ 106.590,55</b>	<b>€ 1.559,26</b>	<b>€ 97.032,01</b>
.440-Proventi ed oneri finanziari		€ 0,00			-€ 6.690,17		-€ 6.690,17
.450-Proventi ed oneri non caratteristici	€ 1,70	€ 122,53	-€ 0,07		€ 2.023,48	-€ 1.756,62	€ 391,02
<b>.470-EBT</b>	<b>€ 59.412,19</b>	<b>€ 59.653,27</b>	<b>€ 89.095,75</b>	<b>€ 4.859,25</b>	<b>-€ 122.091,24</b>	<b>-€ 197,36</b>	<b>€ 90.732,86</b>
.480-IMPOSTE					-€ 205,50		-€ 205,50
<b>.490-RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>€ 59.412,19</b>	<b>€ 59.653,27</b>	<b>€ 89.096,75</b>	<b>€ 4.859,25</b>	<b>-€ 122.296,74</b>	<b>-€ 197,36</b>	<b>€ 90.527,36</b>

## Il Conto Economico per Value Stream

	VALUE STREAMS					TOTAL DIVISION
	Motors	Systems	Spare Parts	New Product Design	Support Costs	
<b>Sales</b>	\$326,240	\$748,894	\$453,215			\$1,528,349
<b>Additional Revenue</b>	\$0	\$0	\$12,422			\$12,422
<b>Material Costs</b>	\$111,431	\$232,774	\$149,561	\$87,909	\$12,764	\$594,439
<b>Conversion Costs</b>	\$57,628	\$70,406	\$81,579	\$203,769	\$37,645	\$451,027
<b>Outside Process Costs</b>	\$32,433	\$22,991	\$22,661		\$7,531	\$85,616
<b>Other Costs</b>	\$16,040	\$57,816	\$29,459	\$72,721		\$176,036
<b>Tooling Costs</b>	\$4,843	\$12,544	\$6,588			\$23,975
<b>Value Stream Profit</b>	\$103,865	\$352,363	\$175,789	<b>(\$364,399)</b>	<b>(\$57,940)</b>	\$209,678
<b>ROS</b>	31.8%	47.1%	38.8%	-23.7%	-4.0%	13.7%

**THE VALUE STREAMS MUST MAKE A MINIMUM OF 46%**

HURDLE RATE CALCULATION			
Required ROS	15.0%	Opening Inventory	\$926,314
Corporate Overhead	3.3%	Closing Inventory	\$918,807
Support Costs	4.0%	Inventory Change	<b>(\$6,507)</b>
New Product Design	23.7%	Corporate Overhead	\$51,147
<b>Value Stream Hurdle Rate</b>	<b>46.0%</b>	Division Profit	\$152,024
		Division ROS	9.9%



<i><b>VARIABILI</b></i>	<i><b>INDICATORE</b></i>	<i><b>TARGET</b></i>	<i><b>AZIONI</b></i>



		STATO CORRENTE	STATO FUTURO	
<b>Operativo</b>	N. unità per persona	€ 7.472	€ 7.472	
	Puntualità spedizioni	92%	94%	
	Buoni al primo colpo	71%	78%	
	Lead time di attraversamento	39	18,5	
	Costo medio	€ 419,46	€ 419,97	
	N. giorni medi di incasso	54	50	
<b>Capacità Produttiva</b>	<b>Persone</b>	Tempo produttivo %	51%	43%
		Tempo non produttivo %	30%	19%
		Tempo disponibile %	19%	37%
	<b>Macchine</b>	Tempo produttivo %	53%	53%
		Tempo non produttivo %	32%	17%
		Tempo disponibile %	15%	29%
<b>Conto Economico</b>	Fatturato	€ 332.569	€ 332.569	
	Materiali	€ 111.431	€ 108.446	
	Costi di trasformazione	€ 116.753	€ 116.753	
	Costi totali	€ 228.184	€ 225.199	
	Profitti di value stream	€ 104.385	€ 107.370	
	Ritorno sul fatturato	31%	32%	
	Valore magazzino	€ 209.336	€ 113.026	



# OEE

indice di efficienza produttiva



## **A – Efficienza manodopera:**

ore dirette/ore totali

## **B - Efficienza ciclo:**

tempo ciclo tot cons/tempo ciclo tot std

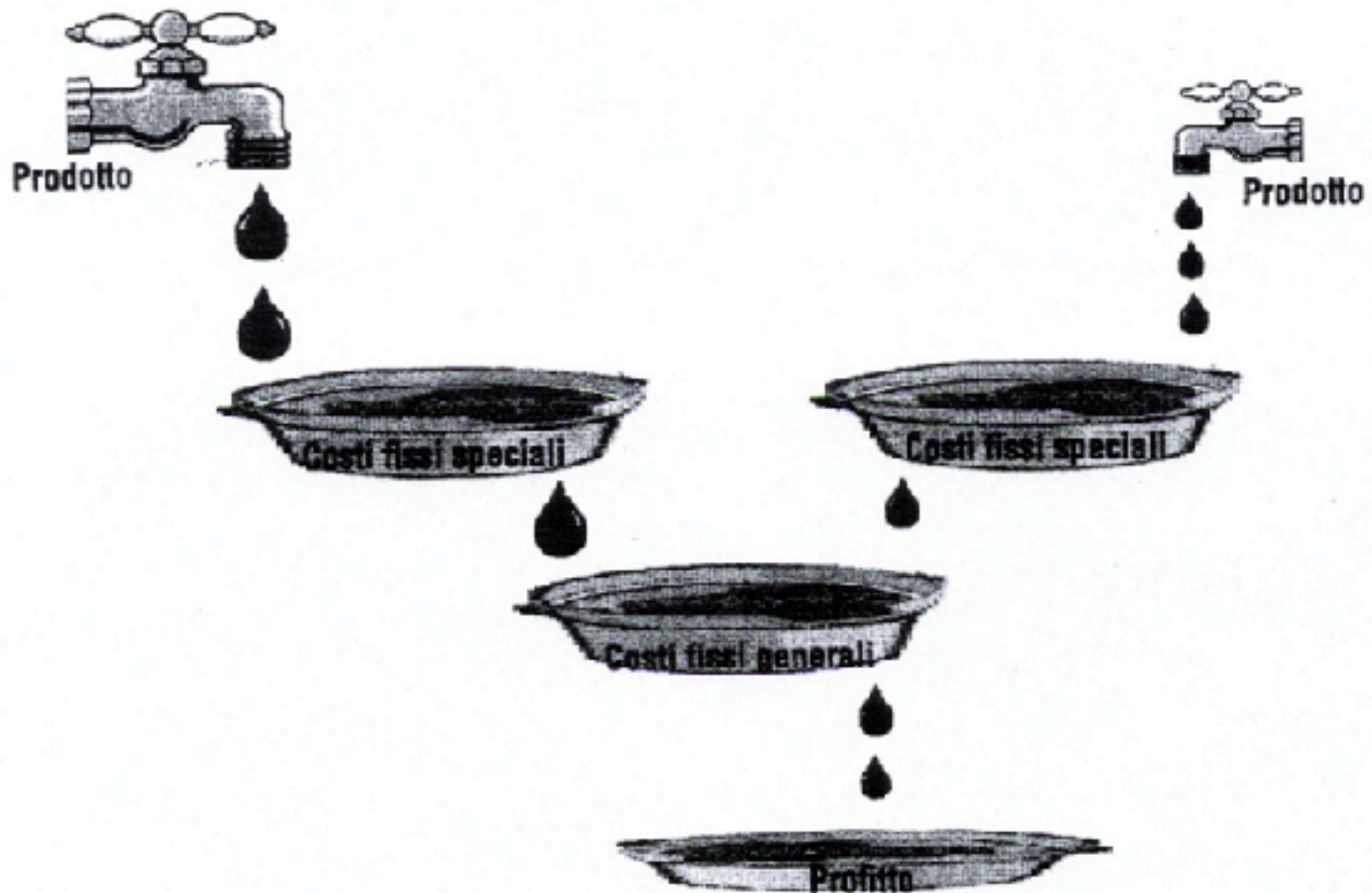
## **C - Efficienza produzione:**

pezzi buoni/pezzi totali

# **OEE=AxBxC**

Non minore a 70%





# Come trasformo i costi generali in costi specifici?

## Coefficienti di assorbimento o Driver di ribaltamento

<i>Funzione Aziendale</i>	<i>Esempi di cost driver</i>
Ricerca e Sviluppo	<ul style="list-style-type: none"><li>• n° di progetti</li><li>• n° ore di personale impegnato su un progetto</li></ul>
Progettazione Prodotti	<ul style="list-style-type: none"><li>• n° prodotti</li><li>• n° di parti per prodotto</li><li>• n° ore di progettazione</li></ul>
Produzione	<ul style="list-style-type: none"><li>• n° di unità prodotte</li><li>• n° di attrezzaggi degli impianti</li><li>• n° ordini modifica prodotti</li></ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• n° cicli pubblicitari</li><li>• n° personale addetto alle vendite</li><li>• valore delle vendite</li></ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"><li>• n° articoli distribuiti</li><li>• n° clienti</li><li>• peso articoli distribuiti</li></ul>
Servizio al cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• n° chiamate per servizio</li><li>• n° di prodotti serviti</li><li>• n° ore impiegate nel servizio</li></ul>

Fonte: Anna M. Moisello, I costi di produzione. Metodi e tecniche, Egea, 2000





## Esercizio Wine&Wine

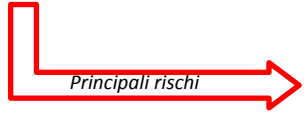


## ***Il total cost of ownership nei rapporti di outsourcing***

# Total Cost of Ownership (TCO) - Concetti chiave e finalità

Spesso le aziende rivolgono la propria attenzione alle politiche di *esternalizzazione* con l'obiettivo di:

- Rivolgere la ricerca verso fornitori di servizi specializzati, quindi ipoteticamente più efficienti;
- Convertire costi originariamente fissi in variabili, con la conseguente riduzione del grado di rigidità aziendale.



- Servizio insoddisfacente.
- Aumento della complessità gestionale per la necessità di gestire terzisti e fornitori esterni.
- Perdita delle competenze per selezionare il fornitore.
- **Generazione di costi ulteriori e sovente nascosti che si riferiscono alle più ampie modalità di relazione con il terzista.**

Il Total Cost of Ownership (TCO) indica l'insieme dei costi, prezzo compreso, che un acquirente deve sostenere per acquisire un bene. Tale approccio tiene in considerazione sia i costi **diretti**, sia tutti quei costi di natura **indiretta** di ogni terzista o fornitore aziendale e costituisce uno strumento per una gestione efficace dei costi aziendali.

CATEGORIE DI COSTI	DESCRIZIONE
Prezzo e altri aspetti ad esso connessi.	Si tratta degli aspetti più evidenti ed espliciti della transazione.
Costi relativi alla qualità	Costi sostenuti per l'accertamento del livello qualitativo del fornitore/terzista e all'eventuale rilavorazione dei beni con qualità inferiore allo standard.
Costi relativi alla gestione del fornitore o terzista	Relativi al coordinamento tra impresa e fornitore, allo sviluppo di sistemi gestionali comuni presso il fornitore, alla formazione del fornitore.
Costi relativi alla consegna	Connessi ad attività di ricevimento merce, formulazione degli ordini, correzione degli ordini ricevuti.
Costi connessi al servizio offerto al fornitore o terzista	Ad es. dotare il fornitore di macchinari in comodato d'uso, o sovrintendere alla manutenzione di impianti.
Costi connessi alle comunicazioni tra impresa cliente e fornitore	Costi connessi alla predisposizione della documentazione di vario tipo.



# Il processo per l'analisi TCO

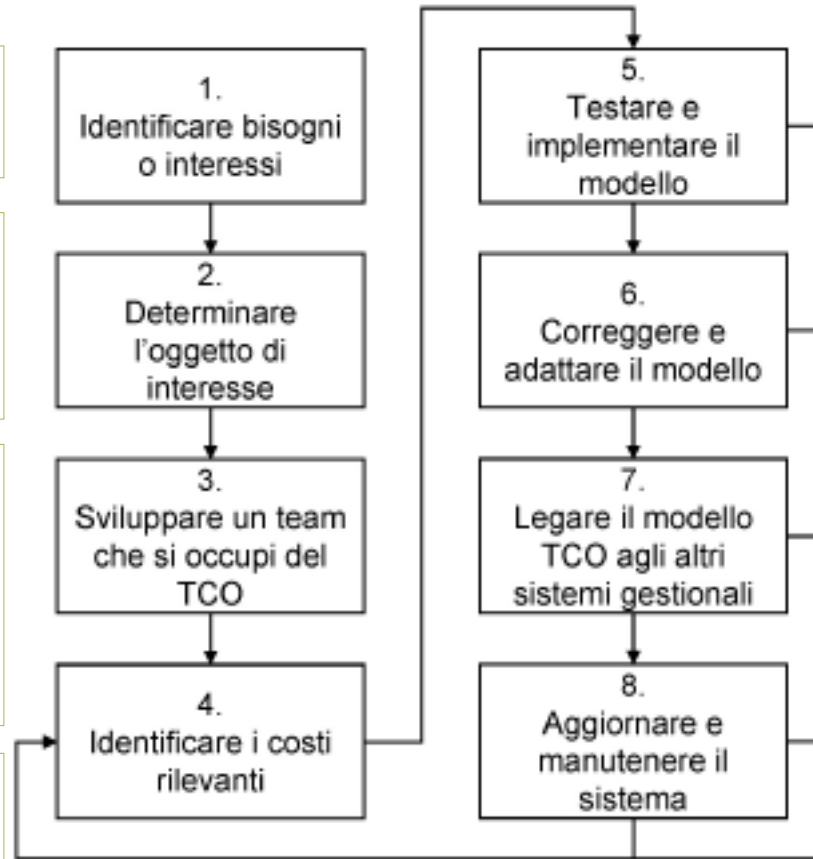
L'implementazione del TCO richiede tipicamente lo svolgimento di un processo che si compone di 8 stadi.

La prima fase consente di orientare adeguatamente il processo di analisi

La seconda fase è la determinazione dell'oggetto di analisi. Può essere uno specifico oggetto di acquisto oppure una specifica attività esternalizzata.

La costituzione del team è necessaria in quanto l'approccio TCO richiede l'analisi di processi che spesso ricadono sotto la responsabilità di più funzioni. Queste devono essere rappresentate nel team.

I costi rilevanti ricadono generalmente nelle categorie sopra analizzate.



Il modello è generalmente composto dalle attività che l'impresa deve svolgere in conseguenza del rapporto di fornitura, dei costi che sostiene, dei driver che determinano i costi e delle basi di allocazione di quei costi oggetto di analisi. Una volta predisposto, il modello andrà testato ed eventualmente corretto.

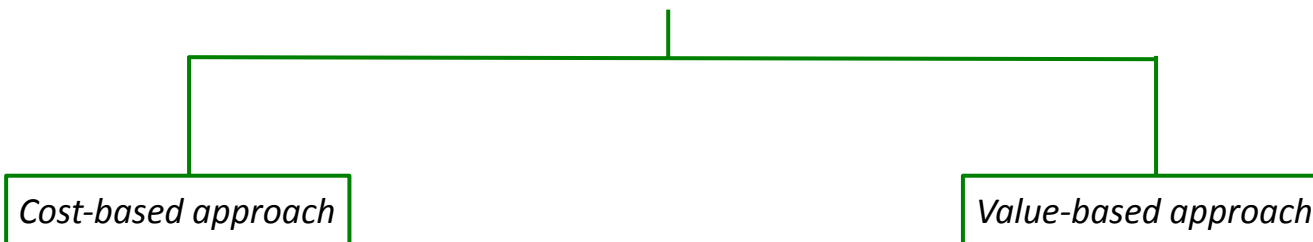
Sarà possibile, ad esempio, integrare l'analisi TCO nell'ambito dei sistemi di costing aziendale oltre che nei sistemi di *vendor rating*.



## Cost-based approach e value-based approach

L'analisi TCO è un valido strumento per l'analisi strategica dell'impresa, poiché tale analisi si basa sulla catena del valore e sull'individuazione dei cost driver. Una particolare declinazione del TCO può integrare con i costi della fornitura anche elementi qualitativi del rapporto con il fornitore o terzista, risultando così efficace per strategie di differenziazione.

Sono due i possibili approcci al TCO:



È orientato a determinare tutti i costi che si sopportano nel rapporto di fornitura.

Privilegia gli aspetti che si possono tradurre più facilmente in valori monetari.

Approccio focalizzato sul calcolo dei costi diretti e indiretti di acquisto e si basa sull'impiego di formule per il loro calcolo.

**PRINCIPALE DIFFICOLTA'**: trovare il modo di tradurre in termini monetari anche ciò che è difficilmente traducibile in moneta. (ad es. costi della qualità, capacità di rispettare i tempi di consegna concordati da parte del fornitore)

Combina dati di costo con indicatori di performance non monetari, traducendo indicatori di performance qualitativi in termini quantitativi. L'approccio richiede al management di dover stabilire delle classi per indicatori di performance non-monetaria che siano coerenti al loro interno.

