

CONCETTI GENERALI SUL CONTROLLO DI GESTIONE

APPUNTI DI ECONOMIA AZIENDALE

e-boock di gian carlo rosini

INDICE.....	pag.
INTRODUZIONE:	3
AREE DI COMPETENZA DEL CONTROLLO DI GESTIONE	3
Il controllo di gestione:	3
Strumenti del controllo di gestione:	3
Finalità del controllo di gestione:	3
USO DELLE ANALISI DEI COSTI E DELLE ANALISI DI BILANCIO	4
1. COMPARATE NEL TEMPO:.....	4
2. PROIETTATE E CONTROLLATE NEL TEMPO:.....	4
BASILEA2 E LE ANALISI FINANZIARIE	4
LE ANALISI PER INDICI E LE COMPOSIZIONI DEI CONTI ECONOMICI E PATRIMONIALI	6
IL QUADRO DI COSTRUZIONE DEGLI INDICI	8
Indici di liquidità.....	9
Indici di redditività	11
Indici di solidità e Indici di rinnovamento.....	12
Indici di efficienza.....	13
ANALISI E CONTROLLO DEI COSTI.....	13
METODOLOGIA DI COSTRUZIONE DEL BUDGET	14
METODOLOGIA DI REDAZIONE	15
ANALISI E DIAGNOSI: LE AZIONI CORRETTIVE.....	15
SIGNIFICATO DELL' UTILE.....	16
SIGNIFICATO DEL CASH FLOW.....	17
SVILUPPO DEL BUDGET	17
PREPARAZIONE PERIODICA DEL BUDGET	18
ANALISI DEI MARGINI.....	18
II COSTO DEL VENDUTO	19
II MARGINE OPERATIVO LORDO.....	20
II REDDITIVITA' OPERATIVA NETTA.....	20
L'UTILE OPERATIVO.....	20
II PUNTO DI PAREGGIO - B.E.P. (Break even Point).....	20
RENDICONTO ECONOMICO PERIODICO	20
ULTERIORE DETTAGLIO DELLE VOCI DI BILANCIO	21
RICAVI di VENDITA:	21
ACQUISTI MATERIE PRIME:.....	21
MARGINE OPERATIVO LORDO:.....	22
COSTO DEL PERSONALE:.....	22
COSTI COMMERCIALI/ SPESE GENERALI ED AMMINISTRATIVE:	22
AMMORTAMENTI:	22
RISULTATO OPERATIVO (MOL- EBIT):.....	22
ONERI FINANZIARI:.....	23
UTILE o PERDITA (Prima delle Tasse):.....	23
ONERI TRIBUTARI:	23
CONCLUSIONI SUL BUDGET	23
PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	23
STRUMENTI E FILOSOFIE	24
PIANIFICAZIONE E BUSINESS PLAN	24
ROAD MAP	24
ANALISI SWOT:	25
MISSION, VISION E OBIETTIVI	26
LA PIANIFICAZIONE INTEGRATA:.....	27
IL BENCHMARKING, O MEGLIO LA QUADRATURA DEL CERCHIO	27
CONCLUSIONI.....	27

INTRODUZIONE:

Fino a poco tempo fa, si credeva che le analisi finanziarie fossero una argomentazione riguardante le grandi aziende.

L' ottemperanza alla normalizzazione del nuovo diritto societario, le varie normative in merito alla trasparenza, oltre agli accordi economici internazionali quali: BASILEA2, IAS, FRS, FASB, hanno ormai un impatto diretto sulla quotidiana gestione aziendale, e non è riservata soltanto alle aziende di grande dimensione in quanto tutte le aziende devono adeguarsi a nuove normative che ci legano al mercato.

Il problema però non è da valutarsi solo e soltanto sotto il profilo esterno, trascurando l' essenza del Controllo di Gestione.

Infatti questo nasce ad esclusivo uso interno, come strumento di autocontrollo ed autodisciplina del proprio business.

Inoltre, il mercato di questi tempi non è più così semplice, come fino a poco tempo fa, anzi.

La nostra azienda, anche se di dimensioni considerate da piccola e media impresa, deve sempre di più fare i conti con un mercato altamente competitivo dove la sola variabile "qualità di produzione" non ci permette di coesistere con altre variabile oramai sempre più pressanti, quali: prezzo, concorrenza. competitività, logistica e lay-out di produzione.

Per tutto questo il controllo di gestione ha sempre maggiore peso all' interno della organizzazione, ma non peso da intendersi come un qualcosa da digerire, bensì un qualcosa che aiuta a vivere meglio, controllando, la nostra azienda.

AREE DI COMPETENZA DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione:

- analisi di bilancio per indici
- analisi dei costi
- pianificazione economica finanziaria
- analisi economica preventiva
- correzione degli andamenti
- analisi degli scostamenti
- reporting interno ed esterno

Strumenti del controllo di gestione:

1. pianificazione finanziaria
2. controllo del costo del danaro
3. budget
4. analisi e costruzione del preventivo e consuntivo
5. analisi degli scostamenti

Finalità del controllo di gestione:

1. Reporting interno: per il controllo e la pianificazione della gestione economica finanziaria
2. Reporting esterno: per la valutazione aziendale da terze parti ed altri osservatori (Banche e terzi finanziatori).
3. Analisi di benchmarking

LE ANALISI DEI COSTI

A cosa servono quindi il controllo di gestione e la pianificazione, che hanno come base di partenza il controllo i costi ?

- servono alla DETERMINAZIONE DEI COSTI DI PRODOTTO/PROGETTO (SPESSO DENOMINATI OGGETTI DI CALCOLO O OGGETTI DI COSTO)
- servono alla MISURAZIONE DEL CONCORSO DEI SINGOLI PRODOTTI ALLA FORMAZIONE DELLA REDDITIVITA' AZIENDALE
- servono alla DETERMINAZIONE O ALLA PIANIFICAZIONE DI UN RISULTATO INFRANNUALE
- servono al CONTROLLO DELL'EFFICIENZA DELLA GESTIONE E DEI DIVERSI CENTRI DI RESPONSABILITA'

Da cui ne deriva il

“ SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO “

E quindi:

USO DELLE ANALISI DEI COSTI E DELLE ANALISI DI BILANCIO

1. COMPARATE NEL TEMPO:

per il passato servono a vedere come siamo andati e stiamo andando

2. PROIETTATE E CONTROLLATE NEL TEMPO:

per il futuro, servono a controllare i nostri obiettivi di bilancio e correggere il tiro prima delle chiusure, come strumento di pianificazione, infatti il nostro bilancio è come un foto-finish, l'obiettivo non è di guardare come va a finire, ma come sta evolvendo il nostro obiettivo, e tramite le analisi degli scostamenti raggiungere il foto-finish desiderato.

In altre parole, per tradurla in termini pratici, quando dobbiamo ricorrere al finanziamento bancario, occorre tener presente che le nostre banche sono dentro un sistema e che come tali deve tener conto del sistema creditizio al quale appartengono.

BASILEA2 E LE ANALISI FINANZIARIE

Tra i vari vincoli si è anche legati all' accordo di **basilea2**, che nonostante sia una normativa di autodisciplina del sistema creditizio internazionale, ha dei grossi riflessi sulla erogazione del credito e come entità erogate e come costo di finanziamento.

Basti pensare che alla prima bozza di accordo (basilea1) le banche potevano erogare credito fino a 18 volte il loro patrimonio di vigilanza, ora con **basilea2** fino ad 8 volte.

