


**DOT
COM**

I programmi operativi

09 / 06 / 2022

Relatore: Elisa Truant

Dottore Commercialista e Revisore legale

OPEN Dot Com

Società dei Dottori Commercialisti

Programma

- Introduzione al Controllo di Gestione
- L'iter di budgeting
- Le principali tipologie di budget operativi
- Analisi degli scostamenti (cenni)

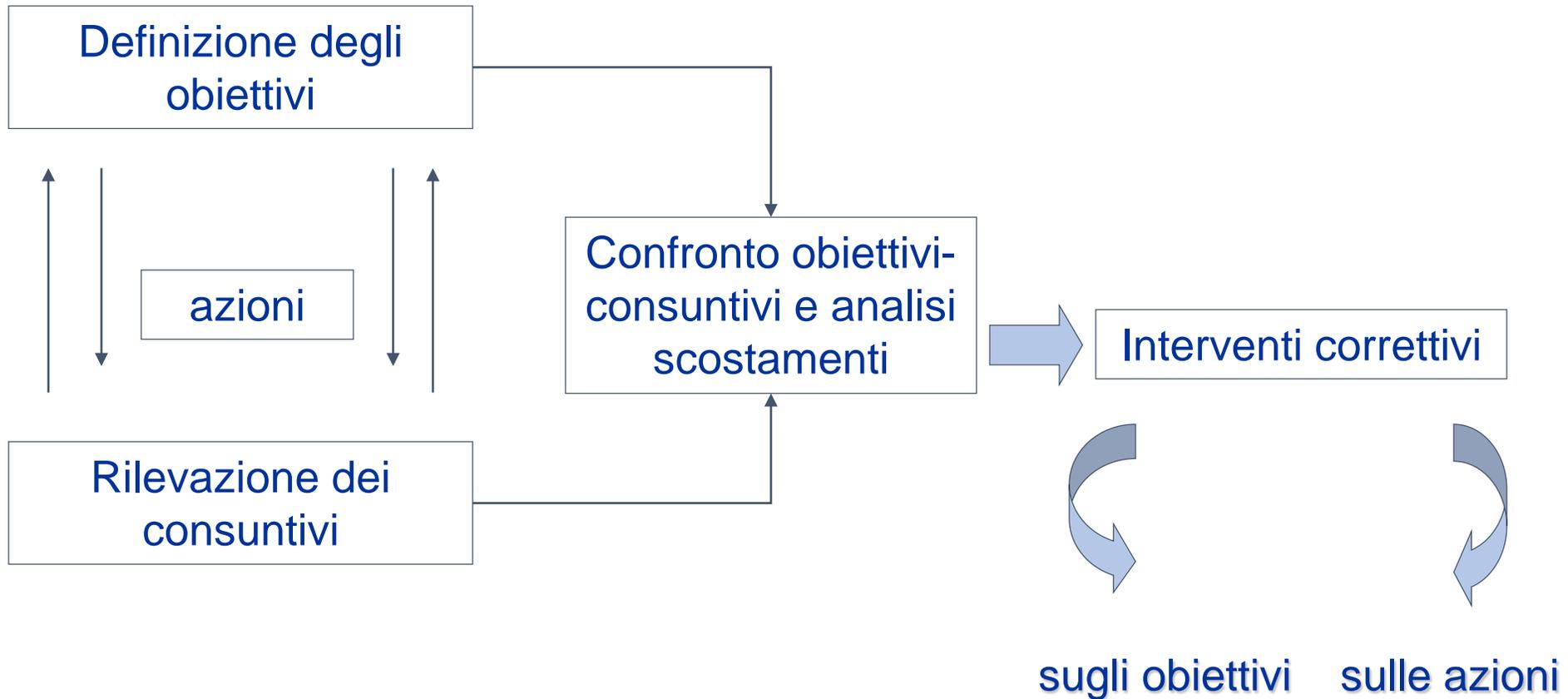
Il controllo di gestione

L'attività di pianificazione strategica ha per oggetto decisioni con cui si dà all'azienda un volto durevole (strategie) ed è caratterizzata da un orizzonte temporale pluriennale.

Il controllo di gestione, invece, si occupa di monitorare nel breve periodo le variabili di gestione (sia correnti che strategiche).