**PRINCIPALE DIFFICOLTA'**: Questo approccio è più complesso da realizzare e si caratterizza da una maggiore soggettività insita, ma è più flessibile per l'ampiezza delle dimensioni di analisi che consente di apprezzare.

L'introduzione del TCO in azienda è più facile se svolta con l'approccio basato sui costi. Una volta che l'azienda ha preso confidenza con il TCO basato sui costi sarà poi possibile integrarlo con l'approccio basato sul valore. La possibilità infatti di tradurre aspetti qualitativi in termini quantitativo-monetari rende i due approcci facilmente integrabili.



# ***Full Costing - Direct Costing***



$P = C.Tot. + \text{Mark up}$



**Se il mercato lo accetta**

## FULL COST

## DIRECT COST

**COSTI DI  
PRODOTTO  
VARIABILI  
+  
FISSI**

**COSTI GENERALI**

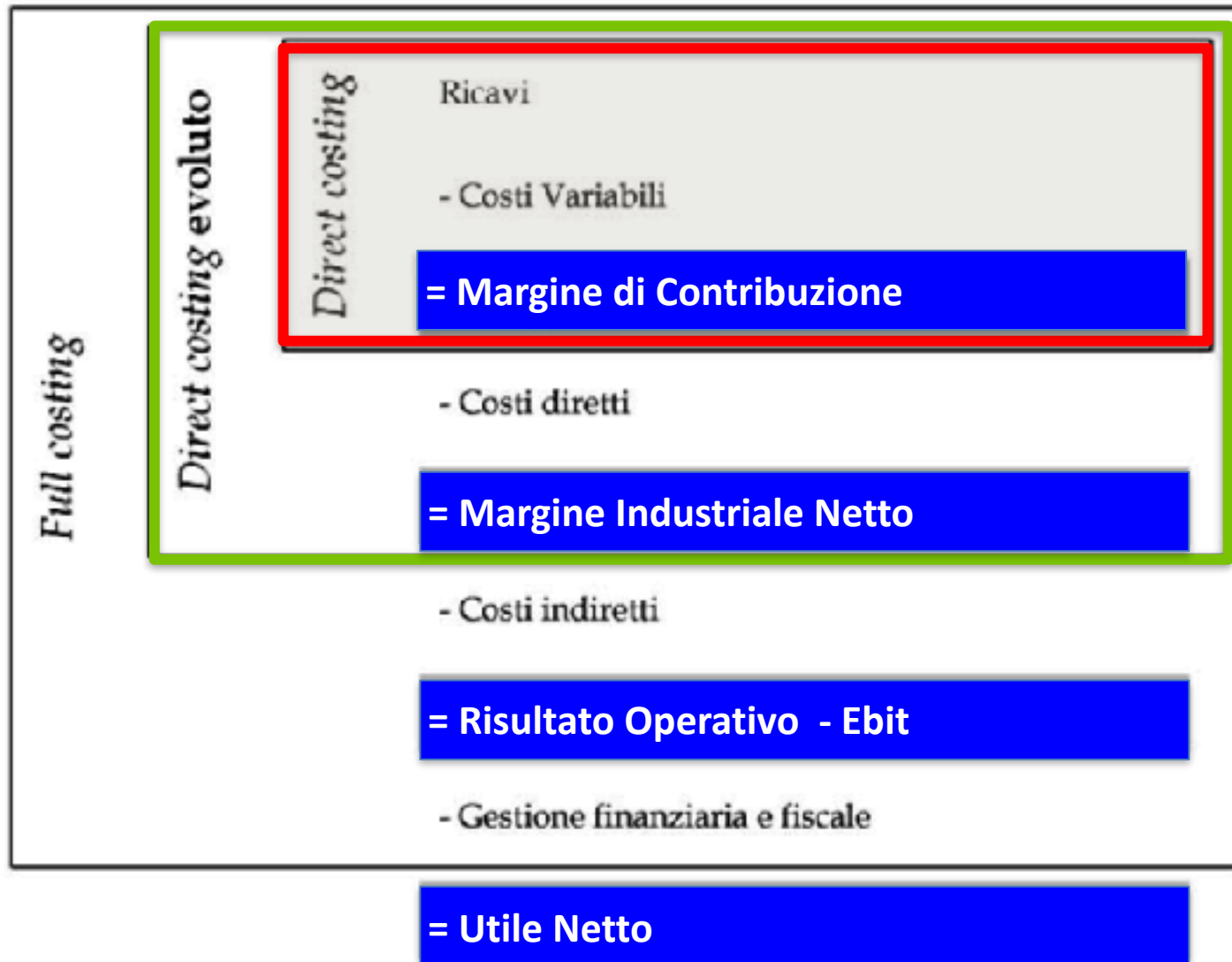
DIFFUSISSIMO



**COSTI DIRETTI DI  
PRODOTTO  
Diretti**

**COSTI FISSI  
MACCHINE +  
COMUNI**











# Qual'è il valore di un bicchiere d'acqua?



Servito con una tazzina di caffè

zero



Società Acque Vicentine spa :

0.03 €cent.



Nel deserto:

€ da..... a  $\infty$



Non mi è chiaro come il cliente  
percepisca il valore del mio  
prodotto/servizio.  
Io so quanto mi è costato!  
Lui non può saperlo.

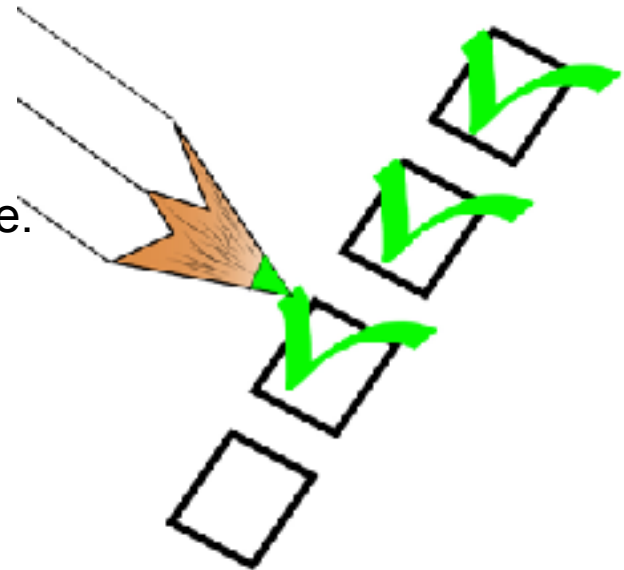
*Rifletti...*

Al tuo cliente non interessa quanto  
è costato il prodotto/servizio.  
Lui ha solo delle aspettative per le  
quali è disposto a spendere una  
certa cifra.



## Ogni azienda dovrebbe considerare i seguenti principi per supportare il consumo Lean:

- ✓ Risolvere appieno i problemi dei clienti assicurandosi che tutto funzioni bene **la prima volta**.
- ✓ Non far perdere tempo al cliente.
- ✓ Fornire esattamente quello che il cliente vuole.
- ✓ Fornire valore dove il cliente lo vuole.
- ✓ Fornire il valore quando il cliente lo vuole.
- ✓ Ridurre il numero dei problemi a carico dei clienti.



***Dal costo al prezzo***

Progettazione del prodotto

Determinazione dei costi per la realizzazione

Fissazione del prezzo sulla base dei costi

Convincere gli acquirenti del valore del prodotto

***Dal prezzo al costo***

Verifica dei bisogni e delle percezioni del cliente

Fissazione del prezzo obiettivo, che corrisponde al valore percepito dal cliente

Calcolo dei costi che possono essere sostenuti

Progettazione del prodotto al fine di offrire al consumatore il valore desiderato al prezzo obiettivo



## Target costing

Il mercato/cliente orienta la determinazione del costo

La progettazione e R&S sono gli elementi sui quali si può basare una riduzione dei costi

Collaborazione tra le diverse aree dell'impresa al fine di ridurre i costi

Ci si chiede: quale è il prezzo ottimale per il cliente?

$$\text{PREZZO} - \text{MARGINE} = \text{COSTO}$$

## Cost plus pricing

La determinazione del costo è un problema interno all'impresa

La riduzione degli sprechi, delle inefficienze, delle duplicazioni riducono i costi

I costi sono gestiti unicamente dall'ufficio programmazione e controllo

Ci si chiede: qual è il livello ottimale dei costi?

$$\text{COSTO} + \text{MARGINE} = \text{PREZZO}$$



DA	A
<ul style="list-style-type: none"><li>* COST CONTROL</li><li>* "DOVE" SI CONSUMANO LE RISORSE</li><li>* COSTO DI PRODOTTO E CENTRO DI RESPONSABILITA'</li><li>* COSTO DISCREZIONALE</li><li>* DISTINZIONE VARIABILI VS. FISSI</li><li>* COSTO PER INFORMARE</li><li>* COSTO STANDARD DI PRODOTTO</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>* COST MANAGEMENT</li><li>* "PERCHE" SI CONSUMANO RISORSE</li><li>* COSTO DEGLI OGGETTI CHE CONSUMANO RISORSE :<b>Clients e Canali distributivi</b></li><li>* COSTO PER CREARE VALORE</li><li>* DISTINZIONE SPECIFICI VS.COMUNI</li><li>* COSTO PER INFUENZARE</li><li>* TARGET COST</li></ul>

## Esercizio

- Produzione oraria 100 pz
- Costo orario Full Cost 55,41
- Il cliente mi propone una commessa di 1.000.000 di pezzi al prezzo unitario di 0,40 €/pz
- Ho capacità produttiva libera

ACCETTO O RIFIUTO LA COMMESSA?

## METODO FULL COST

### SCHEDA "Costi Macchina"

Data : 25/10/10

Macchina / Descrizione

Presse da 400-500 ton

Valuta **Euro**

#### Costo Capitale

costo investimenti Macchina	A	200.000
costo investimenti Attrezzatura Periferica	B	65.000
Costo d'installazione	C	10.000
Costo residuo	D	

Età della Macchina/Attrezzatura  
Tempo di Ammortamento

	E	7	Anni Anni **
--	---	---	-----------------

**Ammortamento = (A+B+C-D)÷E**

**39.286** Costo/Anno

Assicurazione  
Interessi sul Capitale 3%

	F	265	Costo/Anno
	G	7.950	Costo/Anno

#### Tempo Effettivo di Lavoro per Macchina

Giorni lavorativi/anno	H	221
Turni al giorno	I	2
Ore per Turno	J	7,5
Utilizzo impianto (%)	K	80%

Tempo effettivo di funzionamento Macchina=  $H \times I \times J \times K \div 60$

	L	159.120	Minuti/Anno
--	---	---------	-------------

Manutenzione & Riparazioni (incl. Lavoro)

	M	3.500	Costo/Anno
--	---	-------	------------

#### Consumi

consumo medio kw/h	45	0,156	
Energia elettrica	N	7.447	Costo/Anno
Gas	O	0	Costo/Anno
Olio	P	50	Costo/Anno
Altro (costo utilizzo compressori)	Q		Costo/Anno

Spazio impegnato (macchina + magazzino)  
Rata minima (da includere tutti i costi)

	R	180	m <sup>2</sup>
	S	23,59	Costo/anno/m <sup>2</sup>

#### Costi relativi alla Macchina

Costo del Capitale = (Depr.+F+G)÷L **0,299** Costo/Minuto

Costo Manutenzione = M÷L **0,022** Costo/Minuto

Costo dei Consumi = (N+O+P+Q)÷L **0,047** Costo/Minuto

Costo area = R×S÷L **0,027** Costo/Minuto

**Costo Macchina = Somma dei Costi/Minuto** **0,394** Costo/Minuto

**Costo Macchina = Somma dei Costi/ora** **23,66** Costo/ora

#### costo Manodopera: Diretto & Indiretto

M.O. Diretta

	T	17,56	Costo/ora
--	---	-------	-----------

Costo Manodopera diretta = T / 60 **0,293** Costo Minuto

M.O. Indiretta

	W	14,19	Costo/Ora
--	---	-------	-----------

Costo Manodopera Indiretta = W÷60 **0,237** Costo Minuto



**MODELLO PREVENTIVO**

TIPO COSTO		q.tà	cost unit		% relativa	progressiva
	<b>A</b>	<b>PREZZO DI VENDITA PROPOSTO</b>		<b>110,0</b>	100%	
VAR		MATERIALI	8,5000	5,2	44,200	40,18%
VAR		K tecnico su materiali		3%	45,526	41,39%
VAR		variabili di acquisto (addebito imballi in acquisto+trasporti su acquisti)		5%	47,802	43,46%
VAR		recupero truciolo	6,5	0,4	2,500	2,36%
	<b>B</b>	<b>COSTO MATERIALI NETTO</b>		<b>45,202</b>	41,09%	41,03%
VAR		LAVORAZIONI ESTERNE			7,20	6,5%
VAR		K-logistics su lav esterne		5%	0,36	0,3%
VAR		Trasporti di Vendita			0,00	0,0%
VAR		Imballi di vendita		1,5%	1,65	1,5%
VAR		Provvigioni/segnalazioni commerciali variabili		2%	2,20	2,0%
VAR		Altri costi variabili			0,00	0,0%
	<b>C</b>	<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>		<b>11,41</b>	10,4%	
FISSI SPECIFICI		Attrezzature e stampi specifici				0,0%
FISSI SPECIFICI		Attrezzature e stampi specifici				0,0%
FISSI SPECIFICI		Progettazione e avvio produzione			2,79	2,5%
	<b>D</b>	<b>TOTALE FISSI SPECIFICI</b>		<b>2,79</b>	2,5%	
		<b>TOTALE COSTI VARIABILI+FISSI SPECIFICI B+C+D</b>		<b>59,40</b>	54,0%	
FISSI PRODUZIONE		LAVORAZIONI INTERNE				0,0%
FISSI PRODUZIONE		COSTI MACCHINA FRESATURA	49,5	0,25	12,38	11,3%
FISSI PRODUZIONE		MANODOPERA TOTALE ( tutte le fasi)	23,7	0,28	6,64	6,0%
FISSI PRODUZIONE		ATTREZZAMENTO FRESATURA CON LOTTO DI 150 PZ	4,8	0,53	2,54	2,3%
FISSI PRODUZIONE		COSTI MACCHINA TAGLIO	6,5	0,10	0,65	0,6%
FISSI PRODUZIONE		ATTREZZAMENTO TAGLIO CON LOTTO 150 PZ	0,1303	0,38	0,05	0,0%
FISSI PRODUZIONE		SBAVATURA				0,0%
FISSI PRODUZIONE	<b>E</b>	<b>TOTALE LAVORAZIONI INTERNE ( MOD+COSTI MACCHINA)</b>		<b>22,26</b>	20,2%	
	<b>F</b>	<b>TOTALE COSTO DIRETTO INDUSTRIALE (b+c+d+e)</b>		<b>81,66</b>	74,23%	
FISSI GENERALI	<b>G</b>	BEP 22%		22%	18,0	
		<b>COSTO TOTALE (FULL COST)</b>		<b>99,6</b>		
MARGINE	<b>H</b>	<b>UTILE</b>		<b>10%</b>	<b>10,0</b>	
	<b>I</b>	<b>PREZZO TEORICO A FULL COST</b>		<b>109,6</b>		
		<b>MARGINE NETTO a Direct Cost A-I</b>		<b>28,3</b>	<b>25,77%</b>	
		<b>MARGINE NETTO a Full Cost A-I</b>		<b>10,4</b>	<b>9,43%</b>	



# Make or Buy?

Produrre in casa o acquistare da terzi?

# Contabilità di Commessa

Produzione personalizzata



*- Progettazione dei sistemi di calcolo dei costi:  
I costi per commessa  
I costi per processo*

Come determinare con precisione il costo di un prodotto o di un servizio?



Sistema di contabilità dei costi per processo



Utilizzato nel caso in cui la società produca molte unità di un unico prodotto per lunghi periodi.

Sistema di contabilità dei costi per commessa



Utilizzato nei casi in cui, in ogni periodo, si producano molti prodotti diversi.



## *Sistemi di determinazione dei Costi*

<b>Determinazione dei costi per commessa</b>	<b>Determinazione dei costi per processo</b>
Si lavora a molte commesse diverse in ciascun periodo, e ogni commessa ha requisiti di produzione diversi.	Si produce un unico prodotto, su base continuativa o per lunghi periodi di tempo. Tutte le unità di prodotto sono identiche.
I costi sono accumulati per singola commessa.	I costi sono accumulati per reparto.
La scheda di commessa è il documento principale per il controllo dell'accumulazione dei costi di una commessa.	Il report di produzione di un reparto è il documento principale che mostra l'accumulazione e la distribuzione dei costi di un reparto.
I costi unitari sono calcolati per commessa sulla scheda.	I costi unitari sono calcolati per reparto sul report di produzione del reparto.