Prima le banche davano molta autonomia al direttore di filiale per la erogazione del credito, ora tale funzione è molto più centralizzata e delegata a sistemi informativi che calcolano il rating per l' affidamento dei loro clienti.

Da qui sorge una scala di valori che classifica i clienti in classe:

A, AA, AAA	primari (+)	<input type="checkbox"/>
B, BB, BBB	secondari (=)	<input type="checkbox"/>
C, CC, CCC	terziari(-)	<input type="checkbox"/>

Una indagine recente fatta dal sistema bancario risulta che i clienti di classe **BBB-**, quindi i più vicini alle classi C, come tali non proprio graditi al sistema creditizio, apparterrrebbe alle seguenti categorie:

- fatturato inferiore a € 1.500
- aziende gestite dal titolare la moglie ed i figli più un dipendente
- risiede al sud e dalle isole
- vive nel settore del largo consumo (piccolo e non GDO), abbigliamento e arredamento
- è quello che si definisce un artigiano evoluto

E.I. Altman ha proposto il seguente modello:

RISCHIO DI INSOLVENZA e RATING

metodo Altman copyright Luigi Mosca 2004-2007 riproduzione vietata

Vendite nette	1.705.756,00
Risultato operativo	112.152,83
Attività correnti	1.162.415,00
Capitale investito	1.595.385,83
Passività correnti	1.208.368,00
Passività totali	1.595.385,83
Utili non distribuiti	0,00
Valore di mercato	1.194.023,20

Z-SCORE	1,71
RISCHIO DI INSOLVENZA	ALTO
EM-SCORE	6,21
RATING	BBB

EM-SCORE	RATING
EM>8,15	AAA
7,60<EM<8,14	AA+
7,30<EM<7,59	AA
7,00<EM<7,29	AA-
6,85<EM<6,99	A+
6,65<EM<6,84	A
6,40<EM<6,64	A-
6,25<EM<6,39	BBB+
5,85<EM<6,24	BBB
5,65<EM<5,84	BBB-
5,25<EM<5,64	BB+
4,95<EM<5,24	BB
4,75<EM<4,94	BB-
4,50<EM<4,74	B+
4,15<EM<4,49	B
3,75<EM<4,14	B-
3,20<EM<3,74	CCC+
2,50<EM<3,19	CCC
1,75<EM<2,49	CCC-
EM<1,74	D

Z-SCORE	RATING		
ALTA	MEDIO-ALTA	MEDIA	BASSA
Z<1,79	1,8<Z<2,69	2,7<Z<2,99	Z>3

Quello che è interessante è che la maggioranza delle PMI italiane ha un rating: **BBB-**. Per i palati più raffinati spesso si introducono concetti di Contabilità analitica: è opportuno prima di introdurre certi strumenti e metodologie di ben valutare con il consulente i costi-benefici e l'impatto organizzativo che possono avere.

Queste metodologie permettono di supportare le scelte del management dell'azienda a livelli sofisticati:

- La definizione dei prezzi
- Le decisioni di investimento
- Le preventivazioni di commessa
- La valutazione nella realizzazione di nuovi prodotti
- L'ingresso in nuovi mercati
- L'accettazione o il rifiuto di offerte dai clienti

- Verificare il costo delle commesse interne
- Tenere sotto controllo i costi, delegando ai singoli utenti, (fare cultura)
- Misurare a preventivo e consuntivo la redditività di:

- COMMESSE/PRODOTTI
- AREE DI ATTIVITA' (macchine per...., macchine....)
- CLIENTI
- AREE DI MERCATO (nazione, zona...)
-

LE ANALISI PER INDICI E LE COMPOSIZIONI DEI CONTI ECONOMICI E PATRIMONIALI

Definizione di indici e schema di calcolo

Redditività

ROE - Redditività del Capitale Proprio	$\frac{RN}{CNm}$
ROI - Redditività operativa	$\frac{RO}{TAm}$
ROS - Redditività delle vendite	$\frac{RO}{vendite}$
ROD - Costo medio del denaro a prestito	$\frac{\text{Oneri fin.}}{PCm+PFm}$
Effetto di leva finanziaria	$\frac{PC+PF}{CN}$
Incidenza oneri finanziari sul fatturato	$\frac{\text{Oneri fin.}}{vendite}$

Liquidità

Indice di liquidità corrente o di disponibilità	$\frac{LI+LD+RD}{PC}$
Indice secco di liquidità	$\frac{LI+LD}{PC}$
Turnover di magazzino	$\frac{\text{costo vend.}}{RDm}$
Turnover dei crediti	$\frac{\text{vendite}}{LDm}$
Turnover del capitale circolante lordo	$\frac{\text{vendite}}{CCLm}$
Turnover delle attività totali	$\frac{\text{vendite}}{CCLm}$

AF	CN
RD	PF
LD	PC
LI	



AF = Attività Fisse
 RD = Scorte
 LD = Liquidità differite
 LI = Liquidità immediate

Solidità

Grado di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli	$\frac{CN+PF}{AF}$
Grado di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	$\frac{CN}{AF}$
Grado di indipendenza dai terzi	$\frac{CN}{PC+PF}$

Efficienza

Fatturato pro capite	$\frac{Vendite}{n^{\circ} \text{ dip.}}$
Rendimento dei dipendenti	$\frac{Vendite}{\text{costo personale}}$
Rendimento delle materie	$\frac{Vendite}{\text{costo materie}}$

Rinnovamento

Rapporto fra ammortamento e imm. lordi	$\frac{\text{Amm.to}}{AF}$
Tasso di rinnovamento	$\frac{\text{Nuove AF}}{AF}$
Autofinanziamento	RN + Amm + Acc
Concorso autofin. a nuovi investimenti	$\frac{\text{Autofin.}}{\text{Nuove AF}}$

ATTIVITA' DI RICLASSIFICAZIONE PER LA COSTRUZIONE DI INDICI

Una proposta di stato patrimoniale riclassificato

Si riportano di seguito gli schemi di bilancio riclassificato per la costruzione di indici:

SP RICLASSIFICATO

ATTIVO	
SPA1	CASSA E BANCHE
SPA2	CREDITI V/CUENTI
SPA3	CREDITI DIVERSI
SPA4	RATEI E RISCOIATI ATTIVI
SPA5	RIMANENZE FINALI
SPA6	ATTIVITA' CORRENTI
SPA7	IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE
SPA8	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI
SPA9	FONDO AMMORTAMENTO
SPA10	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE
SPA11	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI
SPA12	ATTIVITA' FISSE NETTE
SPA13	CAPITALE INVESTITO

PASSIVO	
SPP1	BANCHE
SPP2	FORNITORI
SPP3	DEBITI DIVERSI
SPP4	FONDO IMPOSTE
SPP5	DEBITI A M/L IN SCADENZA
SPP6	RATEI E RISCOIATI PASSIVI
SPP7	PASSIVITA' CORRENTI
SPP8	DEBITI A M/L TERMINE
SPP9	FONDO TFR
SPP10	ALTRI FINANZIAMENTI A M/L TERMINE
SPP11	PASSIVITA' CONSOLIDATE DI TERZI
SPP12	MEZZI DI TERZI
SPP13	CAPITALE SOCIALE
SPP14	RISERVE
SPP15	RISULTATO DI ESERCIZIO:
SPP16	MEZZI PROPRI
SPP17	TOTALE PASSIVITA'