Il controllo di gestione è il “sistema direzionale” con cui i managers ai vari livelli si accertano che la gestione si svolga in condizioni di efficienza e di efficacia, in modo da permettere il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, esplicitati in sede di pianificazione strategica

Il controllo di gestione



Il controllo di gestione

Il Controllo di Gestione

- Non è obbligatorio
- Risponde ad esigenze di informazioni interne
- Dimostra la sua utilità quando fornisce informazioni utili al Management
- Le informazioni prodotte sono utili quando permettono di assumere decisioni razionali e non in base al solo istinto, facendo in modo di impiegare le risorse aziendali in modo efficiente ed efficace
- La decisione di quali informazioni produrre deve scaturire da un'analisi costi/benefici

Il controllo di gestione



Il controllo di gestione

Principali classificazioni dei costi ai fini gestionali

- Operativi e non operativi
- Variabili e fissi
- Diretti e indiretti
- Parametrici, discrezionali e vincolati
- Controllabili e non controllabili



Necessità di
informazioni interne

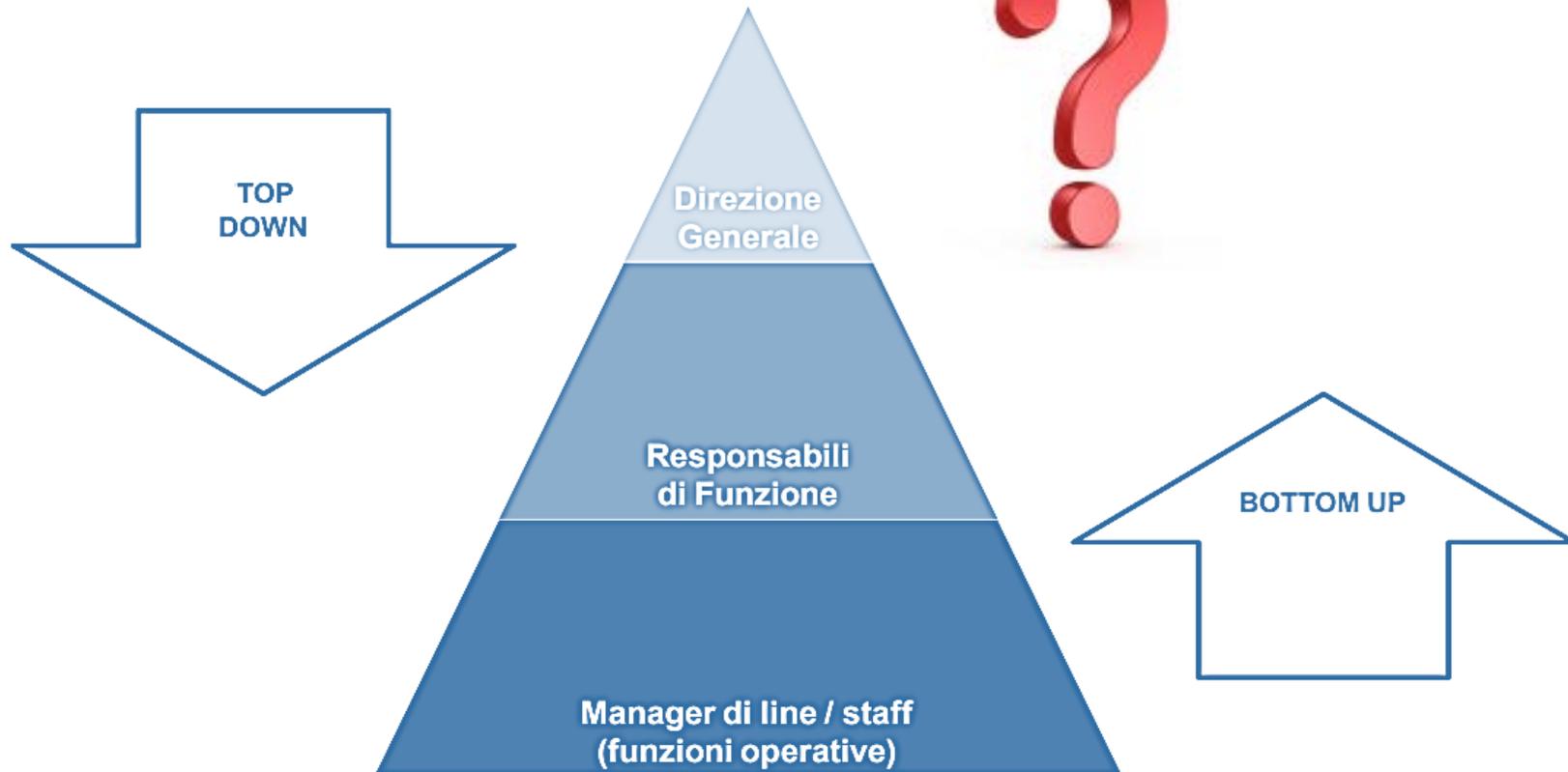
Il budget

Si tratta di:

- un programma delle operazioni di gestione da compiere in un certo periodo (“breve” annuale)
- finalizzato al raggiungimento di certi obiettivi
- con una quantificazione delle risorse occorrenti

Stretti collegamenti con i piani economico-finanziari del business plan

Il budget



Il budget

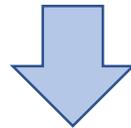
In quanto tale si tratta di un programma