# Scheda di Commessa

## SCHEDA DI COMMESSA

Commessa numero 2B47

Data di inizio 2 marzo

Reparto Fresatura

Data di completamento \_\_\_\_\_

Elemento Giunto per ordine speciale

Unità completate \_\_\_\_\_

Per il magazzino \_\_\_\_\_

Materiali diretti		Manodopera diretta			Costi generali di produzione		
Rich. n.	Ammontare (\$)	Cartellino	Ore	Ammontare (\$)	Ore	Coefficiente	Ammontare (\$)
14873	660	843	5	45			

Riepilogo dei costi (\$)	Unità consegnate		
	Data	Numero	Saldo
Materiali diretti			
Manodopera diretta			
Costi generali di produzione			
Coste totale			
Costo di prodotto unitario ..			

- Una scheda di commessa è un modulo, preparato per ogni diversa commessa, che registra i costi per i materiali, la manodopera e il lavoro straordinario imputati a una commessa.
- Sono registrazioni dettagliate per le commesse in corso che si sommano al saldo dei Semilavorati.



Il costo della **manodopera diretta** è gestito come il costo dei **materiali diretti**. La manodopera diretta è costituita dagli oneri per la manodopera che si possono ricondurre facilmente a una particolare commessa.

Gli oneri per la manodopera che non possono essere ricondotti direttamente ad alcuna commessa sono considerati come parte dei costi generali di produzione.  
(manodopera indiretta)

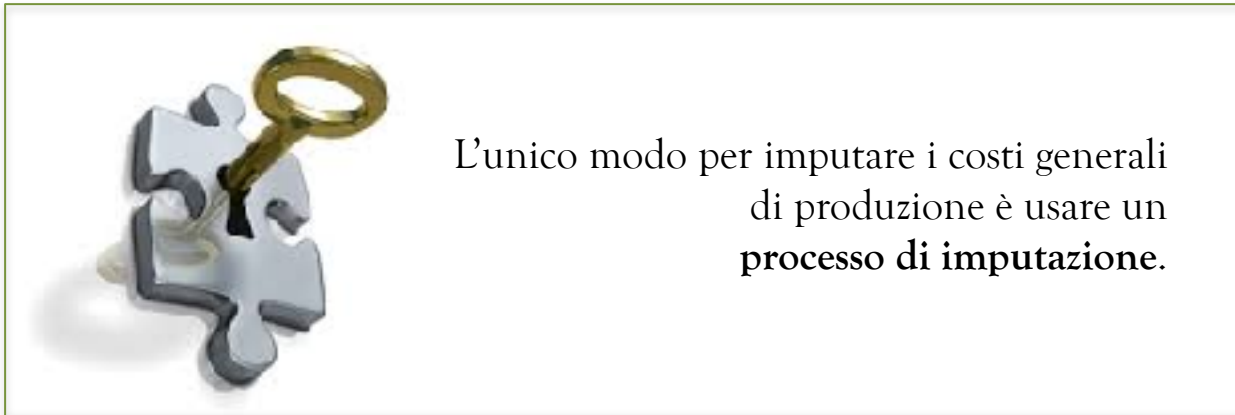
*Es. manutenzione, supervisione e pulizia.*



I costi generali di produzione devono essere inclusi nella scheda di commessa in quanto costituiscono un costo di prodotto.

*Tuttavia, imputare i costi generali di produzione alle unità di prodotto può essere difficile perché:*

- ✓ I costi generali di produzione sono costi indiretti;
- ✓ Sono costituiti da molti elementi diversi;
- ✓ Anche se la produzione potrebbe fluttuare a causa di fattori stagionali o di altra natura, i costi generali di produzione tendono a rimanere relativamente costanti a causa della presenza dei costi fissi.





L'imputazione dei costi generali di produzione viene compiuta selezionando una base di imputazione che sia comune per tutti i prodotti e servizi dell'azienda.

Una base di imputazione è un'unità di misura usata per imputare i

costi generali ai prodotti e servizi.  
La base di imputazione viene usata per calcolare il coefficiente di imputazione a preventivo (o predeterminato):

$$\text{Coefficiente di imputazione predeterminato} = \frac{\text{Costi generali di produzione totale stimati}}{\text{Unità totali stimate nella base di imputazione}}$$

Il processo di assegnazione dei costi generali alle commesse è detto applicazione dei costi generali:

$$\text{Costi generali applicati a una particolare commessa} = \text{Coefficiente di imputazione predeterminato} \times \text{Ammontare della base di imputazione sostenuta dalla commessa}$$





Esempio

Costi generali di produzione: 320.000 dollari

Ore di manodopera diretta: 40.000

La scheda di commessa indica che alla commessa 2B47 sono state imputate 27 ore di manodopera diretta.

$$\begin{aligned} \text{Coefficiente di imputazione} &= \frac{\text{Costi generali di produzione stimati totali}}{\text{Unità totali stimate nella base di imputazione}} \\ \text{predeterminato} &= \frac{320.000 \text{ dollari}}{40.000 \text{ ore di manodopera diretta}} \\ &= 8 \text{ dollari per ora di manodopera diretta} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Costi generali applicati} &= \text{Coefficiente di imputazione} \times \text{Ore di manodopera} \\ \text{alla commessa 2B47} &= \text{predeterminato} \times \text{diretta effettive imputate} \\ &= 8 \text{ dollari per HMOD} \times 27 \text{ HMOD} = 216 \text{ dollari di costi generali applicati} \\ & \text{alla commessa 2B47} \end{aligned}$$

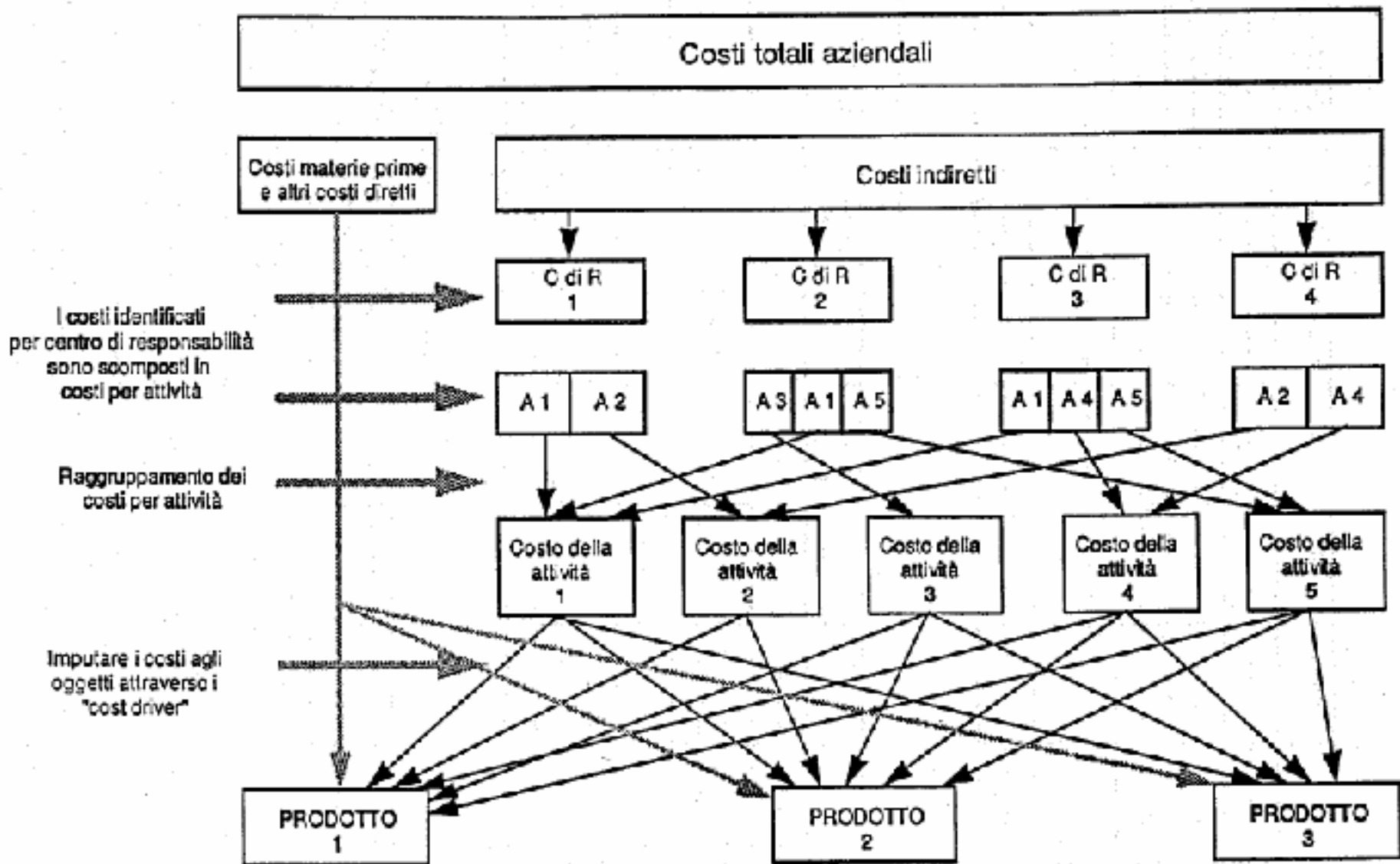
Idealmente, la base di imputazione utilizzata nel coefficiente di imputazione predeterminato dovrebbe essere il determinante del del costo dei costi generali.

Un determinante del costo (cost driver) è un fattore che genera i costi generali.

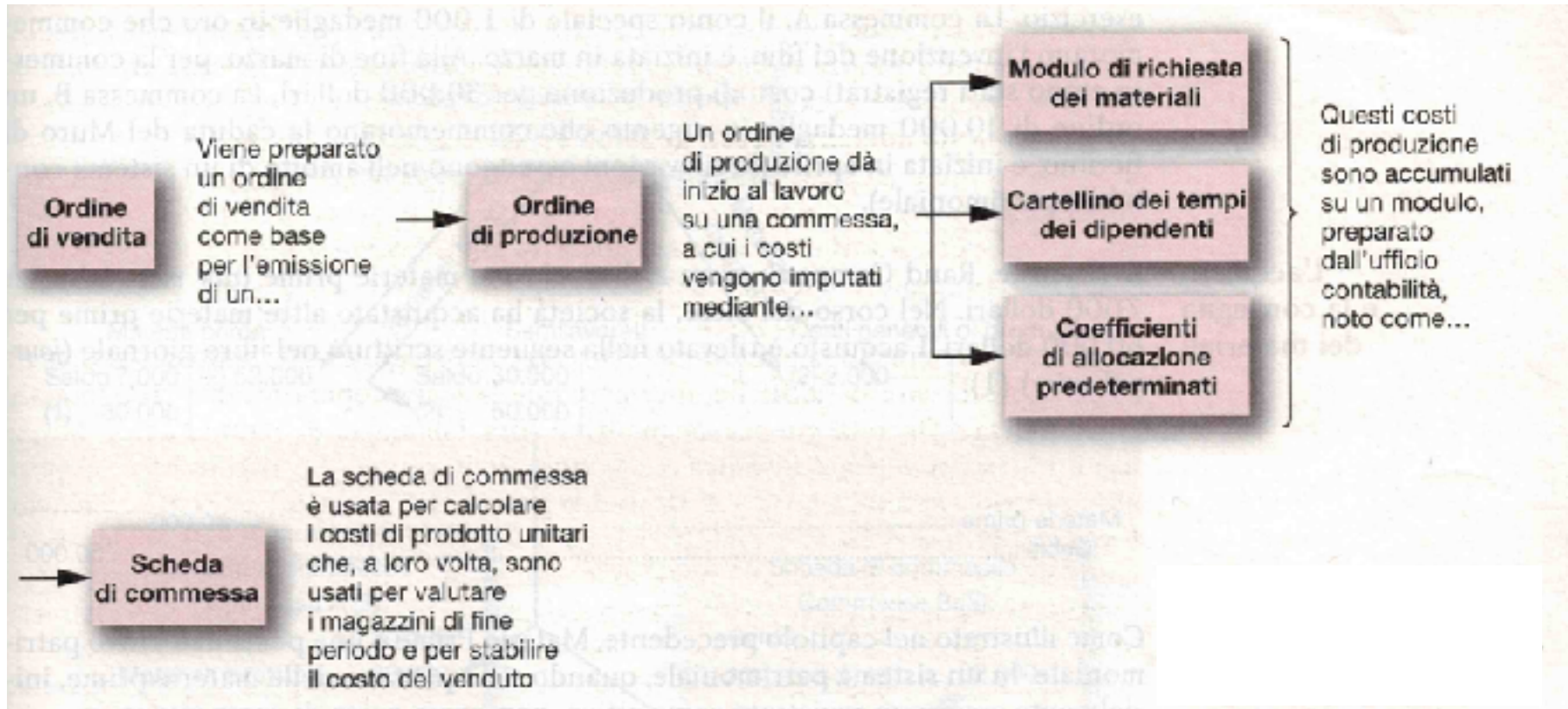
La maggior parte delle imprese usa le ore di manodopera diretta o i costi della manodopera diretta come base di imputazione per i costi generali di produzione.



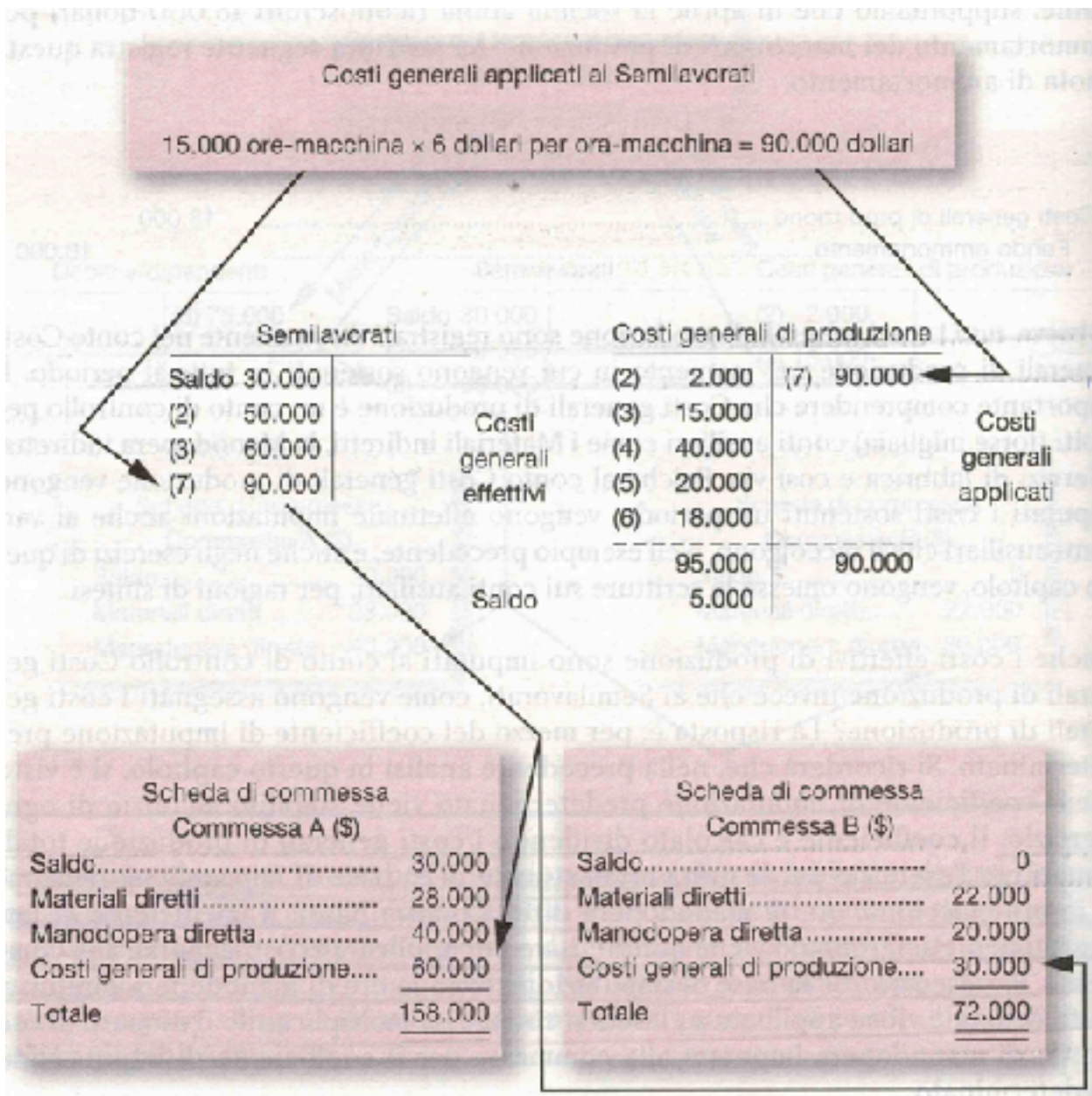
L'Activity Based Costing è una tecnica di determinazione dei costi progettata per riflettere nel modo più preciso le richieste che i prodotti, i clienti e altri possibili oggetti di costo esercitano sulle risorse dei costi generali.