Una proposta di stato conto economico riclassificato

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

CE a costo del venduto

CE1	RICAVI
CE2	SCONTI E RESI
CE3	RICAVI NETTI
CE4	ACQUISTI MATERIE PRIME
CE5	VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME
CE6	CONSUMI DELL'ESERCIZIO
CE7	COSTI DI TRASFORMAZIONE
CE8	VARIAZIONE RIMANENZE S.L. E PRODOTTI FINITI
CE9	COSTO DEL VENDUTO
CE10	RISULTATO LORDO INDUSTRIALE
CE11	COSTI COMMERCIALI E DI DISTRIBUZIONE
CE12	RISULTATO NETTO INDUSTRIALE
CE13	COSTI DI RICERCA E SVILUPPO
CE14	COSTI AMMINISTRATIVI
CE15	SPESE GENERALI
CE16	ACCANTONAMENTI F. DI VARI
CE17	REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT.
CE18	ALTRI ONERI E PROVENTI DI GESTIONE CORRENTE
CE19	REDDITO OPERATIVO AZIENDALE
CE20	PROVENTI FINANZIARI
CE21	ONERI FINANZIARI
CE22	REDDITO DI COMPETENZA
CE23	COMPONENTI STRAORDINARIE
CE24	IMPOSTE
CE25	RISULTATO DI ESERCIZIO

CE a valore aggiunto

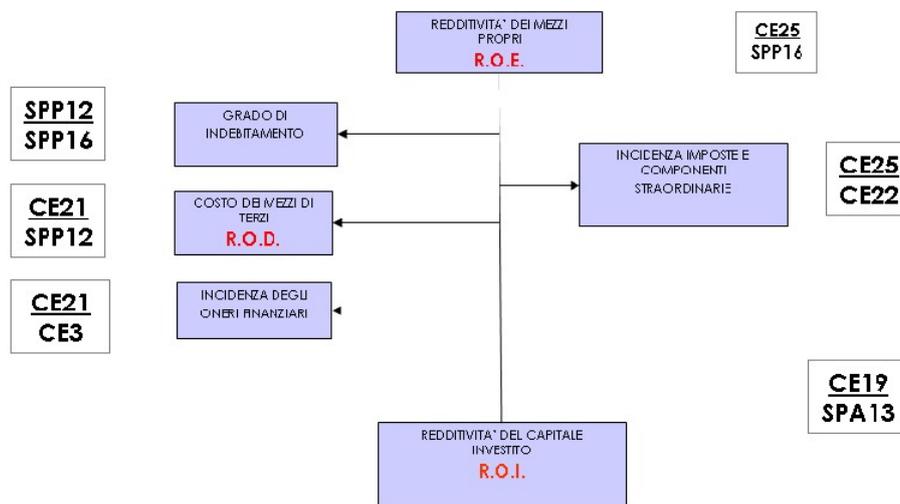
CE50	RICAVI
CE51	SCONTI E RESI
CE52	RICAVI NETTI
CE53	VARIAZIONE RIMANENZE S.L. E PRODOTTI FINITI
CE54	COSTRUZIONI IN ECONOMIA
CE55	ACQUISTO PROD. FINITI DA COMMERCIALIZZARE
CE56	PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO
CE57	COSTO BENI E SERVIZI
CE58	ACQUISITI DALL'ESTERNO
CE59	VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME
CE60	VALORE AGGIUNTO
CE61	COSTO DEL PERSONALE
CE62	ACCANTONAMENTI
CE63	MARGINE OPERATIVO LORDO
CE64	AMMORTAMENTI
CE65	ALTRI ONERI E PROVENTI DI GESTIONE CARATT.
CE66	REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT.
CE67	ALTRI ONERI E PROVENTI DI GESTIONE CORRENTE
CE68	REDDITO OPERATIVO AZIENDALE
CE69	PROVENTI FINANZIARI
CE70	ONERI FINANZIARI
CE71	REDDITO DI COMPETENZA
CE72	COMPONENTI STRAORDINARIE
CE73	IMPOSTE
CE74	RISULTATO DI ESERCIZIO

IL QUADRO DI COSTRUZIONE DEGLI INDICI

Riportiamo uno schema con una visione sistemica della costruzione dei vari indici di bilancio comunemente classificati in:

1. Indici di redditività
2. Indici di liquidità
3. Indici di solidità
4. Indici di rinnovamento
5. Indici di rotazione
6. Indici di efficienza

INDICI DI REDDITIVITA



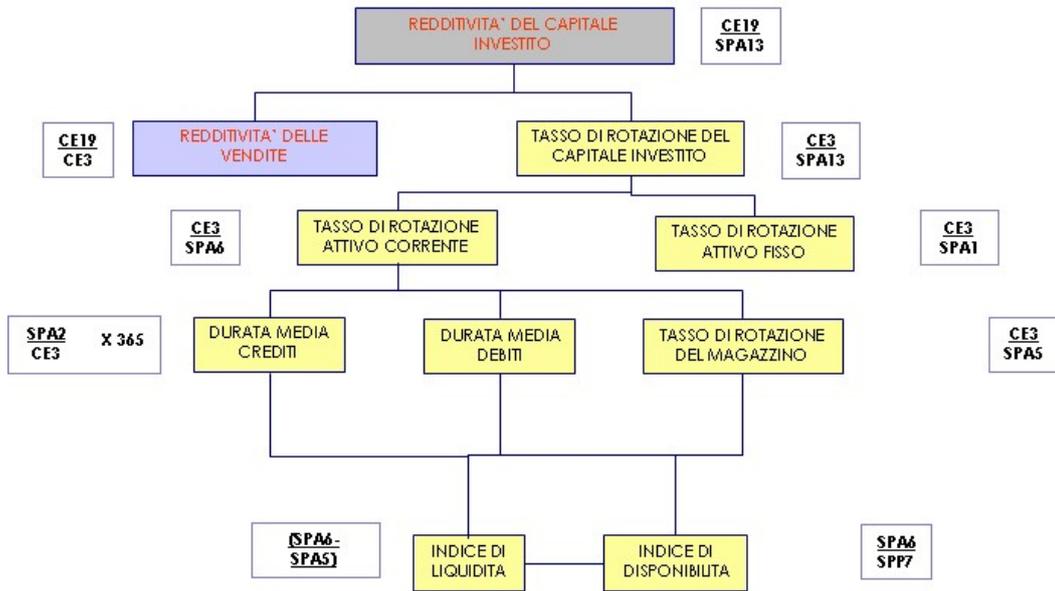
Indici di liquidità



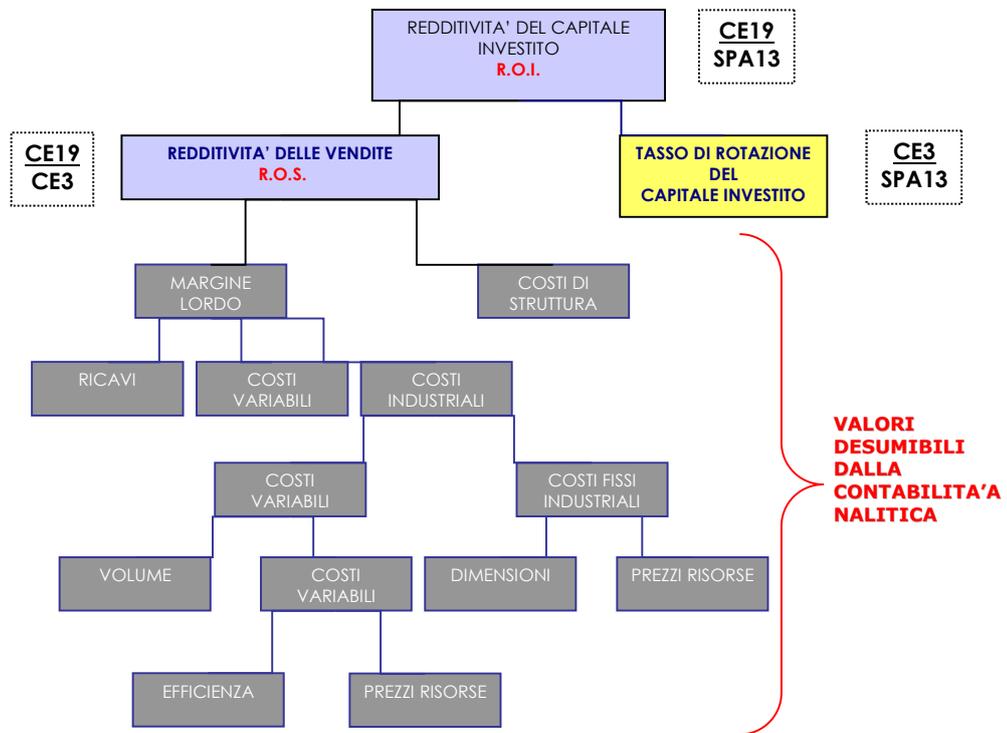
INDICI DI LIQUIDITA'