- Globale (“aziendale”)
- Articolato per centri di responsabilità
- Articolato per periodi infrannuali
- Tradotto in unità monetarie

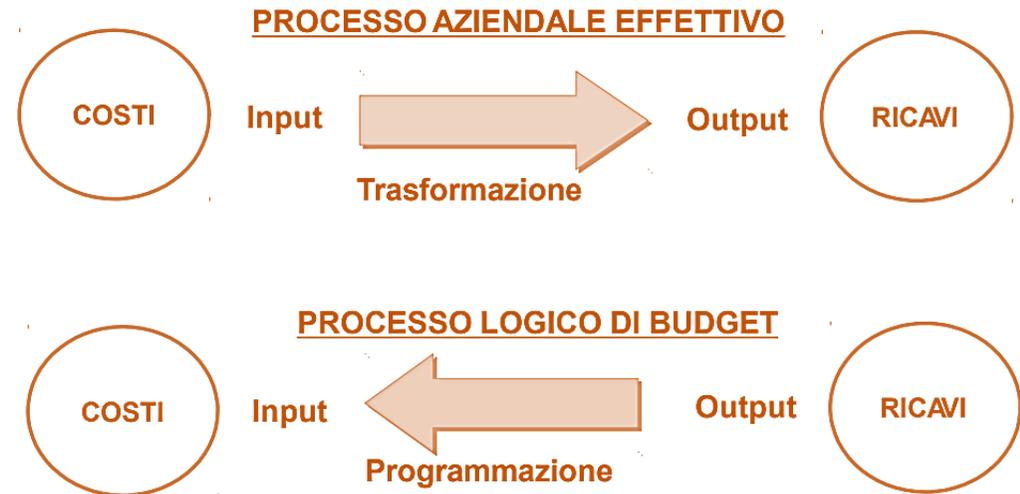
Il budget

L'iter di budgeting segue il seguente percorso logico:

- obiettivi del piano
- obiettivi di budget
- budget commerciale
- budget produzione
- budget altre aree



processo iterativo



Il budget

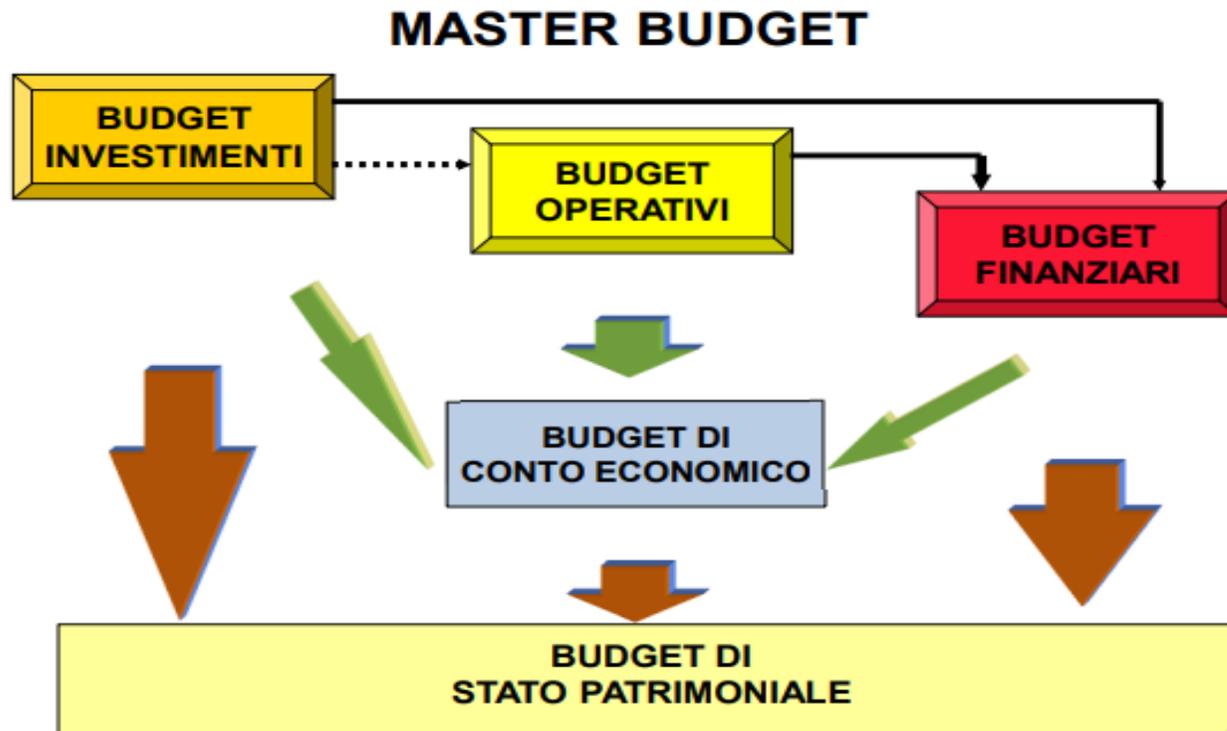


I **budget operativi** sono frutto della definizione dei programmi di azione, attinenti alla gestione operativa caratteristica, ritenuti necessari per perseguire gli obiettivi generali dell'impresa e osservati nelle loro conseguenze sui flussi di reddito del periodo oggetto del budget.