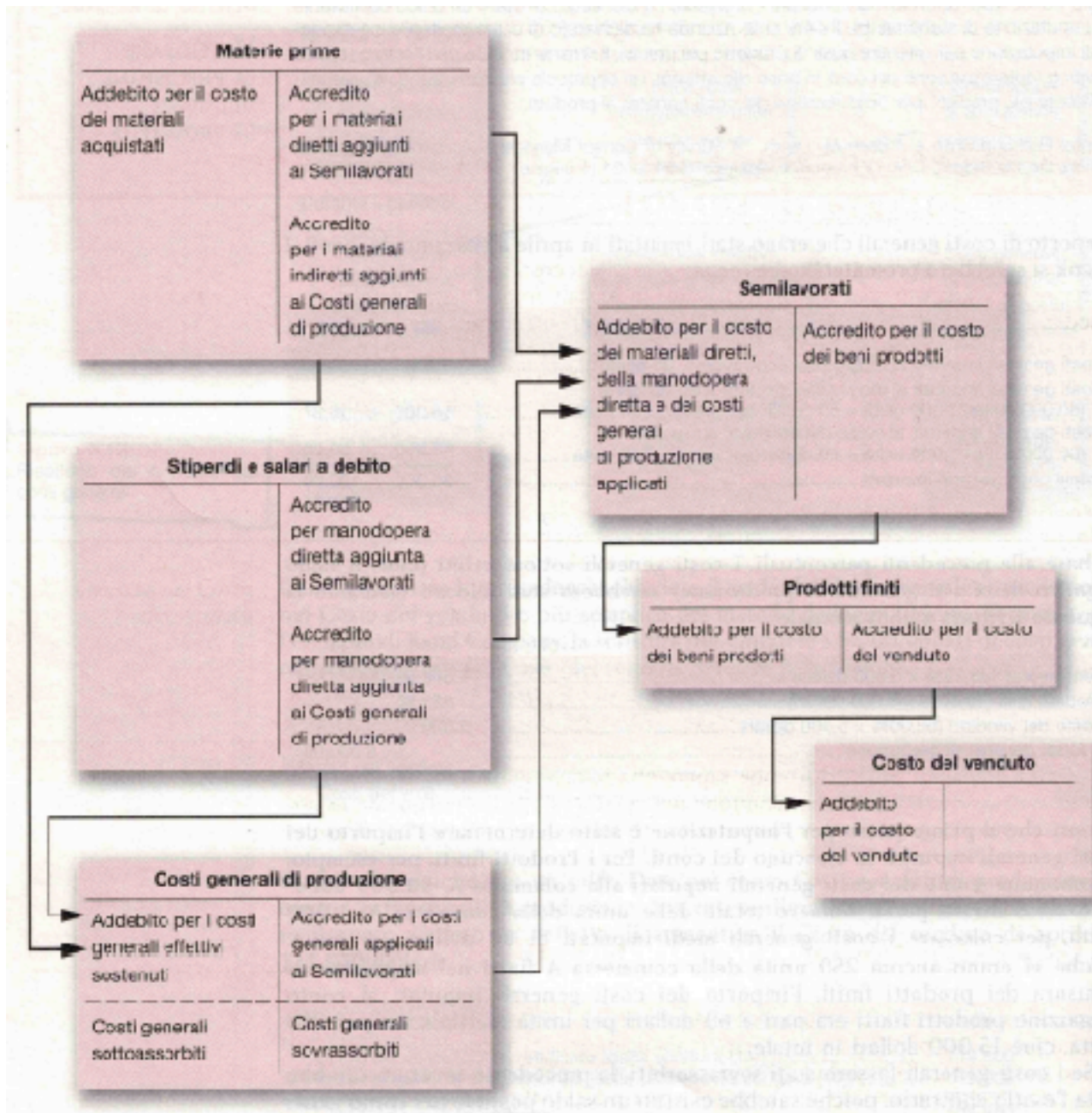
La figura sotto riportata descrive il flusso dei documenti in un sistema di determinazione dei costi per commessa.







I costi generali vengono imputati ai Semilavorati usando il coefficiente di imputazione predeterminato.



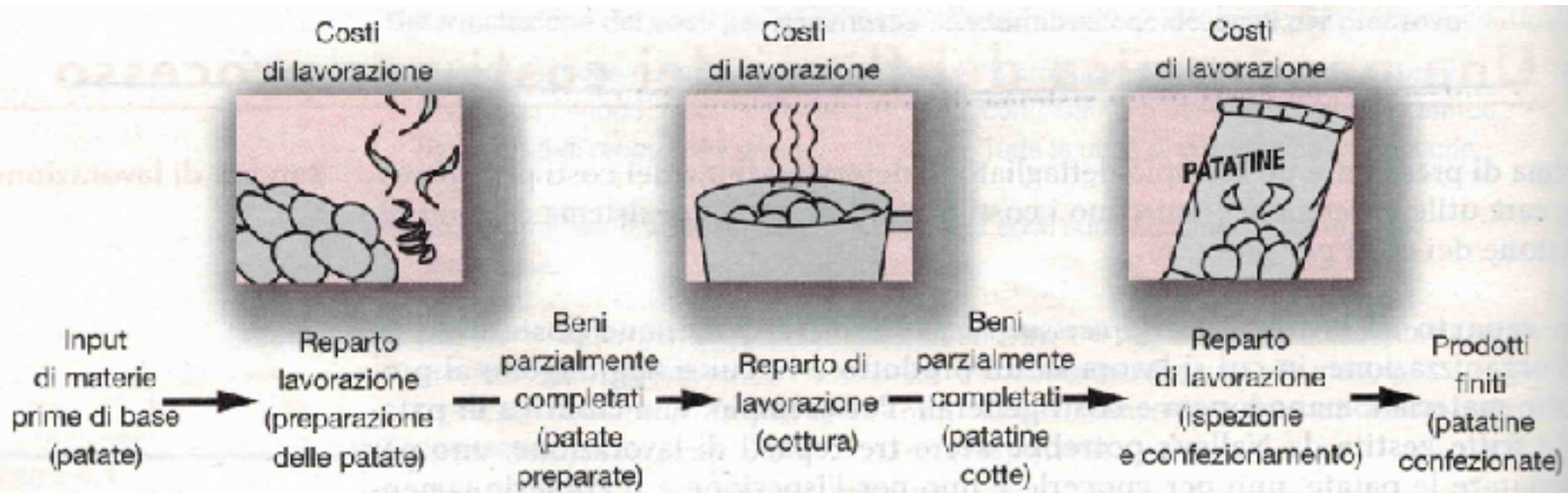
Il modello illustra come i costi entrino in un sistema, vi fluiscano e, infine, finiscano nel Conto Economico come costo del Venduto.





In un sistema di determinazione dei costi per processo, invece di dover ricondurre i costi a centinaia di commesse diverse, i costi sono ricondotti soltanto ad alcuni reparti di lavorazione.

L'unica differenza degna di nota rispetto a un sistema di determinazione dei costi per commessa, è che in un sistema di determinazione dei costi per processo vi è un conto separato Semilavorati per ciascun reparto.



Dopo che i materiali, la manodopera e i costi generali sono stati accumulati in un reparto, bisogna determinare la produzione del reparto in modo da poterne calcolare le unità.

La difficoltà sta nel fatto che, di solito, il reparto ha alcune unità parzialmente completate nel proprio magazzino finale.

**È necessario convertire matematicamente queste unità parzialmente completate in un numero equivalente di unità interamente completate.**



$$\text{Unità Equivalenti} = \text{Nr. di unità parzialmente completate} \times \text{Percentuale di completamento}$$

Metodo della Media  
Ponderata

Metodo FIFO



Metodo della Media Ponderata (viene effettuato un calcolo separato per ciascuna categoria di costo in ogni reparto di lavorazione)

$$\begin{array}{l} \text{Unità di produzione} \\ \text{equivalenti} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Unità trasferite al reparto successivo o ai prodotti finiti} \\ + \text{Unità equivalenti nel magazzino dei lavori in corso di fine} \\ \text{periodo} \end{array}$$

Il Costo di Trasformazione è il costo della manodopera diretta (direct labor) a cui si aggiungono i costi generali di produzione. Nella determinazione dei costi per processo, il costo di trasformazione spesso (ma non sempre) è considerato come unico elemento del costo di prodotto.



	Percentuale completata		
	Unità	Materiali (%)	Trasformazione (%)
Semilavorati, 1° maggio.....	200	55	30
Unità la cui produzione è iniziata nel mese di maggio .....	5.000		
Unità completate nel mese di maggio e trasferite al reparto successivo .....	4.800	100*	100*
Semilavorati, 31 maggio .....	400	40	25

\* Si suppone sempre che le unità trasferite fuori dal reparto siano complete al 100% rispetto alla lavorazione effettuata in quel reparto.

Reparto Modellatura e Fresatura	Materiali	Trasformazione
Unità trasferite al reparto successivo.....	4.800	4.800
Semilavorati, 31 maggio:		
400 unità × 40% .....	160	
400 unità × 25% .....		100
<b>Unità di produzione equivalenti.....</b>	<b>4.960</b>	<b>4.900</b>

Unità di produzione equivalenti: Metodo della media ponderata



Metodo FIFO (viene effettuato un calcolo separato per ciascuna categoria di costo in ogni reparto di lavorazione)

**Unità di produzione  
equivalenti**

=

**Magazzino unità equivalenti da completare di inizio periodo**  
+ Unità iniziate e completate nel periodo  
+ Unità equivalenti nel magazzino dei prodotti finiti di fine periodo

**Unità  
Equivalenti da  
completare nel  
magazzino di inizio  
periodo**

=

Unità nel  
magazzino di  
inizio periodo

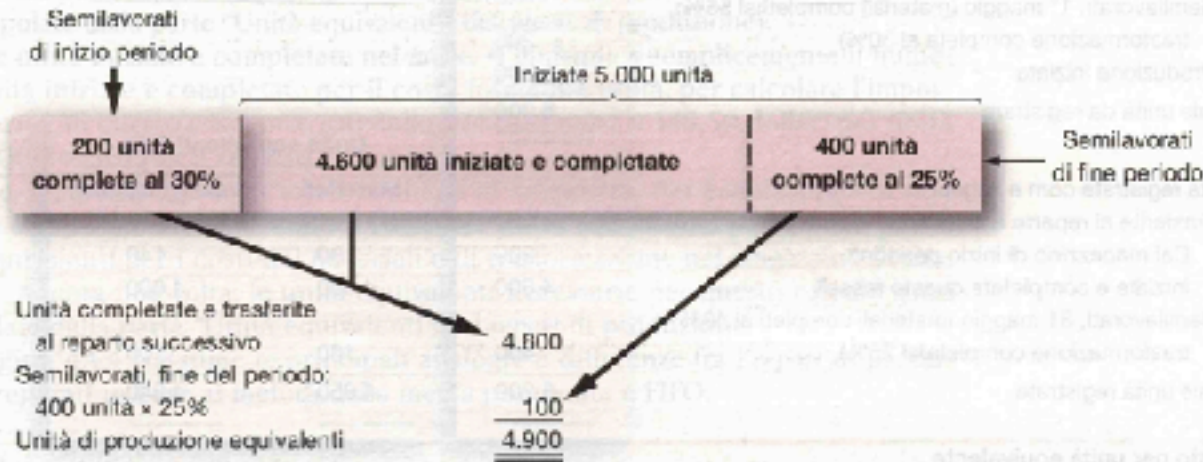
X

Percentuale di  
completamento del  
magazzino di inizio  
periodo

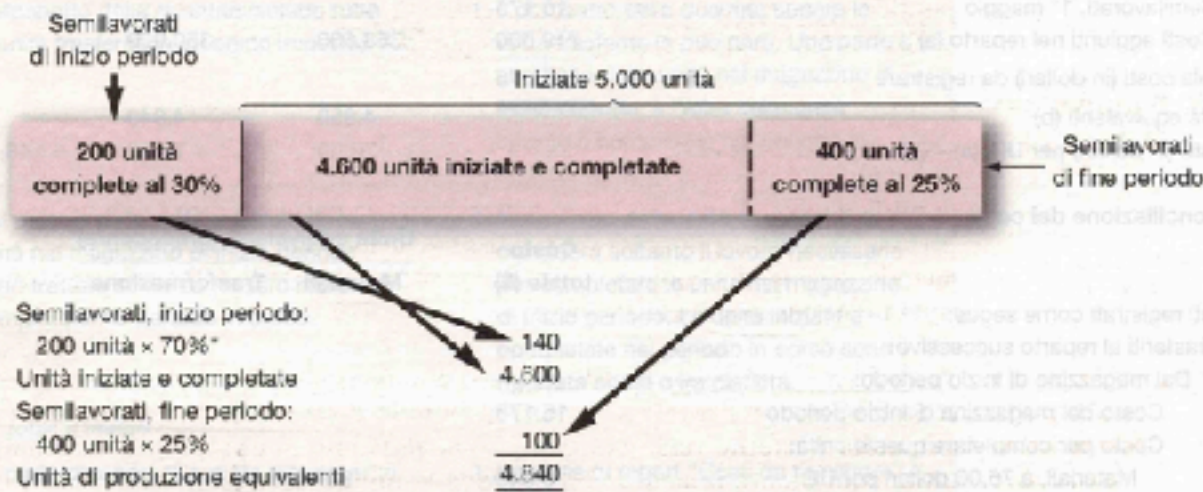
La differenza essenziale tra i due modelli è che il metodo della media ponderata mischia il lavoro e i costi del periodo precedente con quelli del periodo in corso, mentre il metodo FIFO separa nettamente i due periodi.



**Metodo della media ponderata**



**Metodo FIFO**



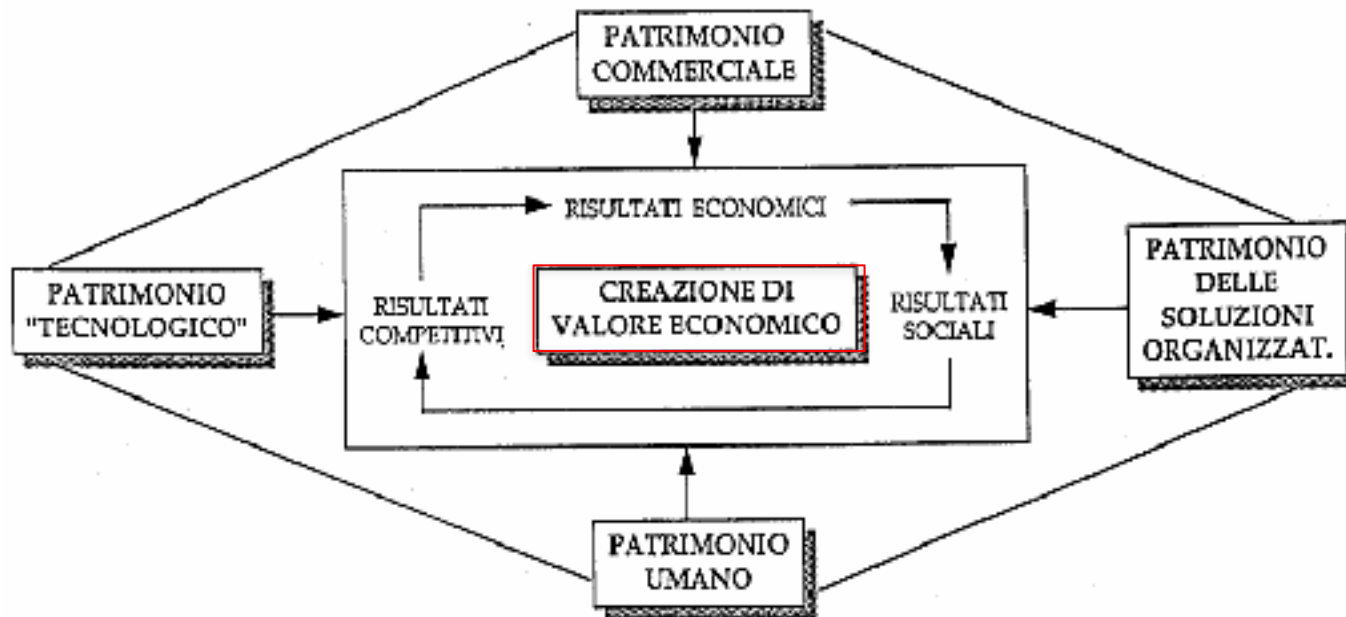
\* 100% - 30% = 70%. Questo 70% rappresenta il lavoro necessario per completare le unità nel magazzino di inizio periodo.

Con il metodo FIFO, alle unità nel magazzino dei Semilavorati di inizio periodo sono associati due elementi di costo. Il primo è il costo riportato dal periodo precedente, il secondo elemento è il costo necessario per completare queste unità.



In alcuni casi, l'entità effettiva dei patrimoni dai quali dipendono i risultati economici, i risultati sociali e quelli competitivi e quindi la capacità di creare valore economico nel tempo, sono nascoste in una parte dei costi delle strutture di staff e dei servizi generali.