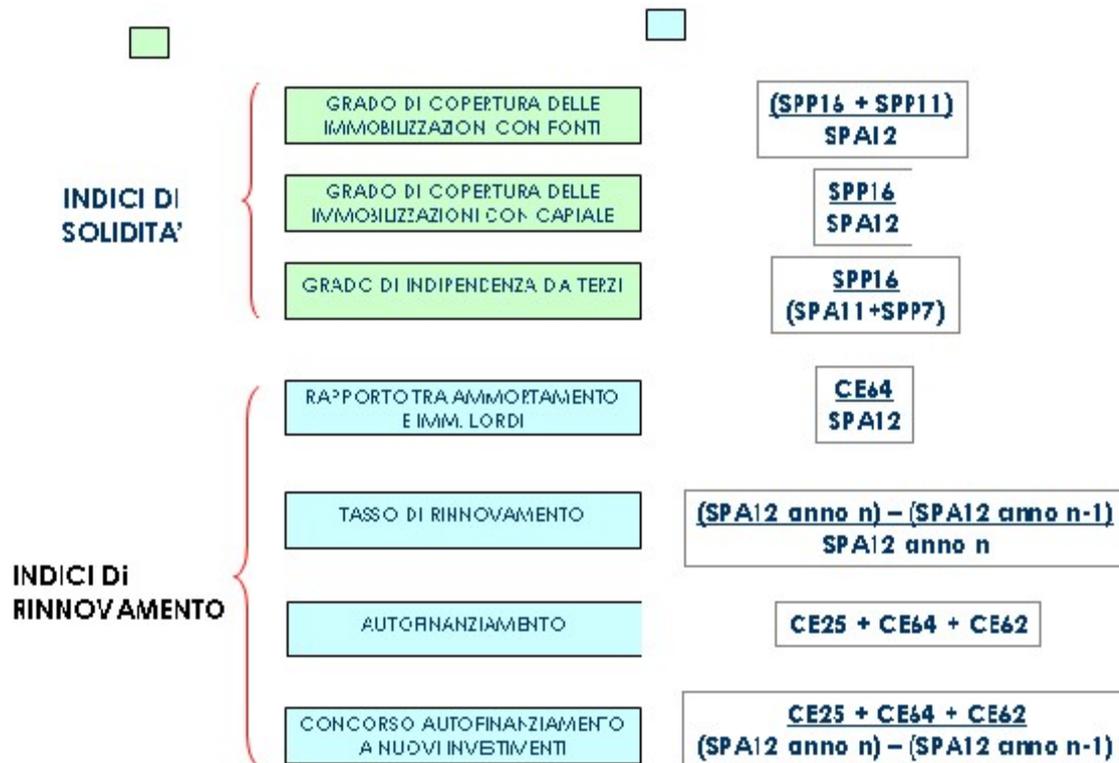
INDICI DI REDDITIVITA'



Indici di redditività



Indici di solidità e Indici di rinnovamento



Indici di efficienza

INDICI DI EFFICENZA



ANALISI E CONTROLLO DEI COSTI

Abbiamo visto una serie indici, tra l' altro ritenuti dalla dottrina, particolarmente interessanti, ma servono per capire l'andamento storico della azienda.

Se ci riflettiamo, è veramente interessante sapere come è stato l' andamento aziendale nel tempo, ma non è forse più utile fare in modo che noi si passa decidere quale sarà il futuro della nostra azienda.

Molti infatti definiscono il bilancio come il photo finish, bisogna infatti imparare a pensare al futuro, magari immaginandolo.

Occorre quindi trasformare la lettura del bilancio in una gestione pianificata, facendo analisi prospettiche ed usare metodologie budgetarie per poter controllare in tempo utile cosa sta succedendo nella nostra azienda e che cosa dobbiamo fare per fare si che avvenga cosa abbiamo pianificato.

Inoltre è opportuno anche porsi delle domande del tipo:

ma cosa succede se.....?

meglio fare delle analisi oramai diffuse come: WATH FI?

Un foglio elettronico con un conto economico legato può essere un ottimo strumento di analisi wath if ? dove la variare di una singola voce quale effetto ha sui vari margini e sul risultato finale.

Il primo passo per una corretta GESTIONE AZIENDALE è lo sviluppo, in via previsionale, di un BUDGET D'ESERCIZIO.

Per "BUDGET" intendiamo la previsione delle Spese e dei conseguenti Ricavi annuali della azienda, ricavi indispensabili per la copertura dei costi aziendali.

La previsione deve essere la più realistica ed attendibile possibile.

Per questa elaborazione, a periodicità annuale, si fa riferimento all'esercizio precedente per la base dei dati aziendali, alle informazioni sulla tendenza economica generale, desunte dalla quotidianità ed alle notizie dei mass media sulla tendenza degli aumenti dei vari costi sociali, sulla propria conoscenza specifica di settore, sugli annunci di aumento costi desunti dai mass media, e su tutte le notizie reali in proprio possesso. Si quantificherà pertanto lo sviluppo aziendale realizzabile. Il Budget deve essere un obiettivo, non un'aspirazione.

METODOLOGIA DI COSTRUZIONE DEL BUDGET

Generalmente, nella quotidianità, a fronte del fatturato totale previsto, eventualmente desunto dal Budget Commerciale delle Vendite o da generiche rassicurazioni della clientela su lavori futuri, viene elaborata la previsione dei costi necessari per il conseguimento del risultato d'esercizio, estendendo questa previsione anche agli acquisti, e valutando l'utile aziendale come residuo di calcolo.

In sostanza, prima si determina il fatturato desiderato, poi i costi ed infine l'utile.

Questo usuale sistema è errato.

Occorre invece ribaltare la normale pratica utilizzata

Il metodo corretto segue la strada seguente:

a fronte di determinate SPESE FISSE aziendali, unico dato certo e facilmente verificabile, occorre desumere il fatturato necessario per la copertura di questi costi fissi.

A seguire occorre valutare i costi variabili per ottenere quel fatturato e ricalcolare il fatturato necessario per la copertura dei costi fissi e di tutti i costi variabili indispensabili per raggiungerlo.

Successivamente occorre valutare l'utile e ricalcolare il fatturato minimo per coprire i costi (fissi e variabili) e l'utile voluto.

In questa ottica, l'UTILE aziendale rappresenta il primo costo da valutare e da ottenere dalla gestione aziendale!