I **budget degli investimenti** sono finalizzati a definire i nuovi impieghi di risorse finanziarie in beni materiali e immateriali a utilità ripetuta nel tempo.

I **budget finanziari** sono destinati a valutare gli impatti sulla dinamica finanziaria (entrate / uscite di cassa; crediti / debiti) dei programmi di azione relativi alla gestione operativa e delle politiche di gestione extra-caratteristica (investimenti / disinvestimenti; rimborsi / accensioni mutui).

Il budget

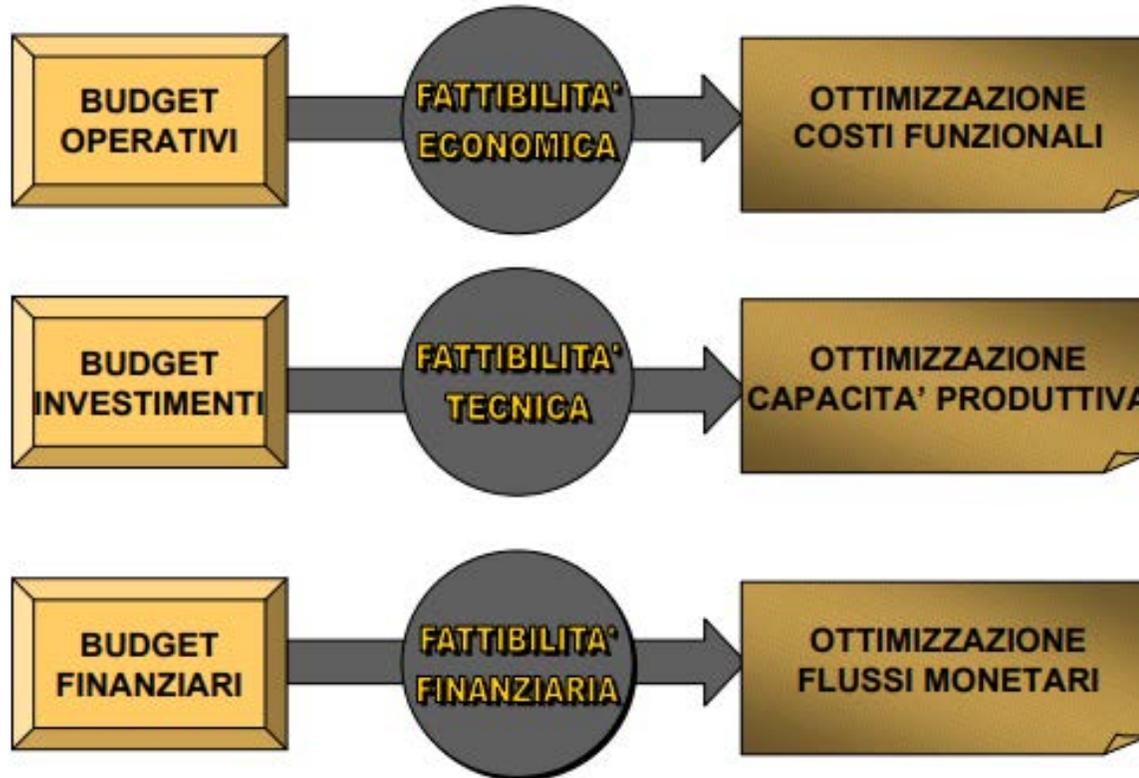


Il budget

La sintesi dei valori espressi nei budget operativi rappresenta il reddito operativo atteso dall'implementazione dei piani d'azione