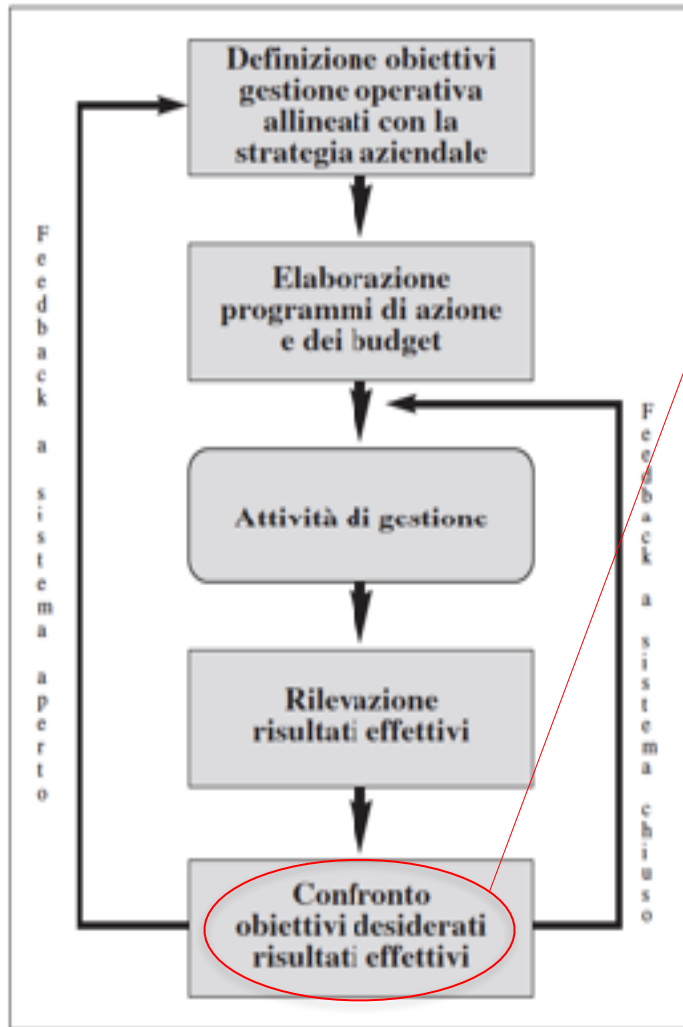
Analizzare, rimettere in discussione e gestire anche i costi delle strutture di supporto e le spese generali, può essere un primo passo, o un ulteriore passo, lungo la strada dello sviluppo equilibrato, ovvero uno sviluppo in grado di perdurare nel tempo.





## ***Analisi degli Scostamenti:***

## Il processo di programmazione e controllo



L'analisi degli scostamenti tra obiettivi programmati e risultati effettivamente conseguiti rappresenta uno strumento a supporto dell'attività di direzione e **stimola ad analizzare** cosa si stia verificando a livello di **RICAVI, MARGINI** e di **COSTI**.

**Tale strumento costringe a chiedersi perché si sia verificata una variazione e conduce ad analizzarne le cause più profonde.**

E' possibile:

- Attuare un confronto sia tra risultati programmati e risultati effettivi, sia tra questi ultimi e i risultati dei corrispondenti periodi ma in anni precedenti;
- Evidenziare gli eventuali scostamenti complessivi fra le suddette tipologie di risultati;
- **Analizzare le cause di tali scostamenti.**

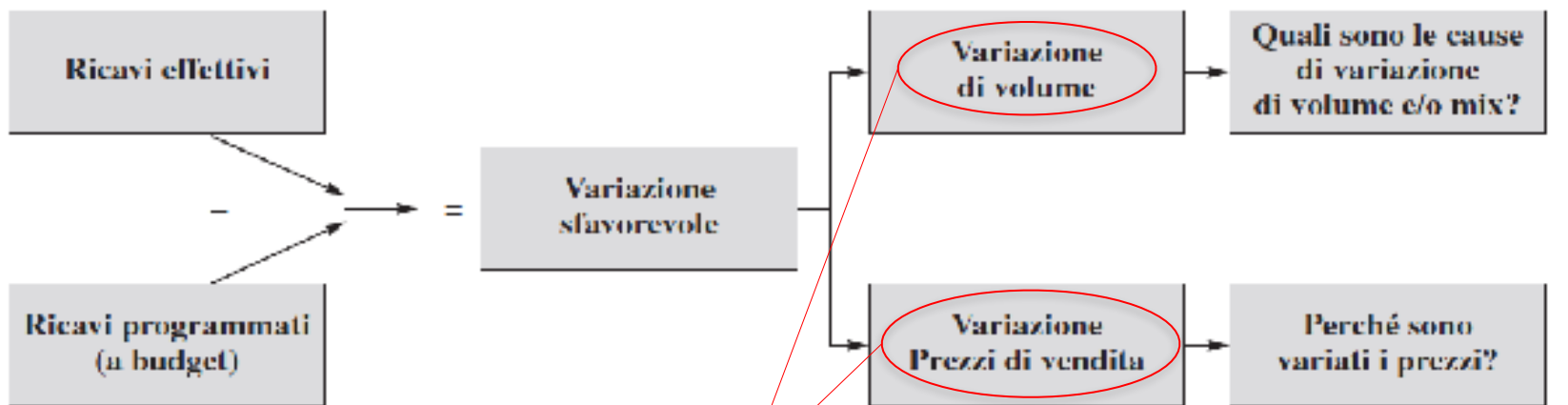
L'attività di ricerca delle cause degli scostamenti (variance analysis) permette l'individuazione di quali ritarrature dell'azione - di varia ampiezza e di diversa portata - siano necessarie per riportare i risultati effettivi in linea con quelli desiderati.

- |         |   |
|---------|---|
| Fase 1. | Evidenziazione dello scostamento complessivo.       |
| Fase 2. | Ricerca approfondita delle cause degli scostamenti. |

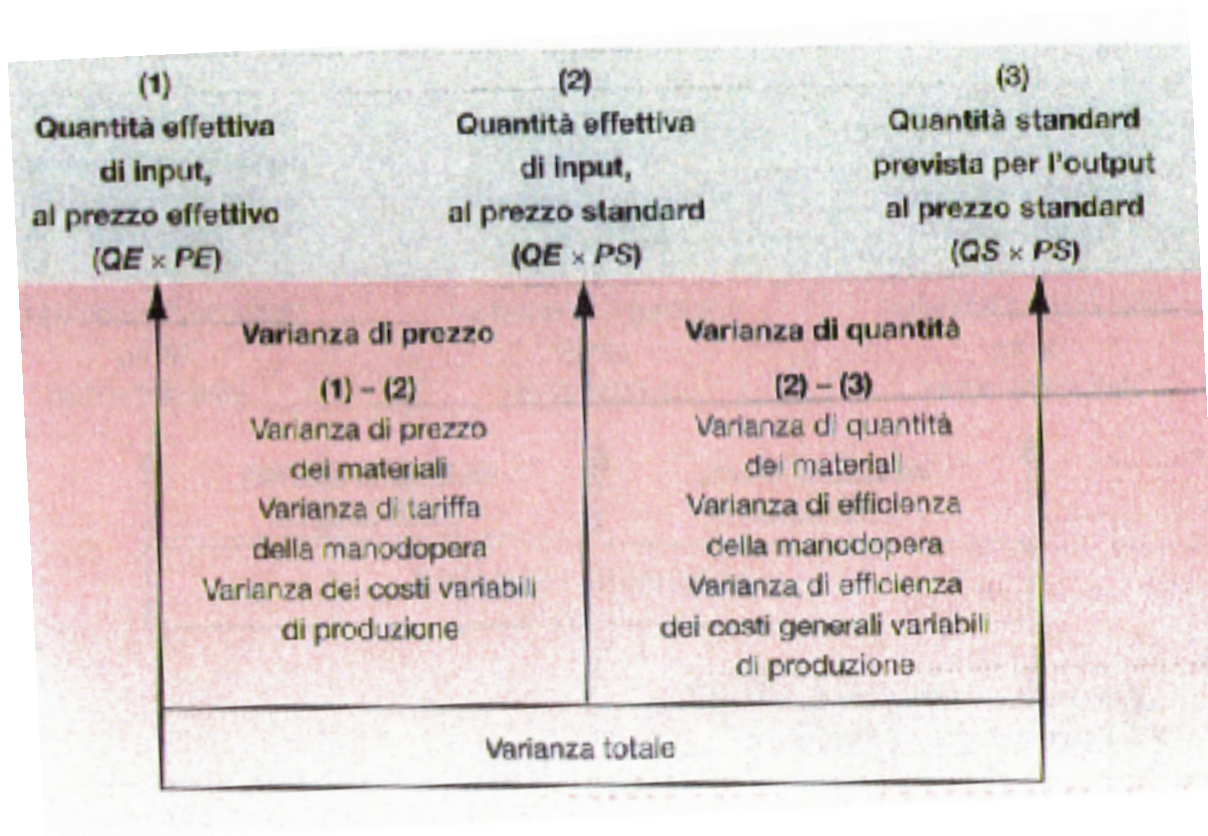


- Attivare processi di apprendimento e di accumulo di esperienza in impresa. L'analisi degli scostamenti oltre a completare il sistema di reporting, **è una preziosa fonte di apprendimento organizzativo.**
- Comprendere quelle relazioni di causa-effetto fra variabili alla base della costruzione di modelli predittivi e di modelli di simulazione che consentono un controllo di gestione orientato al futuro.

Alla ricerca delle cause di 2° livello: un esempio relativo ai ricavi di vendita



Possibili cause di variazione di ricavi di vendita di un'azienda monoprodotto.





## ***Analisi degli scostamenti dei RICAVI***

## CASO 1. Impresa monoprodotto (Prodotto A)

Descrizione	Standard	Consuntivo
Unità vendute	100	90
Prezzo di vendita	1 €	1,10 €

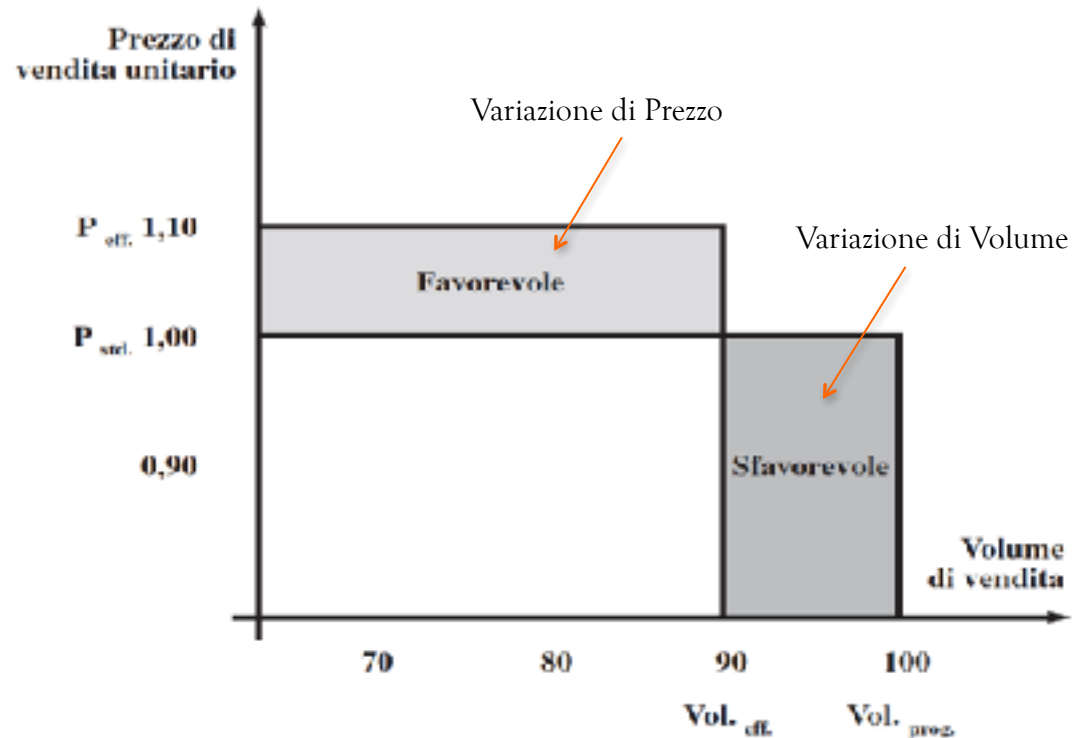
Variazione complessiva:  
(€ 99,00 - € 100,00) = (€ 1,00) Sfavorevole

Dovuta a:  
 $\Delta$  Volume  
(90 - 100) x € 1,00 = (€ 10,00) Sfavorevole

$\Delta$  Prezzo  
(1,10 - 1,00) x 90 unità = € 9,00 Favorevole

Come si può notare la variazione sfavorevole dovuta ad un minor volume di vendita rispetto a quello programmato è stata attenuata nei suoi effetti negativi da una variazione favorevole del prezzo-ricavo (prezzo-ricavo effettivo maggiore rispetto al prezzo-ricavo programmato).

$$\begin{aligned} & (\text{Volume di vendita effettivo} - \text{Volume di vendita programmato}) \times P_{\text{prog}} = \Delta \text{ VOLUME} \\ & (\text{Prezzo effettivo} - \text{Prezzo programmato}) \times \text{Volume}_{\text{vend. eff}} = \Delta \text{ PREZZO} \end{aligned}$$



**CASO 2.A Impresa multi-prodotto**

## Budget delle vendite

	Volume	Prezzo	Totale	Mix in %
Prodotto A	100	€ 1,00	€100,00	10,5%
Prodotto B	200	€ 2,00	€400,00	45,1%
Prodotto C	300	€ 1,50	€450,00	47,4%
Totale	600		€950,00	100%

## Informazioni consuntive

	Volume	Prezzo	Totale
Prodotto A	110	€ 1,00	€ 110,00
Prodotto B	190	€ 1,90	€ 361,00
Prodotto C	300	€ 2,00	€ 450,00
Totale	600		€ 1.071,00

**Scostamento complessivo favorevole (121,00 €)**

**Fase A** - Si determina il prezzo medio di budget, che verrà poi utilizzato a consuntivo.

➤ Prezzo medio matematico  $\frac{(\text{€ } 1,00 + 2,00 + 1,50)}{600 \text{ kg}} = 1,583 \text{ €/Kg}$

➤ Prezzo medio ponderato

€ 1,00 x 0,105	=	€ 0,105
€ 2,00 x 0,451	=	€ 0,842
€ 1,50 x 0,474	=	€ 0,711
		€ 1,658

Alternativa applicabile quando la distribuzione dei prezzi dei vari prodotti, rispetto al prezzo medio, non è eccessivamente dispersa e quando le quantità fisiche dei prodotti si possono sommare tra loro.

La ponderazione può avvenire in base alla percentuale di fatturato rappresentata dal fatturato dei singoli prodotti.



Fase B - Si determina la variazione di volume

$$(Volume\ di\ vendita\ effettivo - Volume\ vendita\ programmato) \times P_{prog}$$

(Volume di vendita effettivo - Volume vendita budget)	x P <sub>bud</sub>	= Totale
Prodotto A (110 - 100)	x 1,00	= 10,00 Favorevole
Prodotto B (190 - 200)	x 2,00	= (20,00) Sfavorevole
Prodotto C (300 - 300)	x 1,50	= (10,00) Sfavorevole
Variazione complessiva di volume vendita (20,00)		Sfavorevole

Fase C - Si scompone la variazione di volume in:

**Variazione volume in senso stretto**

Prodotto A			
(110 - 100)	x 1,5833	= 15,83	Favorevole
Prodotto B			
(190 - 200)	x 1,5833	= (15,83)	Sfavorevole
Prodotto C			
(300 - 300)	x 1,5833	= 0	Sfavorevole
Totale			0

**Variazione di mix**

Prodotto A			
(110 - 100)	x (1,00 - 1,5833)	= (€ 5,83)	
Prodotto B			
(190 - 200)	x (2,00 - 1,5833)	= (€ 4,167)	
Prodotto C			
(300 - 300)	x (1,50 - 1,5833)	= 0	
Totale variazione mix			(€ 10,00)

$$(Volume\ vendita\ effettiva - Volume\ vendita\ programmata) \times P_{medio\ progr}$$

$$(Volume\ vendita\ effettiva - Volume\ vendita\ programmata) \times (P_{progr} - P_{medio\ progr})$$



Inoltre, la **variazione di prezzo** risulta essere:

Prodotto A

$$(1,00 - 1,00) \times 1,10 = -$$

Prodotto B

$$(1,90 - 2,00) \times 1,90 = = € (19,00)$$

Prodotto C

$$(2,00 - 1,50) \times 3,00 = = € 150,00$$

---

Totale variazione di prezzo                      € 131,00 Favorevole

$$(P_{\text{eff}} - P_{\text{progr}}) \times \text{Vol. eff.}$$

In conclusione, la variazione complessiva così determinata...