Sviluppato il Budget, che deve essere il punto fermo di riferimento della evoluzione operativa aziendale, è buona norma prevedere ipotesi di variazioni positive o negative, poiché nel corso dell'esercizio possono intervenire determinati fattori imprevedibili, sia interni che esterni, che possono mutare anche le più accurate e realistiche previsioni

Il Budget non è quindi una realtà statistica annuale ma uno strumento dinamico del divenire aziendale, eventualmente da modificare una o due volte durante l'esercizio annuale, per calibrarlo sempre più alla realtà dinamica evidenziata dal rendiconto economico.

Il soggetto e lo scopo principale di questa metodologia deve essere l'UTILE aziendale, non più inteso come risultato finale o margine di pareggio del bilancio, ma come PRIMA VOCE DI SPESA che l'azienda **DEVE** ripagare il capitale che l'imprenditore ha investito nella azienda.

Come sopra indicato, generalmente il Budget è già elaborato dall'imprenditore, anche in forma empirica, in ogni azienda che sta operando. Il Budget è attualmente determinato, magari solo mentalmente, principalmente secondo le specifiche conoscenze dell'imprenditore, cioè se l'imprenditore proviene dalle vendite, farà un'accurata previsione del fatturato, magari suddiviso

cliente per cliente o zona per zona, se invece proviene dalla produzione farà un'accurata previsione della potenzialità produttiva aziendale.

In entrambi i casi, l'Imprenditore avrà però scarsa attenzione per gli altri capitoli da budgettizzare, considerandoli come accessori funzionali allo obiettivo primario (vendita, servizi o produzione che sia).

Nella realtà quanto sopra trova numerosissimi riscontri in molte aziende, grandi e piccole, con il risultato di non avere il budget aziendale, ma la speranza di una previsione, molte volte irreali e non realizzata alla fine dell'esercizio.

L'utile poi è valutato appunto come residuo tra il fatturato (sempre sotto controllo aziendale) e le spese (difficilmente controllate analiticamente nella loro organicità) mentre il suo dinamico formarsi (mese dopo mese) non viene quasi mai controllato.

Utile dunque erroneamente valutato come residuo aziendale e non come prima voce di spesa aziendale.

Questo insieme perverso di metodologia ottiene il pratico effetto di non avere i fattori economici aziendali sotto controllo gestionale.

Se pensiamo inoltre che molti imprenditori valutano l'andamento aziendale tramite i "bilancini contabili periodici", forniti dalla contabilità aziendale interna o esterna, redatti dunque "per cassa" e non "per competenza", ecco spiegate le cause delle "sorpresa", magari negative, che molti imprenditori ricevono alla chiusura contabile del bilancio della propria azienda (generalmente molti mesi dopo la fine dell'anno di esercizio). Ne consegue dunque la necessità di "pilotare" i risultati aziendali (perdita o utile) durante il periodo nel quale è possibile variare a proprio piacimento le strategie aziendali, cioè prima della reale chiusura del bilancio.

Ecco allora la necessità di una corretta impostazione del BUDGET aziendale, che raffrontato periodicamente con il RENDICONTO Economico di periodo, consente di valutare correttamente l'attualità della propria azienda.

METODOLOGIA DI REDAZIONE

Il primo passo da fare è compilare un preventivo annuale di tutti i costi da sostenere indipendentemente dalla operatività della Azienda, nel quale si deve aggiungere l'ammontare del giro d'affari (fatturato), i costi relativi a quel fatturato e l'utile ottenibile o desiderato, secondo il metodo sopra indicato.

E' inoltre importante stabilire anticipatamente quali provvedimenti adottare nel caso che la preventivazione stabilita non consenta di realizzare quanto desiderato.

Lo scopo di tutto ciò non è quello di ridurre le spese aziendali al di sotto di un logico e determinato livello, che non rappresenta più una cifra ragionevole per realizzare l'obiettivo stabilito, ma piuttosto occorre quantificare e definire gli "standard finanziari operativi" indispensabili per il raggiungimento del piano programmato e controllare costantemente il loro quotidiano divenire.

ANALISI E DIAGNOSI: LE AZIONI CORRETTIVE

Per prevenire o anticipare possibili modificazioni del mercato, occorrerà prevedere possibili espansioni o contrazioni e modificare di conseguenza i dati imputati.

I principali vantaggi offerti dall'utilizzo di questo sistema (verifica periodica della preventivazione con la realtà maturata), applicato correttamente e con puntuale periodicità, sono i seguenti:

- possibilità di controllare le entrate e le spese in modo da poter predeterminare i profitti su un giro d'affari e volume di importanza diversi,
- disponibilità per la Direzione di un piano di azione che consenta di promuovere una pianificazione organizzata ed impostare l'azione successiva da prendere per la sua pratica attuazione,
- possibilità per la Direzione di misurare il rendimento dei responsabili di settore come pure del settore stesso, considerato come unità produttiva,
- disponibilità per la Direzione di utilizzare un sistema coordinato che consente di mantenere le spese ad un livello "normale", proporzionato alla produzione ed alle vendite che si stanno realizzando.

E' essenziale che il controllo gestionale, in parte completo, in parte coordinato, in parte articolato, non finisca di essere un'attività che si esaurisce in semplici rilevazioni statistiche.

E' importante quindi non perdere di vista lo scopo finale del controllo di gestione che e' quello di ricercare il massimo risultato che l'azienda può ottenere in determinate circostanze, assicurando un costante ed ottimale equilibrio di gestione, con l'utilizzo al meglio delle risorse aziendali disponibili.

E' cioè essenziale fare delle diagnosi di come e perché i vari fenomeni aziendali manifestino tendenze diverse da quelle previste, sia in forma positiva che negativa.

L'azione di diagnosi e' importante ai fini di suggerire proposte di azioni correttive, per riportare i fenomeni negativi entro i limiti previsionali, o per sfruttare più intensamente i fenomeni che manifestano andamenti migliori di quelli programmati.

Sussiste anche una attività di "perseguimento" che consiste proprio nello sforzo di correzione dell'andamento della gestione in termini operativi e pratici, per mantenere la rotta indicata negli obiettivi programmati, specie quelli di carattere generale.

Il Budget non va inteso in modo rigido ed inamovibile, ma, ripetiamo, in modo dinamico e flessibile. Durante la gestione si possono anche decidere alcune modifiche di obiettivo, tenendo presente che le deviazioni costano in termini di spreco di energie aziendali per la doverosa ricerca di un nuovo equilibrio.

E' di rilevanza considerare che una Azienda "soffre" non solo se evidenzia un risultato negativo (perdita) ma anche se l'utile supera livelli logici (tassazione).

SIGNIFICATO DELL' UTILE

In questo progetto, l'UTILE rimane il soggetto principale e lo scopo di tutto il sistema.

Generalmente l'utile è considerato, ancora oggi, quale risultato finale ottenuto per differenza tra ricavi e spese.

In questo caso l'Utile diventa un risultato residuo, una cosa incerta, da ricercare contabilmente una o due volte l'anno e spesso con l'amara sorpresa di constatare una perdita o comunque un utile più basso di quello sperato.

Questa è una ben misera valutazione dell'importanza che riveste l'Utile e inoltre è una concezione da tempo superata.

L'Utile ha una funzione fondamentale per l'azienda e deve perciò essere controllato e salvaguardato più di ogni altra voce. Non vi è ragione che l'Azienda debba pagare solo i debiti verso terzi; deve pure pagare anche il debito verso chi ha fiducia in essa, fornendole i necessari mezzi di sussistenza e di sviluppo.