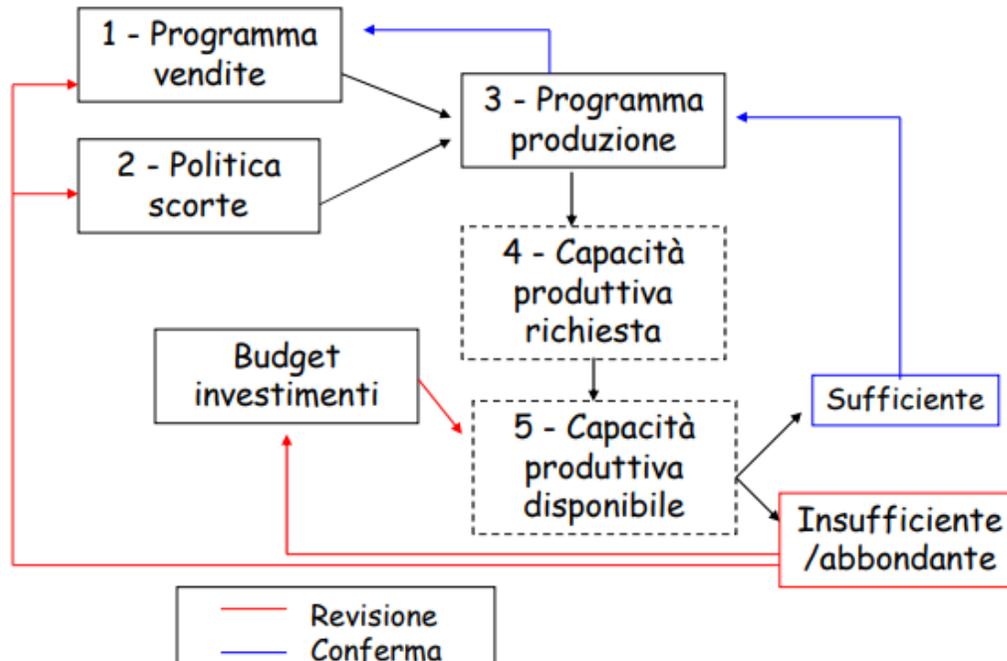
- il budget delle vendite
 - il piano di produzione e il budget dei costi di produzione, a sua volta comprensivo di:
 - a) budget della manodopera diretta
 - b) budget dei consumi delle materie prime
 - c) budget dei costi indiretti di fabbricazione
 - d) budget delle rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti
 - il budget degli acquisti di materie prime
 - il budget dei costi operativi variamente articolati, per esempio in:
 - a) budget dei costi di vendita e marketing
 - b) budget dei costi di ricerca e sviluppo
 - c) budget delle spese generali ed amministrative
- il conto economico preventivo

Il budget



Il budget

Il legami e l'analisi di fattibilità tecnica



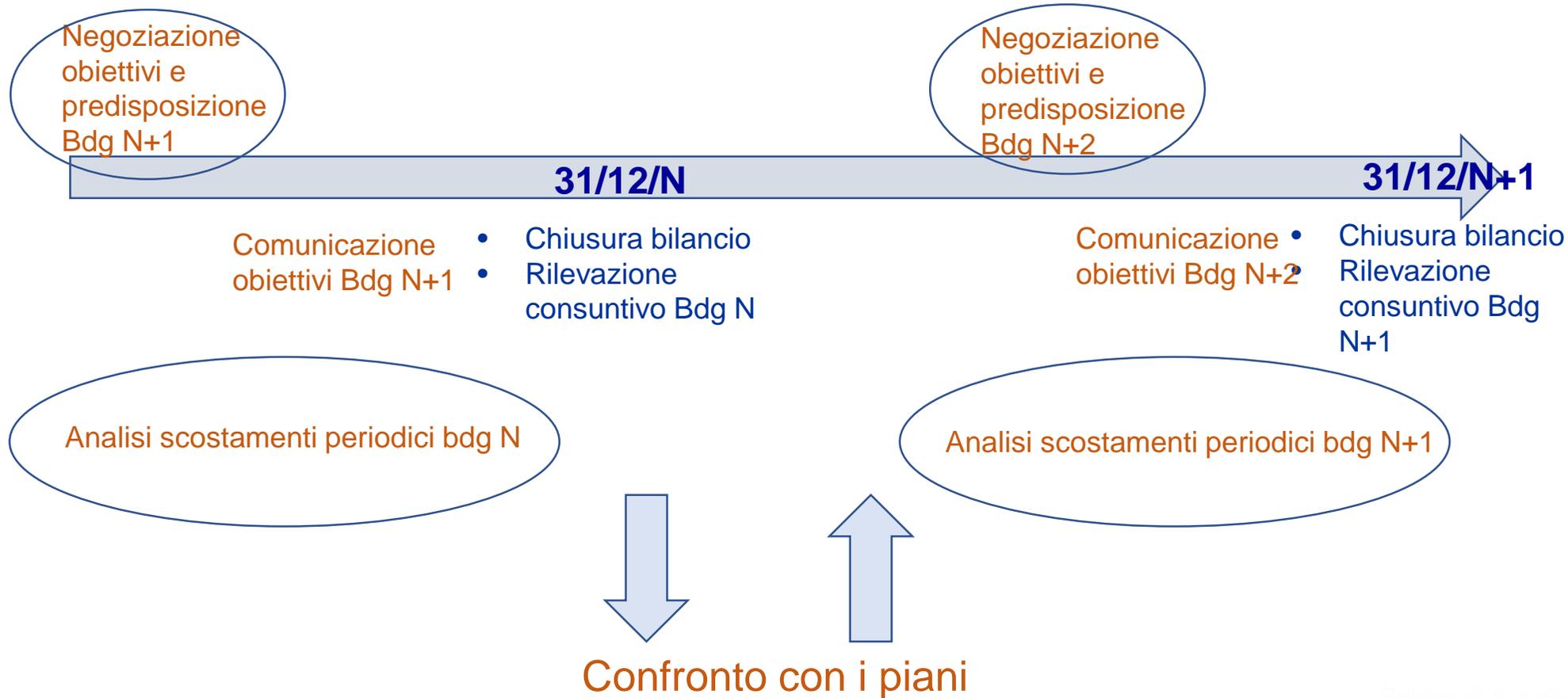
Il budget

L'esplicitazione degli obiettivi «globali» è frutto di un processo di consolidamento e avviene attraverso:

- il budget economico: deriva dal consolidamento dei budget settoriali dei ricavi e costi, mettendo in evidenza la redditività futura
- il budget finanziario: verifica la fattibilità dei programmi operativi sotto il profilo finanziario
- il budget patrimoniale: evidenzia l'entità e la composizione del capitale netto

RISCHIO: usato come mera previsione

Il budget



Il budget

Nelle PMI:

- spesso mancano esplicite linee di azione → il piano d'azione rimane nella mente dell'imprenditore
- scarsa formalizzazione
- manca un adeguato supporto informativo
- elevato grado di accentramento direttivo
- carenza di cultura manageriale per lettura e interpretazione dati da un punto di vista gestionale

Il budget commerciale

- Budget dei ricavi
- Budget dei costi commerciali



Budget commerciale

Possibili diverse forme di rappresentazione → es. informazioni raggruppate per cliente, prodotto, agente, ecc.

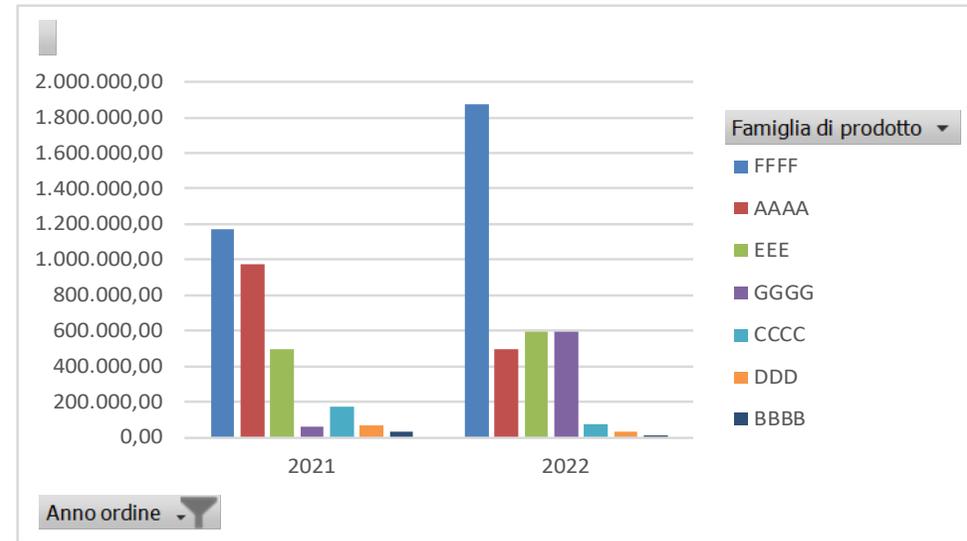
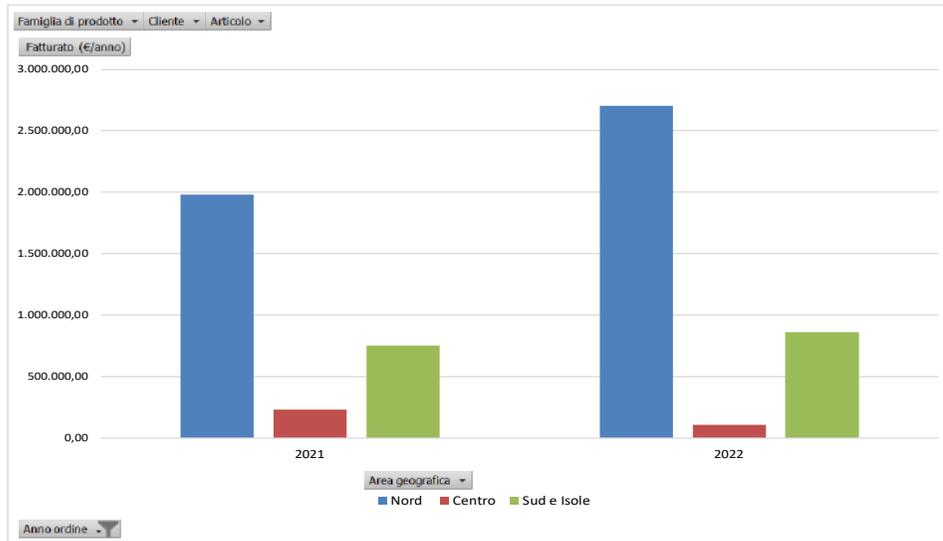
Il budget commerciale