Ricavi di	– Ricavi vendita	= Δ complessivo
vendita effettivi	programmati	
€ 1.071,00	- € 950,00	= € 121,00
		Favorevole

...È stata determinata da una variazione dei prezzi particolarmente favorevole, in grado di bilanciare abbondantemente i riflessi negativi legati ad una variazione del mix di vendita.



## CASO 2.B Impresa multi-prodotto

## Budget delle vendite

	Vol. di vendita di budget (1)	= Quota di mercato = 2	X x	Volume compl. di mercato (3)
A	100	10%	x	1.000
B	200	20%	x	1.000
C	300	5%	x	6.000

	Andamento effettivo del mercato	Volume di vendita effettivo a quota budget	Volume effettivo di vendita
Prodotto A	1.500	1.500 x 10% = 150	110
Prodotto B	1.000	1.000 x 20% = 200	190
Prodotto C	5.000	5.000 x 5% = 250	300

## Variazione di volume di vendita:

(Volume effettivo a quota bud. - Vol. budget) x P budget

Prodotto A (150 - 100) x 1,00 = 15

Prodotto B (200 - 200) x 2,00 = 0

Prodotto C (250 - 300) x 1,50 = (75,00)

Scostamento complessivo (60,00) Sfavorev

## Variazione di quota di mercato:

(Volume effettivo - Volume eff. a quota budget) x P budget

(110 - 150) x € 1,00 = (15,00) Sfavorevole

(190 - 200) x € 2,00 = (20,00) Sfavorevole

(300 - 250) x € 1,50 = 75,00 Favorevole

40,00 Favorevole

Dall'analisi emerge che pur in presenza di una variazione sfavorevole di volumi di vendita per euro 20,00 (come precedentemente calcolato), in realtà, grazie al Prodotto C, l'azienda ha conquistato quota di mercato.



## ***Analisi degli scostamenti dei MARGINI***



Il margine di contribuzione è condizione necessaria, anche se non sufficiente, per salvaguardare la liquidità dell'impresa.

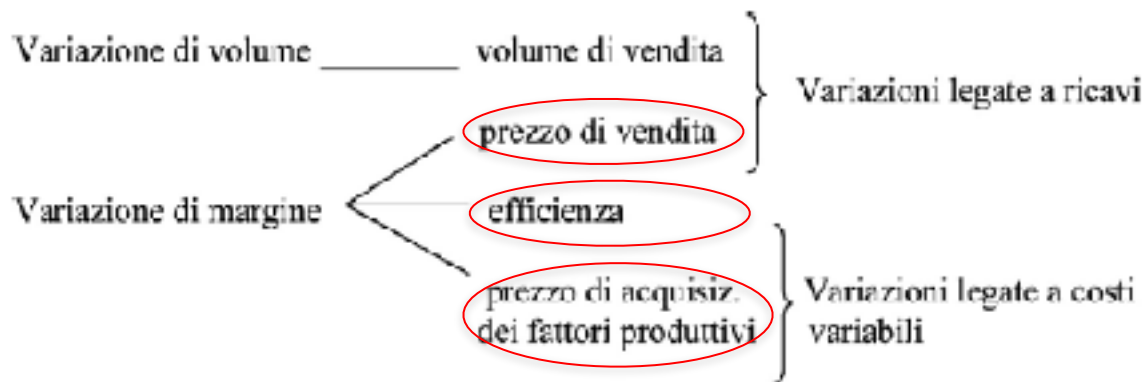
	Budget	Consuntivo	Variazione
Ricavi di vendita	€ 10,00	€ 11,00	1,00 Favorevole
Costo del venduto	€ 6,00	€ 7,15	1,15 Sfavorevole
Margine di contribuzione del venduto	€ 4,00	€ 3,85	0,15 Sfavorevole

Variazione di volume

$$(Volume\ vendita\ effettivo - Volume\ vendita\ programmato) \times Marg.\ Contr.\ budget\ o\ progr$$

Variazione di margine di contribuzione

$$(Marg.\ Contr\ effettivo - Marg.\ Contr.\ budget\ o\ progr) \times Volume\ vendita\ effettivo$$



Per spiegare la variazione di margine di contribuzione sarà necessario risalire alle variazioni di prezzo, per quanto concerne i ricavi, e alle variazioni di efficienza e di prezzo di acquisizione dei fattori produttivi a livello di costi variabili. Queste variabili possono infatti aver causato una riduzione o un aumento del margine unitario effettivo rispetto al programmato.



## ***Analisi degli scostamenti dei COSTI***



La peculiarità dei costi variabili è che il loro importo complessivo è legato al volume di produzione/vendita e hanno la caratteristica principale di essere caratterizzati da due possibili cause di scostamento:

- Il prezzo/costo per l'acquisizione del fattore produttivo.
- Volumi consumati di quel fattore produttivo con riferimento ai volumi prodotti/venduti di un determinato prodotto o servizio.

### Caso 3. Provvigioni di vendita

Descrizione	Budget	Consuntivo
Provvigioni	3.000.000 € (8% fatturato)	2.800.000 € (8,48% medio)
Ricavi di vendita	37,5 mln €	33 mln €

**A metà anno per incentivare la forza commerciale** a contrastare il calo dei ricavi dovuti alla crisi economica, su alcuni prodotti **la provvigione è stata portata al 10%.**

Scostamento complessivo:

$$3.000.000 \text{ €} - 2.800.000 \text{ €} = 200.000 \text{ € Favorevole}$$

Dato da:

-  $\Delta$  di prezzo-costo del fattore produttivo (percentuale della provvigione):  

$$p/c \text{ budget} - p/c \text{ eff.} \times \text{volume eff.} = \Delta$$

$$(8\% - 8,4848\%) \times 33.000 = 160.000 \text{ € (Sfavorevole)}$$

-  $\Delta$  dovuto a differenti volumi  

$$\text{Ricavi di budget} - \text{Ricavi effettivi} \times \text{Provvig. di budget} = \Delta \text{ volume}$$

$$(37.500 - 33.000) \times 8\% = 360.000 \text{ € (Favorevole)}$$

Le due cause di scostamento, in modo opposto, consentono di interpretare lo scostamento complessivo. Si può chiedersi se l'aumento delle provvigioni, pur rappresentando un maggior costo, abbia contribuito a spiegare l'aumento dei ricavi di vendita.

Si è speso più di quanto programmato (2.640 mil/€)

Si è venduto più di quanto programmato (360 k/€)



- Oltre alle provvigioni ci sono molte tipologie di costi variabili e i singoli elementi di costo sono differenti tra realtà manifatturiera e quella delle imprese di servizi, anche se spesso si possono individuare delle analogie.
- Può essere assimilato al costo della manodopera diretta il costo del personale che lavora su specifici progetti, mentre al costo delle materie prime può essere riportato il costo della merce, oppure sempre tra i costi variabili, rientrano i costi dei fattori produttivi indiretti, come l'energia elettrica per forza motrice o i materiali di consumo.
- Per tutti questi costi vale quanto proposto per l'analisi degli scostamenti per le provvigioni. Due possibili determinanti il prezzo-costo della risorsa produttiva e i livelli di attività, espressi o in unità fisiche volumi di produzione o volumi di vendita o, in termini monetari, ricavi di vendita.

$$\Delta \text{ prezzo-costo del fattore produttivo} = (\text{p/c di budget} - \text{p/c effettivo}) \times \text{Volume effettivo}$$

$$\Delta \text{ volume di prod./vendita (o di ricavi)} = (\text{Vol. Budget} - \text{Vol. eff.}) \times \text{p/c fatt. prod. di budget}$$

- **Qualora si desiderasse** di applicare queste formule per **cercare di interpretare le variazioni**, invece che rispetto al budget, **rispetto al consuntivo dell'anno precedente** le due formule diventerebbero le seguenti:

$$\Delta \text{ p-c del fattore produttivo} = (\text{p/c ultimo anno} - \text{p/c anno precedente}) \times \text{volume ultimo anno}$$

$$\Delta \text{ vol. di prod./vendita} = (\text{Vol. anno precedente} - \text{Vol. ultimo anno}) \times \text{p/c anno precedente}$$





I costi standard sono dei costi preventivi (l'altra tipologia di costi preventivi sono i costi stimati) che hanno la caratteristica di essere il risultato di un processo razionale le cui fasi sono:

- 1) Individuazione delle unità organizzative in cui si vogliono introdurre gli standard (centri di costo);
- 2) Definizione delle condizioni operative standard di ciascun centro;
- 3) Determinazione di **standard fisici unitari** (che esprimono la quantità di fattore produttivo necessaria per ottenere un'unità di prodotto o erogare un singolo servizio) e di **standard monetario** (ovvero il prezzo-costo target, definito in sede di budget, in base al quale cercare di acquisire la singola unità di fattore produttivo);
- 4) Definizione a budget dei volumi di produzione/vendita obiettivo.

**Caso 4. come utilizzare i costi standard per un'analisi dei costi variabili che evidenzia anche la variazione di efficienza.**  
*(Il caso di un'azienda di servizi)*

Descrizione	Standard	Consuntivo
Costo complessivo del personale	4.000 euro/mese	4.592 euro/mese
Erogazione servizio B	1.000 unità	1.100 unità
Impiego complessivo di personale	500 ore per 1.000 unità	560 ore
Costo medio orario	8 euro	8,20 euro

$$\Delta \text{ complessivo costo personale servizio B} = \text{Budget} - \text{Consuntivo} = 4.000 \text{ €} - 4.592 \text{ €} = (592 \text{ €}) \text{ Sfavorevole}$$

Quali sono le **CAUSE** dello scostamento?  
L'analisi degli scostamenti consente di analizzare cosa si stia verificando non solo a livello di ricavi, ma anche di costi.

Descrizione	Standard/BDG	Consuntivo/Effettivo
Costo complessivo del personale	4.000 euro/mese	4.592 euro/mese
Erogazione servizio B	1.000 unità	1.100 unità
Impiego complessivo di personale	500 ore per 1.000 unità	560 ore
Costo medio orario	8 euro	8,20 euro

Per capire le ragioni per cui si è speso più di quanto previsto a budget (592 euro) e se sia necessaria qualche azione correttiva, si possono individuare quali sono state le cause di primo livello di tale scostamento estrapolando **tre possibili cause**

**1. Variazione dovuta a differenti VOLUMI di attività.**

$$\begin{aligned}
 &(\text{costo std a livello di attività di budget} - \text{costo std a livello di attività effet.}) = \Delta \text{ volume} \\
 &[(1.000 \text{ unità} \times 0,5 \text{ ore} \times 8 \text{ €/ora}) - (1.100 \text{ unità} \times 0,5 \text{ ore} \times 8 \text{ €/ora})] = 4.000 \text{ €} - 4.400 \text{ €} = (400 \text{ €}) \\
 &\text{Sfavorevole}
 \end{aligned}$$

**2. Variazione dovuta ad un diverso livello di EFFICIENZA**

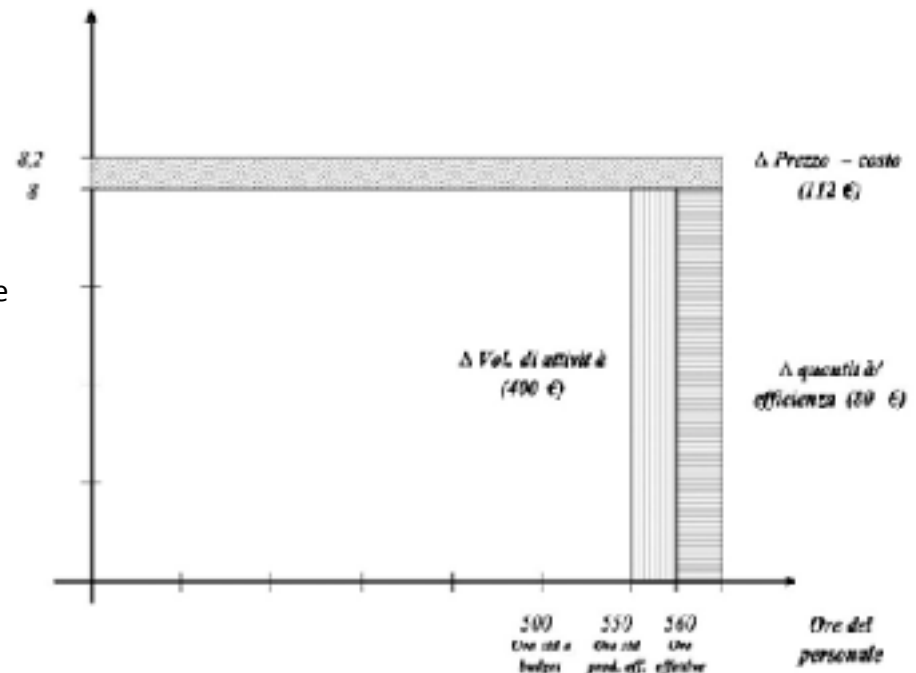
e quindi ad una differente quantità del fattore produttivo utilizzata che causa una maggior o minor efficienza nello svolgere le varie attività.

$$\begin{aligned}
 &(\text{Q.tà std a livello di attività effettivo} - \text{Q.tà effettiva di fattore produttivo a livello di attività effettiva}) \times \text{std monet} = \Delta \text{com} \\
 &(500 \text{ ore} - 560 \text{ ore}) \times 8 \text{ €} = (80 \text{ €}) \text{ Sfavorevole}
 \end{aligned}$$

**3. Variazione dovuta ad un diverso COSTO medio orario**

del fattore produttivo personale

$$\begin{aligned}
 &(\text{p/c di budget} - \text{p/c effettivo}) \times \text{ore effettive impiegate} = \Delta \text{ prezzo/costo} \\
 &(8 \text{ €} - 8,2 \text{ €}) \times 560 \text{ ore} = (112 \text{ €}) \text{ Sfavorevole}
 \end{aligned}$$



Con riferimento ai costi fissi, la possibile causa reale di variazione varia a seconda del metodo applicato nel calcolo dei costi:

- Se in impresa nel calcolo dei costi si applica il metodo dei costi variabili (**direct costing**) la possibile causa reali di variazione è quella di spesa; ..... *Ho speso di più di quanto previsto ...*
- Nel caso in cui, invece, si sia optato per il *full costing*, oltre allo scostamento di spesa, viene introdotto uno scostamento di volume, finalizzato ad evidenziare se si siano o meno sovra-assorbiti i costi fissi e a premiare incrementi di volume volume di produzione/ vendita.

CASO 5. L'individuazione delle variazioni di volume e di spesa applicando la logica del full costing

Descrizione	Standard	Consuntivo
Costi fissi mensili	840.000 euro	880.000 euro
Volume di produzione	420.000 ore macchina	470.000 ore macchina
Coefficiente std di assorbimento costi fissi (CF/Volume di produzione)	2 euro/ora	



<b>Δ complessivo costi fissi</b>	
(costi assorbiti	- costi effettivi)
(2€/ora x 470.000ore)	- 880.000
940.000	- 880.000 = Favorevole



Si tratta di dati FIGURATIVI,  
**In realtà non esistono!!!**  
Casomai esistono maggiori margini generati da maggiori volumi

La variazione complessiva di euro 60.000 può essere disaggregata in due variazioni:

<b>- Δ da volume</b>	
(costi assorbiti	- costi di budget)
940.000	- 840.000 = 100.000 €
	Favorevole

<b>- Δ di spesa</b>	
(costi di budget	- costi effettivi)
840.000	- 880.000= (40.000 €)
	Sfavorevole

Queste riflessioni lasciano trasparire come, anche da questo argomento venga ribadito quello che risulta essere un convincimento sempre più radicato: **costi diversi per scopi diversi, poiché determinano comportamenti diversi.**



**Così se si desidera focalizzare il management sull'efficienza, sarebbe da privilegiare il direct costing standard e la correlata analisi delle variazioni; mentre se sono i volumi di produzione/ vendita da enfatizzare si può optare per un full o absorption costing standard, con il suo coefficiente di assorbimento.**



Reddito Operativo Di Budget	xxx
± Δ da Prezzo di Vendita (prezzo eff.vo – prezzo di budget) x Vol. di vend. eff.vo	xxxx
± Δ di Prezzo-costo dei fattori produttivi (P/c <sub>budget o std</sub> – P/c <sub>eff</sub> ) x Q.tà eff. di fattore produttivo	xxxx
± Δ di Quantità/Efficienza (Q.tà std a livello di prof. eff. – Q.tà di fatt. prod. eff.) x P std del fatt. prod.	xxxx
± Δ di Volume (Vol. vend. eff. – Vol. di vend. di budget) x Marg. Contribuz. di budget	xxxx
± Δ di spesa per i Costi fissi (Costi di budget – Costi effettivi)	xxxx
Reddito Operativo Effettivo	xxxx

I segni, più o meno, davanti ai singoli scostamenti sono giustificati dal fatto che i singoli scostamenti possono essere favorevoli (segno +, e quindi aver determinato un maggior reddito operativo effettivo rispetto a quello di budget) oppure possono essere sfavorevoli (segno -, e quindi aver determinato un minor flusso di reddito operativo effettivo).