Come anticipato, occorre vagliare le spese per equilibrarle con le necessità aziendali e, nel contempo, è importante che gli standard stabiliti servano da parametro e quindi da controllo della attività svolta. Il fine è quello di mantenere le spese entro limiti preventivati sulla base di dati certi ed attendibili, in quanto ogni scostamento incide sull'utile prefissato che, a sua volta, deve essere perseguito e protetto, essendo lo scopo primario della attività aziendale.

SIGNIFICATO DEL CASH FLOW

È un indice caratteristico che indica la quantità monetaria realmente disponibile nella Azienda.

È anche indicato come Liquidità di cassa.

Infatti, oltre all'Utile Lordo, cioè prima della imposizione fiscale, sappiamo che Accantonamenti, Ammortamenti e T.F.R. (fondo per per i dipendenti: trattamento di fine rapporto) sono liquidità utilizzabili all'interno della azienda, non dovendo, per legge, essere fisicamente e rigidamente vincolate.

SVILUPPO DEL BUDGET

Il Budget è dunque lo strumento che permette ad una Azienda di pilotare il proprio divenire operativo e di controllare i propri costi in relazione al volume di affari preventivato.

La preparazione del Budget consiste nello studiare ogni voce di spesa e di ricavo nella loro evoluzione negli esercizi precedenti, nel vagliare le motivazioni che ne hanno caratterizzato il costo e nel valutarne l'opportunità e l'entità in funzione delle condizioni di esercizio che si prospettano nel corrente anno finanziario.

Il funzionamento (manutenzione) del Budget quale strumento di controllo, si esplica nel paragonare mensilmente o al massimo trimestralmente, voce per voce, le spese reali ricavate dal Rendiconto economico progressivo riclassificato con quelle previste appunto nel Budget, tenendo conto dei ricavi realizzati.

L'analisi si esplica nel ricercare le cause di possibili scostamenti tra i valori citati (realtà del Rendiconto raffrontata e previsione del Budget), sia per verificare le economie realizzate, sia per ricondurre, nei mesi immediatamente successivi, gli eventuali sconfinamenti entro i limiti prefissati.

Condizione necessaria per una corretta impostazione budgetaria è la suddivisione dei costi in Fissi e Variabili, identificando pertanto quali di essi hanno caratteristiche di dipendenza dalla operatività aziendale (Spese Variabili) e quali sussistono indipendentemente dalla entità e tipologia della attività svolta ma solo per il fatto che l'Azienda esiste (Spese Fisse).

Queste ultime (Spese Fisse), che possiamo anche chiamare "spese di struttura", sono determinanti per la preventiva elaborazione degli obiettivi minimi da realizzare e delle relative strategie necessarie per il loro conseguimento.

PREPARAZIONE PERIODICA DEL BUDGET

Per la preparazione annuale del Budget si deve procedere, come già detto, ad un esame dei dati compiendo un particolare tipo di valutazione ed elaborazione in funzione della loro intrinseca natura.

A tale scopo abbiamo riportato una elaborazione del consuntivo 2002 e 2003 e 2004 in cui le varie voci del Conto Economico sono state riclassificate in forma gestionale, cioè riordinate in maniera tale da evidenziare come si sia venuto a formare il risultato dell'esercizio.

Come si può rilevare, è di fondamentale importanza per l'Imprenditore poter interpretare i dati contabili del conto economico in una chiave di lettura più funzionale ed operativa, in modo cioè che la corretta valutazione sia finalizzata ad impostare una tecnica budgetaria che stabilisca con precisione obiettivi e strategie relative.

Infatti il Bilancio è normalmente leggibile, in forma gestionale, solo alla fine dell'anno, quando tutti i valori sono stati valutati e rettificati per cassa e per competenza.

La particolarità della lettura del Budget (ed anche del Rendiconto Periodico) è quella di raggruppare i ricavi ed i costi (in particolare questi ultimi) all'interno del tipo di gestione che li ha generati ed inoltre di esporli in forma scalare, arrivando ad un ordine decrescente della costruzione dell'utile per sottrazione dai ricavi dei costi, per conoscere con immediatezza i risultati intermedi e quindi il progressivo formarsi del risultato netto di esercizio.

Ovviamente i valori indicati, desunti dal bilancio aziendale di chiusura esercizio, voci del Conto economico, sono per loro natura contabile concepiti "per cassa e per competenza". Se utilizziamo i valori parziali del bilancino di verifica periodico, dovremo rettificare detti valori "per competenza", essendo quelli indicati valutati dalla contabilità "solo per cassa".

ANALISI DEI MARGINI

Un prospetto come quello seguente da una visione rappresentativa dell'andamento del business nel tempo, in forma assoluta e percentuale, se riusciamo a costruire questo anche raffrontato con la concorrenza riusciremmo sicuramente ad avere una vista di insieme estremamente indicativa per chi gestisce l'azienda.

	anno		anno		budget	BUDGET	CONSUNTIVO
	2003		2004		2005	MARZO	MARZO
RICAVI NETTI DI ESERCIZIO	1.019.196,40	100,00%	1.319.960,27	100,0%	1.550.734,00	353.585,64	299.551,40
COSTO DEL VENDUTO	452.728,43	44,4%	559.793,67	42,4%	619.666,38	131.741,28	0,00
I° MARGINE	566.467,97	55,58%	760.166,60	57,6%	931.067,62	221.844,36	299.551,40
COSTI PRODUZIONE	176.464,73	17,3%	174.679,54	13,2%	225.971,21	49.542,61	0,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	171.503,78	0,17	228.113,05	0,17	302.332,12	77.079,93	292.496,04
COSTI COMMERCIALI	64.908,69	0,06	94.702,88	0,07	107.439,75	25.274,74	0,00
COSTI GEN.LI E AMM.VI	54.176,71	0,00	64.101,06	0,00	66.143,74	16.366,00	1.003,58
RISULTATO OPERATIVO LORDO	52.418,38	0,05	69.309,11	0,05	128.748,63	35.439,20	291.492,46
TOTALE GEST. FINANZIARIA	26.640,73	0,03	41.655,86	0,03	42.738,91	10.684,73	0,00
RISULTATO OPERATIVO NETTO	25.777,65	0,03	27.653,25	0,02	86.009,72	24.754,47	291.492,46
PROVENTI STRAORDINARI (-)	-4.689,59	0,00	-11.022,68	-0,01	-11.954,15	-2.879,83	122,95
COSTI STRAORDINARI	2.046,56	0,00	393,89	0,00	393,89	96,40	0,00
RISULTATO D' ESERCIZIO A.I.	23.134,62	0,02	17.024,46	0,01	97.569,98	21.778,24	291.615,41
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	1.401,47	0,00	4.071,04	0,00	58.987,16	12.132,53	291.615,41

L' analisi dei margini ed il calcolo del BREACK EVEN POINT rappresentano una diffusa metodologia di autodiagnosi, soprattutto se fatta in associazione con analisi comparate di benchmarking, o meglio analisi per più periodi confrontate con aziende simili per settore, dimensione e complessità, dove si vanno a valutare gli impatti dei propri costi fissi rispetto ai costi fissi di aziende concorrenti con caratteristiche simili che possono farci capire se e dove sbagliamo. I Ricavi di vendita equivalgono alle vendite caratteristiche (o tipiche) dell'azienda. Gli altri ricavi aziendali, per loro natura non caratteristici della operatività aziendale, sono invece inseriti come gestione straordinaria.