Il budget dei ricavi contiene le q.tà da vendere e il relativo fatturato.
Importante porre l'accento su:

- il mix dei prodotti venduti
- la quantità assorbibile dal mercato
- la politica dei prezzi
- la capacità produttiva dell'azienda

In queste fasi, nelle PMI, gioca un ruolo importante il professionista

Il budget commerciale



Il budget commerciale

Il budget dei costi commerciali tiene conto di:

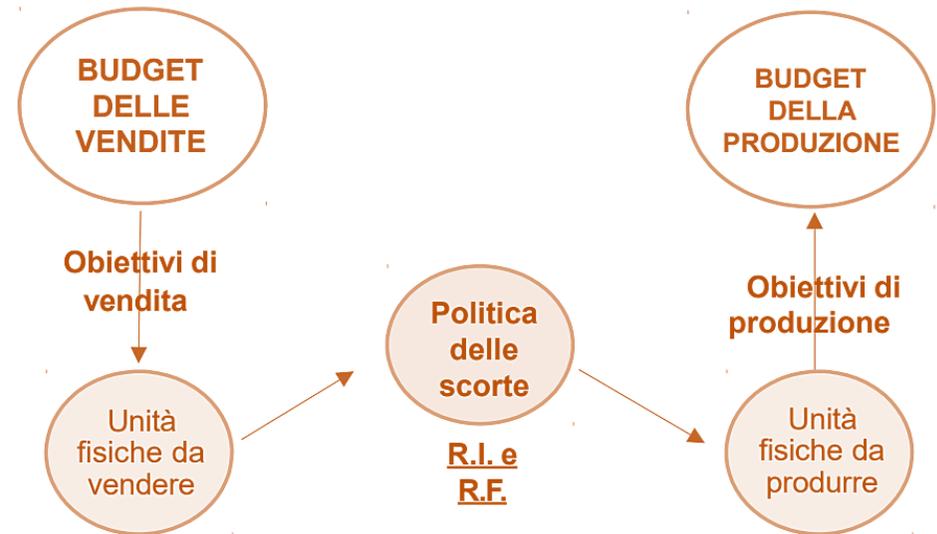
- modalità di consegna e distribuzione prodotto
- tempistiche di consegna (eventuale deperibilità)
- politica assistenza cliente
- attività promozionali e pubblicità

Il budget commerciale

| | Anno | Quantità vendita | Prezzo Unitario | Fatturato | Provvigioni | Costi variabili commerciali | I margine commerciale | Spese di pubblicità e promozione | Spese di trasporto | Il margine commerciale |
|-------------------|------|------------------|-----------------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------|
| Totali | 2022 | | | | | | | | | |
| Famiglie prodotti | AAAA | | | | | | | | | |
| | BBBB | | | | | | | | | |
| | CCCC | | | | | | | | | |
| | DDD | | | | | | | | | |
| | EEE | | | | | | | | | |
| | FFFF | | | | | | | | | |
| | GGGG | | | | | | | | | |

Il budget dei costi della produzione

- VOLUME DA PRODURRE
- COSTI INDUSTRIALI DA SOSTENERE
 - COSTI STANDARD
 - BUDGET FLEX. COSTI INDIRETTI INDUSTRIALI
- RISORSE DA ACQUISTARE
 - MATERIE
 - LAVORO DIRETTO



Il budget dei costi della produzione

$$Q.tà \text{ da produrre} = Q.tà \text{ da vendere} + \triangle \text{ rimanenze}$$

| | Anno | Quantità produzione | Materie prime | MOD | Lavorazioni di terzi | Forza motrice | Utenze - parte variabile | Altri costi variabili ind.li | Totale costi variab. ind.li | Ammortamenti ind.li | Altri costi fissi industriali | Totale costi fissi ind.li | Totale costi ind.li |
|--------------------------|------|---------------------|---------------|-----|----------------------|---------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Totali | 2022 | | | | | | | | | | | | |
| Famiglie prodotti | AAAA | | | | | | | | | | | | |
| | BBBB | | | | | | | | | | | | |
| | CCCC | | | | | | | | | | | | |
| | DDD | | | | | | | | | | | | |
| | EEE | | | | | | | | | | | | |
| | FFFF | | | | | | | | | | | | |
| | GGGG | | | | | | | | | | | | |

Il budget economico

- Espressione del processo di consolidamento
- Presentato in forma scalare
- Vengono messi in evidenza margini parziali (es. MLC o ULI), il RO e il RN
- Da tale budget possono susseguirsi analisi di vario tipo, tra cui il fatturato pareggio