La tabella sopra riportata descrive la differenza tra reddito operativo di budget e il reddito operativo effettivo realizzato da un'impresa, in un dato periodo di tempo, applicando la logica del direct costing.

Si evidenzia che la variazione del volume di vendita viene tradotta in termini monetari moltiplicando la differenza fra i volumi di budget e quelli effettivi per il margine di contribuzione standard (ottenuto come differenza tra i prezzi di vendita di budget e i costi variabili standard).



Franz spa (nome di fantasia) è un'impresa di componentistica elettronica sofisticata, che richiede un'attività di ricerca e sviluppo costante nel tempo e che produce 4 linee di prodotto (S, T, I, C).

Rendiconto economico seguendo la logica del calcolo a costi variabili (direct costing)

Mese: Marzo	Rapporto di gestione operativa		
	Budget	Consuntivo	$\Delta$ Comples.
1. Ricavi vend.	5.000	4.320	(680) Sfav.
2. Costo var. del venduto	2.480	2.509	(29) Sfav.
<b>3. Margine di contribuzione industriale</b>	<b>2.520 50,4%</b>	<b>1.811 41,9%</b>	<b>(709) Sfav.</b>
4. Costi fissi industriali	760	452	308 Fav.
<b>5. Risultato lordo industriale (5 = 3 - 4)</b>	<b>1.760</b>	<b>1.359</b>	<b>(401) Sfav.</b>
6. Spese comm.	350	430	(80) Sfav.
7. Spese generali	600	580	20 Fav.
8. Spese R & S	240	140	100 Fav.
9. Totale costi fissi	1.190	1.150	40 Fav.
<b>10. Reddito operativo</b>	<b>570 11,4%</b>	<b>209 4,8%</b>	<b>(361) Sfav.</b>

## Percorso logico di analisi e sintesi risultati

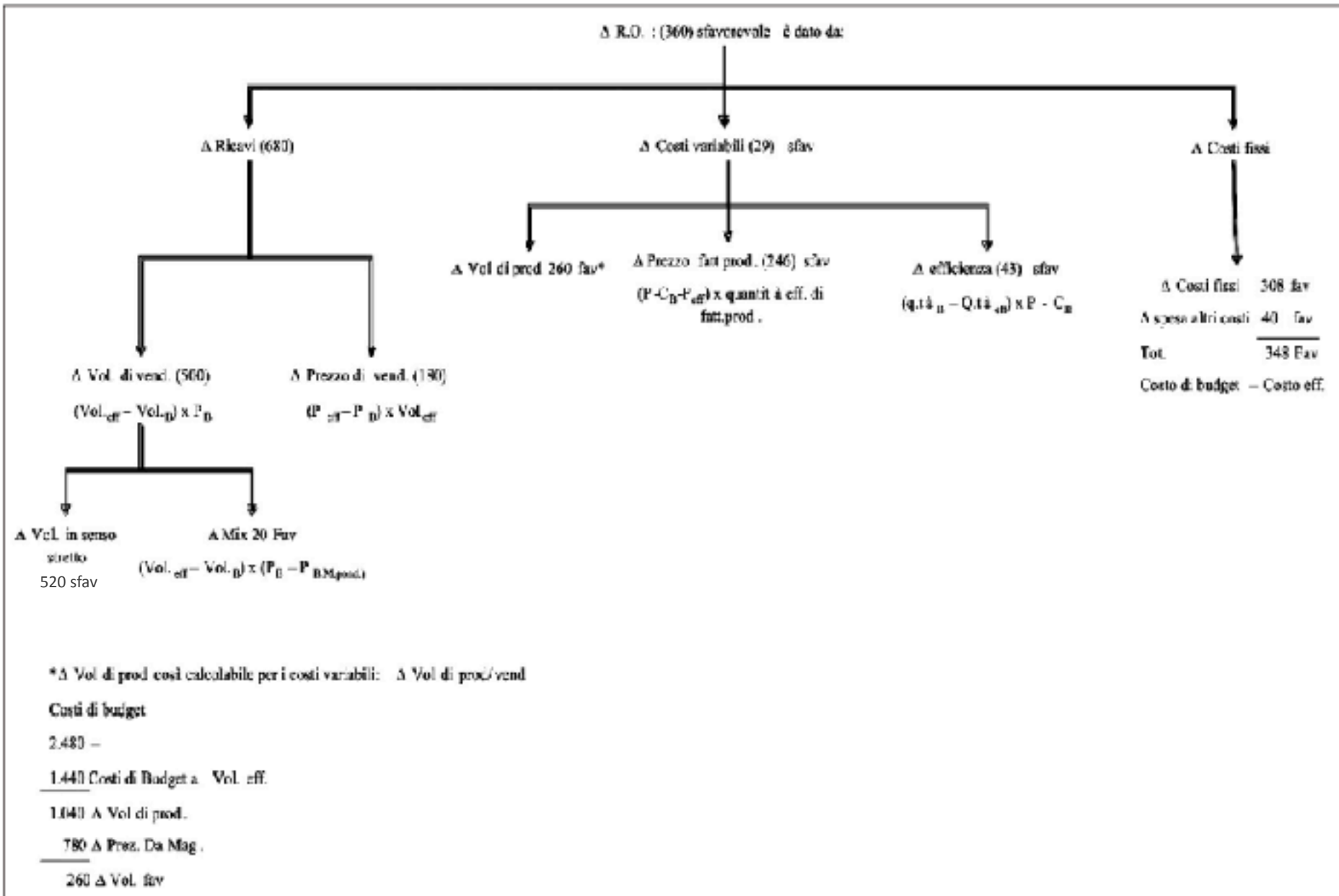




Tavola di sintesi degli scostamenti impostata con la logica del Direct Costing

<b>REDDITO OPERATIVO DI BUDGET</b>	<b>570</b>
± Δ PREZZO – RICAVO DI VENDITA (RICAVI EFFETTIVI – RICAVI DI BUDGET A VOL. EFF)	<b>(180) Sfav</b>
± Δ PREZZO – COSTO DEI FATTORI PRODUTTIVI	<b>(246) Sfav</b>
± Δ DI EFFICIENZA	<b>(43) Sfav</b>
± Δ DI VOLUME	<b>(240) Sfav</b>
± Δ DI SPESA PER I COSTI FISSI	<b>348 Fav</b>
<b>REDDITO OPERATIVO EFFETTIVO</b>	<b>209</b>

Manovra di ribasso dei prezzi di vendita

Non è uno scostamento preoccupante, ma con volumi di produzione più contenuti rispetto a quelli di budget, ci poteva essere spazio per una maggiore efficienza.

Rapporto di gestione vendite – mese di marzo							
	Budget	Consumivo	Δ Complessivo	Δ Prezzo	Δ Volume	Mix bud	Mix eff
<b>Prod. S</b>	300	260	<b>(40) Sfav.</b>	<b>(40) Sfav.</b>	-	6%	6%
<b>Prod. T</b>	300	440	<b>(140) Sfav</b>	<b>40 Fav</b>	<b>(400) Sfav</b>	16%	10%
<b>Prod. I</b>	1.500	1.750	<b>250 Fav</b>	<b>(240) Sfav</b>	<b>500 fav</b>	30%	40,7%
<b>Prod. C</b>	2.400	1.850	<b>(550) Sfav</b>	<b>60 Fav</b>	<b>(600) Sfav</b>	48%	13,5%
	<b>5.000</b>	<b>4.300</b>	<b>(680) Sfav</b>	<b>(180) Sfav</b>	<b>(500) Sfav</b>	<b>100</b>	<b>100</b>





## Δ Mix

	$(Vol_{eff} - Vol_{bud}) \times$	$(P_{bud} - P_{m.pond.bud})$	
Prod. S	$(10.000 - 10.000) \times$	$(30.000 - 52.000)$	= 0
Prod. T	$(10.000 - 20.000) \times$	$(40.000 - 52.000)$	= 120.000
Prod. I	$(40.000 - 30.000) \times$	$(50.000 - 52.000)$	= (20.000)
Prod. C	$(30.000 - 40.000) \times$	$(60.000 - 52.000)$	= (80.000)
		<b>Δ compl</b>	<b>20.000 FAV.</b>

## Δ Volume

	$(Vol_{eff} - Vol_{bud}) \times$	$P_{m.pond.bud}$	=	Δ Volume
Prod. S	$(10.000 - 10.000) \times$	52.000	=	0
Prod. T	$(10.000 - 20.000) \times$	52.000	=	(520.000)
Prod. I	$(40.000 - 30.000) \times$	52.000	=	520.000
Prod. C	$(30.000 - 40.000) \times$	52.000	=	(520.000)
		<b>TOT</b>		<b>(520.000) SFAV.</b>

## Prezzo medio ponderato di budget - calcolo

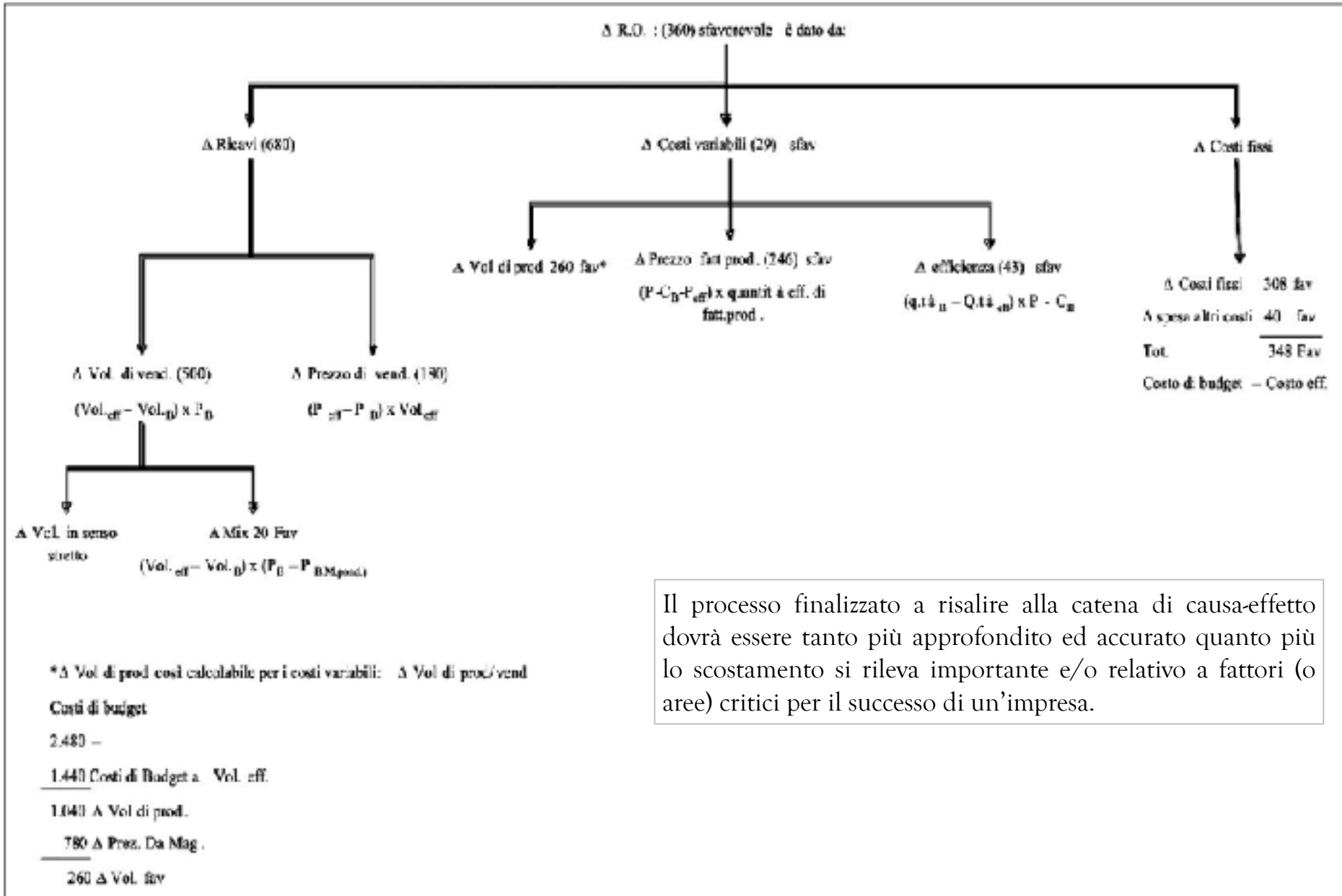
	P. Budget	x	Mix a Budget	=	P.M. Pond. B.
Prod. S	30.000	x	6%	=	1.800
Prod. T	40.000	x	16%	=	6.400
Prod. I	50.000	x	30%	=	15.000
Prod. C	60.000	x	48%	=	28.800
			<b>Σ</b>		<b>52.000</b>

**Δ Prezzo – costo fattori produttivi**

		Prezzo -std fatt. prod.	x	Q. eff.	=	Costo std a vol. eff.		Costo std compl. A vol. eff.		Costo effettivo		Scostamento (arrotondato)	Scostamento (non arrotondato)
<b>MAT. 1 "</b>	S	8.000	x	14.109	=	112.872		848,504	-	856,988	=	(8)	Sfav. (8,4)
	T	10.000	x	10.000	=	100.000							
	I	12.000	x	25.000	=	300.000							
	C	16.000	x	20.977	=	335.632							
<b>M.O.D .</b>	S	8.000	x	4.000	=	32.000		260,235	-	265,065	=	(5)	Sfav (4,7)
	T	5.000	x	7.647	=	38.235							
	I	6.000	x	21.000	=	126.000							
	C	8.000	x	8.000	=	64.000							
<b>COSTI IND.</b>	S	8.000	x	4.000	=	32.000		375,352	-	608,052	=	(233)	Sfav (232,7)
	T	7.500	x	7.647	=	57.352							
	I	6.000	x	21.000	=	126.000							
	C	20.000	x	8.000	=	160.000							
								<b>1.483</b>	<b>-</b>	<b>1.729</b>		<b>(246)</b>	<b>Sfav.</b>



Caso Franz spa: Percorso logico di analisi



Il processo finalizzato a risalire alla catena di causa-effetto dovrà essere tanto più approfondito ed accurato quanto più lo scostamento si rileva importante e/o relativo a fattori (o aree) critici per il successo di un'impresa.



Il processo di apprendimento basato sull'esperienza sottolinea che si accumula esperienza solo se, una volta vissuta l'esperienza, si riflette su di essa e la si sistematizza, riconducendola ad un vecchio o ad un nuovo modello concettuale dal quale ripartire per realizzare nuove esperienze.