II COSTO DEL VENDUTO

è la somma del valore degli acquisti a cui si aumenta il magazzino iniziale e si detrae il valore del magazzino finale.

II MARGINE OPERATIVO LORDO

è la differenza tra i ricavi ed il costo del venduto, e misura la capacità dell'azienda di coprire i propri costi, ovvero indica la massa monetaria disponibile per coprire tutti i costi interni aziendali, escluso gli acquisti della materia prima.

II REDDITIVITA' OPERATIVA NETTA

è la differenza tra il Margine Lordo ed i costi del personale ed eventualmente di altri costi direttamente impiegati per la produzione (sia fissi che variabili).

L'UTILE OPERATIVO

è la differenza tra la redditività operativa netta a cui sono stati dedotti i costi generali ed amministrativi; è forse l'indice più importante a livello Gestionale. Infatti indica la capacità dell'Azienda di produrre reddito indipendentemente dalla gestione finanziaria. Se l'Utile Operativo è negativo, è molto probabile che un'eventuale incremento di fatturato possa produrre perdite ancor più consistenti

II PUNTO DI PAREGGIO - B.E.P. (Break even Point)

rappresenta in valore il fatturato minimo per "coprire" tutti i costi fissi dell'esercizio ed i costi variabili relativi a quel fatturato ed in tempo il momento esatto in cui ciò accade.

Il raggiungimento del B.E.P. permetterà di effettuare politiche commerciali da un punto di forza in quanto da quel momento restano a coprire solo i Costi Variabili.

In valore si determina come rapporto tra l'ammontare dei costi fissi di struttura ed il margine di contribuzione, cioè:

$$\text{B.E.P.} = \frac{\text{Totale Costi Fissi}}{\text{Margine di contribuzione}} \times 100$$

La preparazione del Budget consiste nello studiare ogni Voce di Spesa nella sua evoluzione avvenuta durante gli Esercizi precedenti, nell'analizzare le motivazioni che hanno caratterizzato il formarsi del loro valore e valutarne la reale esigenza ed entità in funzione del volume d'affari e dello specifico sviluppo nell'esercizio che si vuole prospettare.

In mancanza di valori storici attendibili ed omogenei, si procede, per necessità, basandosi sul dato dell'ultimo esercizio come riferimento indispensabile per l'elaborazione di un'ipotesi realistica e raggiungibile.

RENDICONTO ECONOMICO PERIODICO

I valori del Rendiconto Economico vengono inseriti mensilmente, in forma di totale progressivo (cioè totale dall'inizio dell'esercizio alla fine del mese considerato) e desunti dal bilancio di verifica contabile di periodo, purché precedentemente rettificato "per competenza".

Pertanto queste divengono le azioni più importanti che la Direzione deve eseguire periodicamente:

6. Verificare il corretto andamento della Gestione interna aziendale,
7. Verificare l'esattezza di situazioni migliorative, alla luce della reale situazione momentanea della propria Azienda.
8. Ricordare che l'azione di verifica deve essere sistematica e non saltuaria.

ULTERIORE DETTAGLIO DELLE VOCI DI BILANCIO

RICAVI di VENDITA:

Andrà indicato (per singola tipologia merceologica), quel valore che scaturisce da una ragionata previsione in funzione di:

- andamento generale del Vs. Settore.
- valutazione delle prospettive specifiche della propria clientela (vendite consolidate)
- acquisizione di nuovi clienti
- strategia politica della Società (Volumi - Prezzi)
- eventuali diversificazioni operative.

ACQUISTI MATERIE PRIME:

Occorre programmare la dimensione degli acquisti, in funzione dei Volumi previsti, e delle Rimanenze di Fine Esercizio e valorizzandoli in funzione del mix delle incidenze storiche.

Ovviamente bisognerà tenere in debita considerazione l'andamento inflazionistico di tutte le materie prime utilizzate, discriminandole eventualmente in funzione dei propri fornitori e di probabili aumenti/diminuzioni specifici di ognuna di loro.

MARGINE OPERATIVO LORDO:

Detratti ai Ricavi di Vendita i costi relativi ai materiali venduti, resta il Margine Lordo, che è il primo fondamentale margine per l'Azienda, poiché è solo con esso che si spesa tutta la produzione, tutta la struttura e si crea l'utile.

Pertanto tale Margine sarà più elevato quanto più elevato è il potere contrattuale del settore acquisti (prezzi di acquisto materie prime tendenti al più basso valore di mercato), nonché quanto più elevati saranno i prezzi di vendita (listini di vendita tendenti al più alto valore di mercato).

COSTO DEL PERSONALE:

E' un costo ben individuabile, essendo vincolato rigidamente alla dimensione della struttura e ai costi contrattuali in essere.

Resta in ogni modo inteso che per fronteggiare un'eventuale aumento delle fatturato, sarà comunque necessario utilizzare lo straordinario, tipo d per se non si vuole incidere ulteriormente sui Costi Fissi della Struttura, e, quindi, sopperire e fronteggiare l'emergenza solo con Costi variabili.

Il quadro deve essere tassativamente completato con i relativi costi accessori (oneri sociali e TFR).

Una volta appurata la congruità numerica del numero degli addetti, in funzione anche di previsioni di aumento delle ore vendute, sarà facile accertarne il costo.

COSTI COMMERCIALI/ SPESE GENERALI ED AMMINISTRATIVE:

Sui costi commerciali gravano sia voci di spesa fisse, che voci di spesa variabili.

E' indispensabile una pianificazione oculata e mirata di tutti questi costi, soprattutto di quelli fissi, in quanto non legati ai Volumi di Vendita e quindi più facilmente quantificabili.

I costi Generali ed Amministrativi (normalmente quasi sempre tutti di tipo fisso), devono essere analizzati, valutati e previsti per singola voce ed in funzione del valore assoluto di quanto successo nei passati esercizi.

Questo tipo di operazione permette già in questa fase di individuare dispersioni e quindi dà la possibilità di prevedere possibili economie.

AMMORTAMENTI:

Il valore delle quote di ammortamento da preventivare, dovranno essere determinate facendo riferimento al valore fiscale (per categoria) relativo all'esercizio precedente, più le nuove quote derivanti da eventuali nuovi immobilizzi da effettuare nell'anno successivo.

RISULTATO OPERATIVO (MOL- EBIT ¹):

¹ Bloomberg Financial Glossary

Compiled by [Campbell R. Harvey](#), J. Paul Sticht Professor of International Business, Fuqua School of Business, Duke University

Earnings before interest and, taxes (EBIT)

A financial measure defined as revenues less cost of goods sold and selling, general, and administrative expenses. In other words, operating and nonoperating profit before the deduction of interest and income taxes.

Dal Margine Operativo Lordo, detratti tutti i sopra citati costi, si giunge alla determinazione dell'Utile Operativo Lordo, cioè l'Utile che produce l'Azienda, prima della Gestione Finanziaria. Quest'Utile deriva quindi dalla Gestione Caratteristica o Tipica dell'Azienda, evidenziando quindi se tutta l'attività e gli sforzi imprenditoriali profusi, producono un effettivo Reddito d'Impresa.

Se ne deduce ovviamente che tale risultato dovrà oltre che avere un valore positivo, essere percentualmente più elevato dell'incidenza degli Oneri Finanziari e dei Costi Extra-Gestionali, onde poter produrre alla fine un Utile Netto di Gestione.

ONERI FINANZIARI:

Concettualmente da un punto di vista economico, la Gestione Finanziaria nel suo complesso non deve mai superare (come massima incidenza sul fatturato), la soglia del 3%, ritenuta fisiologica. Viceversa significa che l'azienda opera in carenza di liquidità (ed è quindi sbilanciata finanziariamente), in quanto fa troppo ricorso al Capitale di Credito.

UTILE o PERDITA (Prima delle Tasse):

Dall'Utile Operativo Netto, detratti gli eventi extra-gestionali, rimane l'effettivo valore netto, che poi (se positivo) deve essere assoggettato alle aliquote fiscali per la determinazione delle Imposte da Pagare e determinare così il risultato d'esercizio.

ONERI TRIBUTARI:

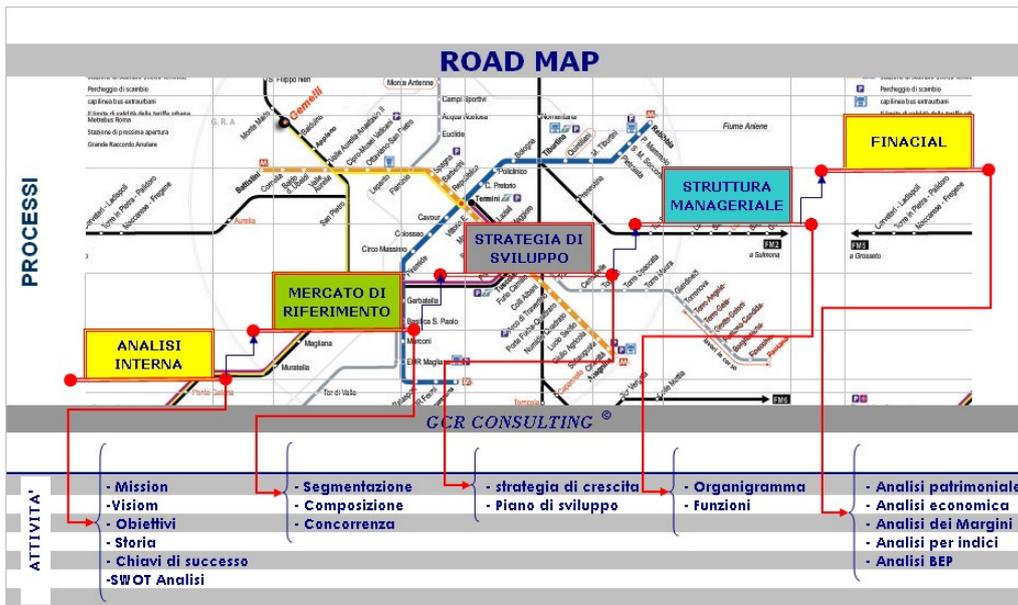
Andranno quantificati e preventivati utilizzando le incidenze storiche, meglio se supportati da una previsione, meglio con un certo anticipo con l'ausilio del consulente fiscale e tributario della azienda.

CONCLUSIONI SUL BUDGET

Il Budget dovrà essere compilato con cadenza annuale (attività da iniziare in autunno), utilizzando i dati di chiusura di fine esercizio definitivi e quelli provvisori di periodo. Occorre verificarne di congruità attuando verifiche del corretto rapporto tra il dato previsionale e quello effettivo, periodicamente con cadenza almeno trimestrale, meglio se mensile, e per far sì che " pianificare non significhi sognare", confrontandosi quindi, dove è possibile, con la concorrenza ma basandosi sempre su analisi di dati effettivi e mai sul sentito dire.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

	anno	anno	budget	BUDGET	CONSUNTIVO
AZIENDA	2003	2004	2005	MARZO	MARZO
RICAVI NETTI DI ESERCIZIO					
COSTO DEL VENDUTO					
1° MARGINE					
COSTI PRODUZIONE					
2° MARGINE					
COSTI COMMERCIALI					
COSTI GEN.LI E AMM.VI					
RISULTATO OPERATIVO LORDO					
TOTALE GEST. FINANZIARIA					
RISULTATO OPERATIVO NETTO					
PROVENTI STRAORDINARI (-)					
COSTI STRAORDINARI					
RISULTATO D' ESERCIZIO A.I.					
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO					



Con questo si vuole intendere, che prima di usare ed utilizzare strumenti singoli e non integrati in contesto di visione integrata della pianificazione occorre fare minimo un' analisi interna e dopo identificare gli strumenti di pianificazione da attuare.

Tale analisi è strutturata al minimo con 4 elementi:

1. ANALISI SWOT
2. MISSION
3. VISION
4. OBIETTIVI

ANALISI SWOT:

L' acronimo di S.W.O.T. deriva da:

- Strenght: punti di forza (interni)
- Weakness: punti di debolezza(interni);
- Opportunities: opportunità (esterne);
- Threats: minacce (esterne)

Tramite questa metodologia qualitativa, i quattro fattori che collegano una visione critica interna con una lettura sempre interna delle regole del gioco e del mercato dove opera l' azienda abbiamo:

IL QUADRO S.W.O.T.

1. Punti di forza		2. Punti di debolezza	
1	Qualità nello svolgimento delle attività	1	Difficoltà nella pianificazione dei lavori

2	Precisione nel rispetto tempi contrattuali	2	SCARSA liquidità e sottocapitalizzazione
3	Rapporto qualità/prezzo	3	Difficoltà nella pianificazione e nel controllo dei costi
4	Raggio (area) operativa	4	Controllo delle spese generali non imputate alle commesse delle opere
Opportunità		Minacce	
1	Crescita e mantenimento del mercato attuale	1	Concorrenza con costo del lavoro basso costo
2	Specializzazione nella reingenerizzazione delle opere esistenti	2	Mancanza di personale specializzato e qualificato

Ma soprattutto da una visione chiara di cosa fare e non fare.

MISSION, VISION E OBIETTIVI

MISSION

Non è una banalità, definisce il perché l'azienda opera e sta operando sul mercato:
Costruire i migliori impianti oleodinamici per il mercato.....

VISION

Questi impianti devono essere interamente integrati con il loro ambiente e non devono avere nessun tipo d'impatto aziendale.

OBIETTIVI

Vogliamo con tali impianti raggiungere il fatturato di

LA PIANIFICAZIONE INTEGRATA:

Questa è composta almeno da:

- Piano vendite
- Piano commerciale
- Piano di produzione
- Budget
- Piano di sviluppo economico pluriennale
- Integrazione con la stagionalità
- Piano degli investimenti
- Piano del personale
- Piano finanziario

IL BENCHMARKING, O MEGLIO LA QUADRATURA DEL CERCHIO

Tutto va bene ma se non ci confrontiamo con i nostri concorrenti o meglio con analisi qualitative e quantitative del mercato dove operiamo, come facciamo a sapere se sia competitivi e se i nostri obiettivi sono:

Misurabili

Concreti

Raggiungibili

O per meglio dire occorre fare anche una analisi di Benchmarking



Frank Moyes and Stephen Lawrence della University of Colorado propongono un modello di analisi basato su:

4. Analisi comparata tra tre competitor e raffrontata con il migliore, per 5 anni
5. Spaccatura dei costi
6. proiezioni economiche, finanziarie e patrimoniali comparate

CONCLUSIONI

Ora sappiamo dove siamo e dove vogliamo andare, cominciamo a pianificare il futuro della nostra azienda:

iniziamo dal budget, oppure dalla pianificazione finanziaria?

Be forse è meglio anche guardarci intorno e cominciare a pesare e non a “pensare” ai nostri competitor e fare quindi una analisi a tutto campo e non fermarsi, come spesso accade magari alle sole esigenze finanziarie.

Queste sono, quasi sempre solo la punta di un iceberg.