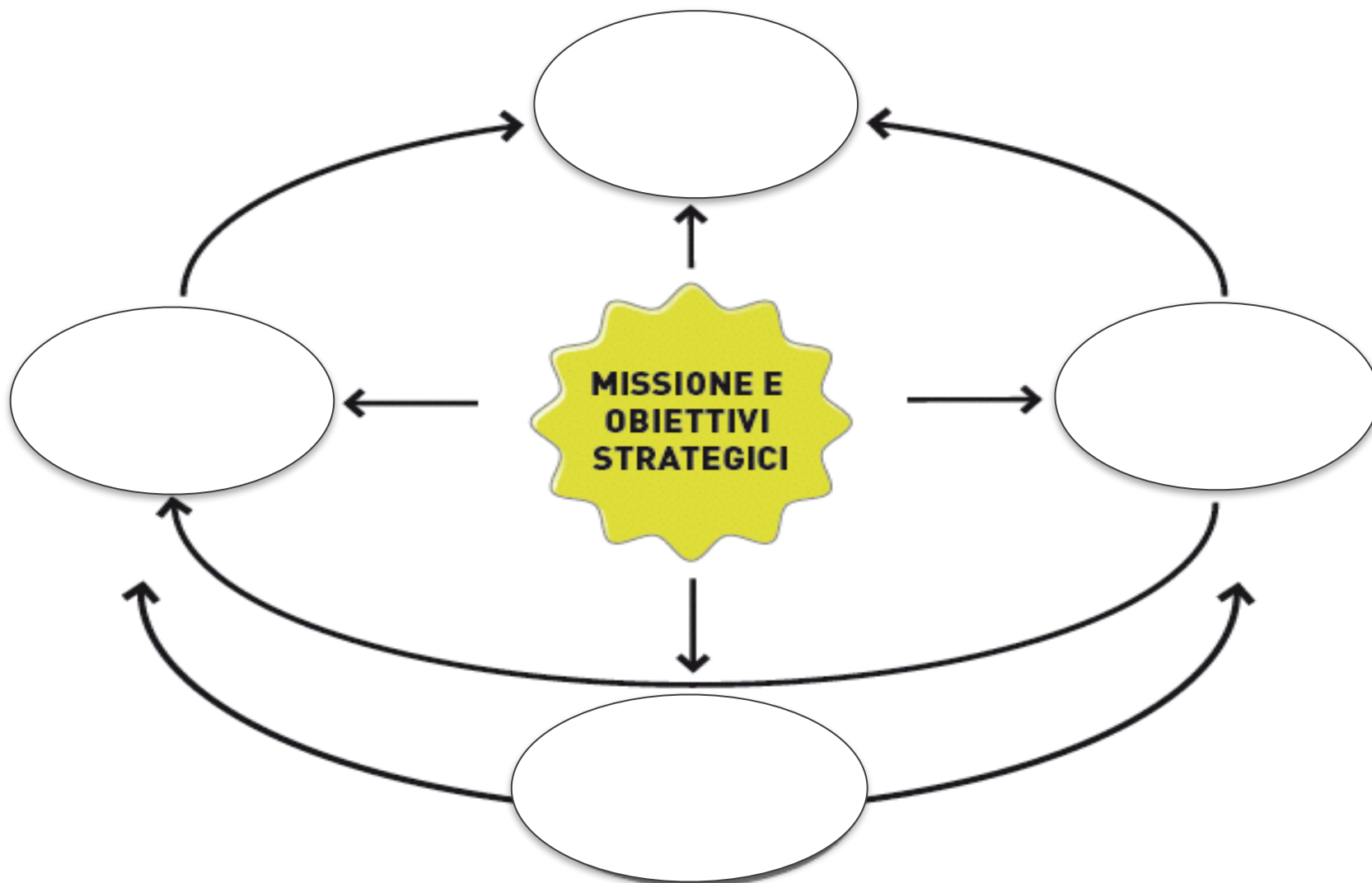
Un processo di apprendimento circolare che non si interrompe solo se, ogni volta che l'esperienza diverge da quanto immaginato, si formuli quella che è una sintetica e magica domanda per l'apprendimento:





## ***Dal controllo di Gestione .... al Controllo Strategico***





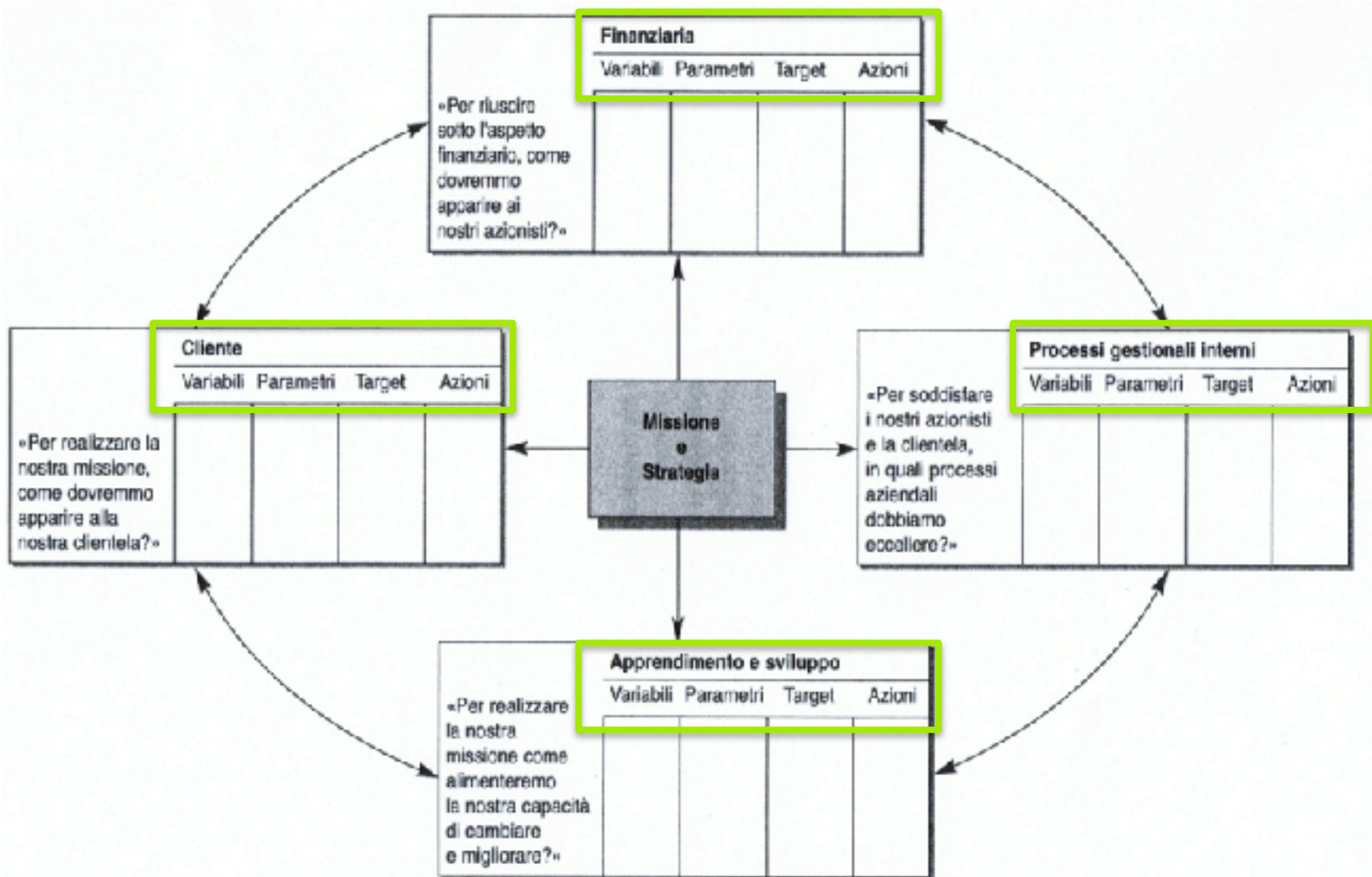


## ***Prospettiva del Cliente***

*...abbiamo lavorato con Gian Paolo Fabris un sociologo che studia gli stili di vita, le percezioni del consumatore...per capire il posizionamento di Snaidero. Alla fine abbiamo deciso a quali consumatori rivolgerci nel futuro ricercando coerenza tra livello qualitativo e margine aziendale.*

*Edi Snaidero*







Prospettiva Eco-Fin

Quali sono gli obiettivi della gestione Eco-Fin?

Prospettiva Clienti

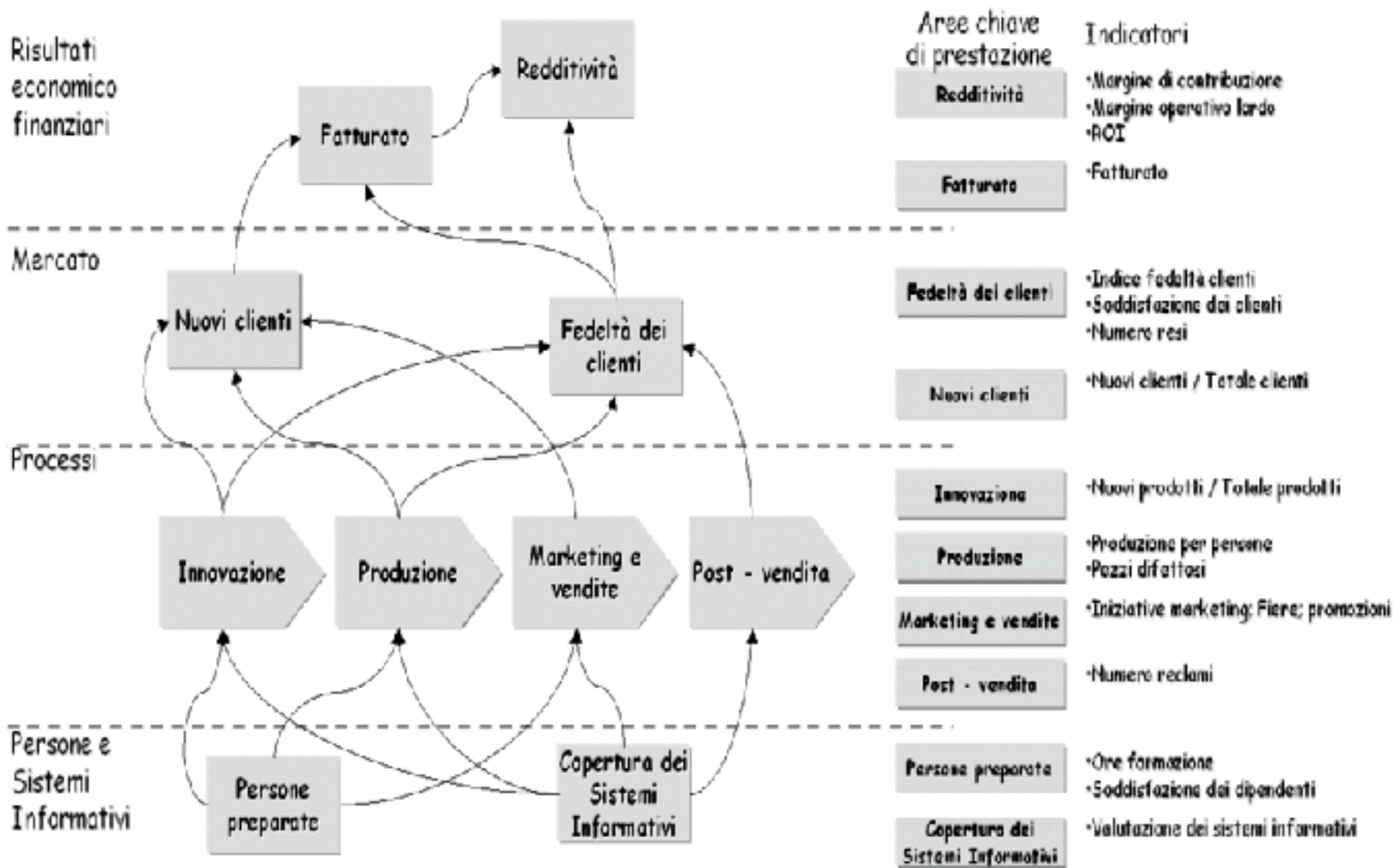
Da quali variabili dipendono la soddisfazione del cliente e quindi il conseguimento della missione e degli obiettivi eco-fin?

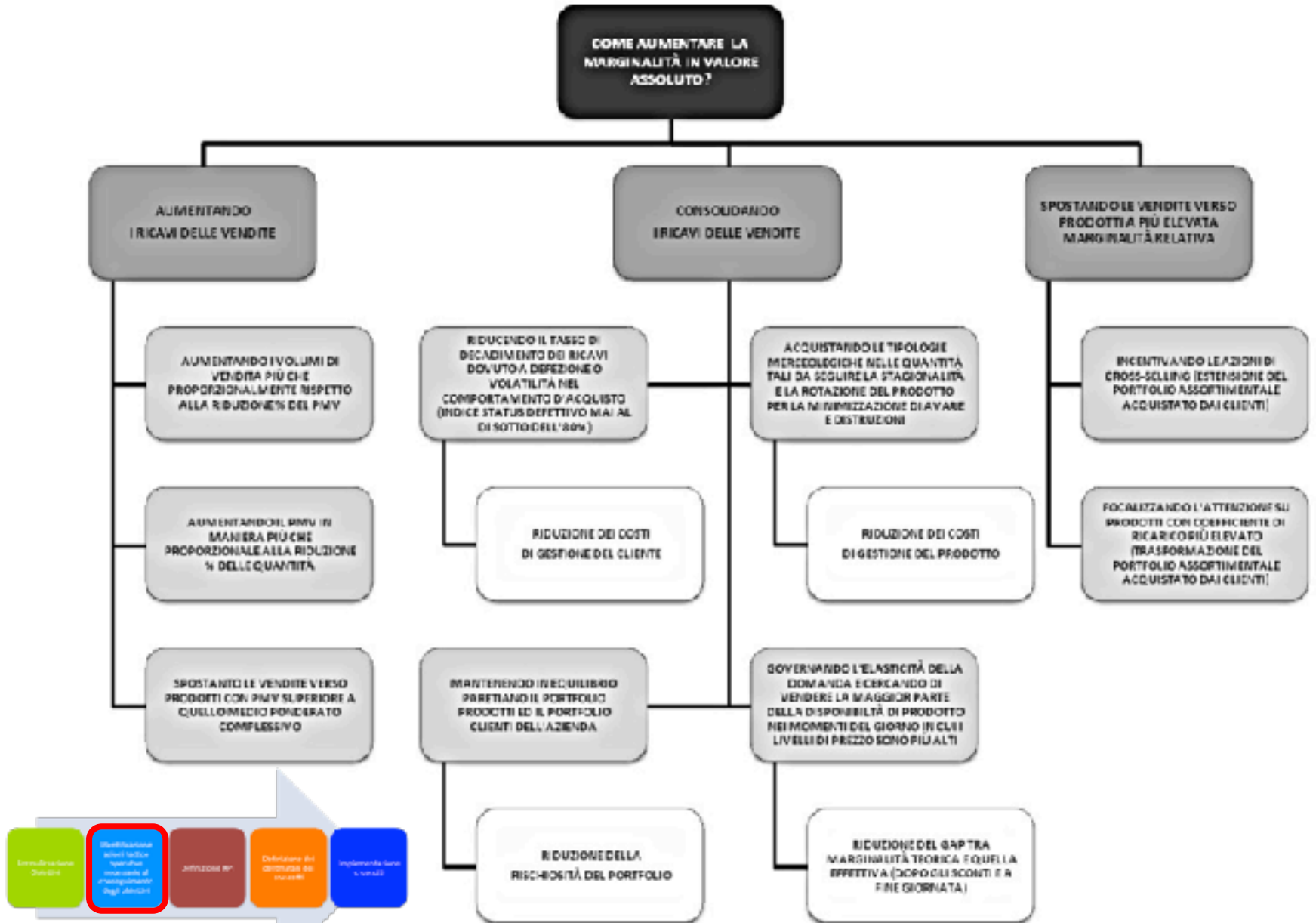
Prospettiva Processi Gestionali

Quali sono i processi dai quali dipendono i risultati commerciali?

Prospettiva Apprendimento e Crescita

Quali processi di apprendimento è opportuno attivare e quali innovazioni perseguire per legare sempre più il cliente e svolgere sempre meglio i processi che mi consentono di farlo?



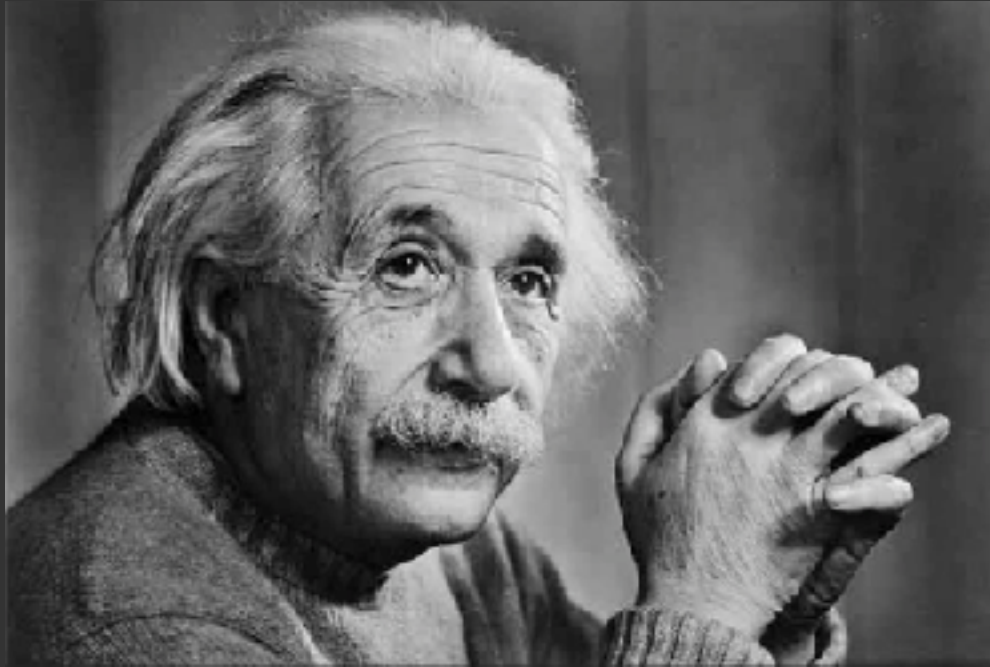


In particolare per interpretare al meglio << dove siamo >> devono essere sistematicamente presentati alcuni indicatori; ad esempio

	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
<i>Ricavi effettivi vs. ricavi di budget</i>				
<i>Analisi <math>\Delta</math>: volumi o prezzi</i>				
<i>N° delle offerte presentate a clienti</i>				
<i>N° offerte acquisite</i>				
<i>N° offerte non acquisite e motivo</i>				
<i>N° reclami da clienti</i>				
<i>Ricavi medi per offerta</i>				
<i>Marginalità media offerte</i>				
<i>Marginalità media Italia</i>				
<i>Marginalità media Estero</i>				



# **Appendice: Activity Based Costing**



***Non tutto quello che conta può essere contato ...***

***... e non tutto quello che viene contato conta.***

***Albert Einstein***

**Prof. Francesco Lagonigro**

Tel +39 348 6611057

Mail: [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)