Il budget economico

Margine Contribuzione Utile Lordo Industriale

Ricavi di vendita

- (-) Costi variabili industriali
- (-) Costi variabili commerciali e distributivi
- (-) Costi variabili generali amministrativi
- (=) Margine di contribuzione**
- (-) Costi fissi industriali
- (-) Costi fissi commerciali e distributivi
- (-) Costi fissi generali e amministrativi
- (=) Risultato operativo (EBIT)**
- (+) Proventi finanziari
- (-) Oneri finanziari
- (±) Componenti straordinari di reddito
- (=) Risultato ante imposte (EBT)**
- (-) Imposte di esercizio
- (=) Risultato netto**

Ricavi di vendita

- (-) Costo del venduto
 - (+) Rimanenze iniziali
 - (+) Acquisti di materie prime e semilavorati
 - (-) Rimanenze finali
 - (+) Energia
 - (+) Costo del lavoro industriale
 - (+) Ammortamento beni produzione
 - (+) Canoni di Leasing
 - (+) Altri costi industriali
- (=) Risultato lordo industriale**
- (-) Costi commerciali e distributivi
- (-) Costi di ricerca e sviluppo
- (-) Costi amministrativi e generali
- (=) Risultato operativo (EBIT)**
- (+) Proventi finanziari
- (-) Oneri finanziari
- (±) Componenti straordinari di reddito
- (=) Risultato ante imposte (EBT)**
- (-) Imposte di esercizio
- (=) Risultato netto**

Valore Aggiunto

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

- + Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti
- + Variazione lavori in corso su ordinazione
- + Incrementi immobilizzazioni per lavori interni

VALORE DELLA PRODUZIONE

- Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- + Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- Costi per servizi e per godimento beni di terzi
- + Altri ricavi operativi ricorrenti
- Altri costi operativi ricorrenti

VALORE AGGIUNTO

- Costo per il personale

MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)

- Ammortamenti e svalutazioni
- Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti

REDDITO OPERATIVO (EBIT)

- + / - Gestione finanziaria

REDDITO CORRENTE

- + Proventi straordinari

- Oneri straordinari

REDDITO ANTE IMPOSTE

- Imposte sul reddito

REDDITO NETTO

Il budget economico

| | | Schemi a confronto | | |
|---------------------------|--|---|---|------------------------|
| | | Margine di contribuzione | Utile lordo industriale | Valore aggiunto |
| Caratteristica | Distingue i costi fissi e variabili | Distingue i costi industriali (fissi e variabili) da quelli di altra natura | Distingue i costi esterni dagli altri | |
| Valore segnaletico | Evidenzia il margine a copertura dei costi fissi | Evidenzia il reddito lordo della gestione industriale, isolando gli altri | Evidenzia il processo di formazione del valore aggiunto prodotto dall'impresa | |

N.B. L'impostazione di un modello di budget talvolta può richiedere la revisione di alcune voci del piano dei conti → necessario collegamento



Il budget economico

| Anno / famiglia prodotti | Quantità vendita | Prezzo Unitario | Fatturato | Materie prime | MOD | Lavorazioni di terzi | Forza motrice | Provvigioni | Utenze - parte variabile | Altri costi variabili commerc. | Margine di contribuzione | Personale e MOI | Ammortamenti ind.li | Spese amministr. | Costi fissi industriali | Spese di pubblicità e promozione | Spese di trasporto | Altri costi fissi | Margine operativo totale | |
|--------------------------|------------------|-----------------|-----------|---------------|-----|----------------------|---------------|-------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|--|
| Tot. 2021 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FFFF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AAAA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EEE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CCCC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DDD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GGGG | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BBBB | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tot. 2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FFFF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EEE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GGGG | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AAAA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CCCC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DDD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BBBB | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tot. 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FFFF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EEE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AAAA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CCCC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GGGG | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DDD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BBBB | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tot. 2024 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AAAA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FFFF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EEE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GGGG | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CCCC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DDD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BBBB | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Totale di periodo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Il budget economico



Il budget finanziario

1. Budget delle fonti e degli impieghi → valutare la fattibilità finanziaria dei piani di azienda
2. Budget di tesoreria → evidenziare i flussi finanziari dell'anno di budget, con evidenza di eventuali necessità di cassa

Analisi degli scostamenti

Tipi di controllo

- controllo a preventivo → durante la redazione del budget ed è volto a verificare la fattibilità dei piani operativi rispetto ai piani strategici formulati in sede di pianificazione
- controllo in itinere e quindi durante lo svolgimento della gestione aziendale → verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi prefissati → fase lacunosa nelle PMI
- controllo a consuntivo, ovvero a conclusione del periodo al fine di individuare le cause del raggiungimento/non raggiungimento degli obiettivi, le responsabilità o le corresponsabilità, gli eventuali piani correttivi.

Analisi degli scostamenti

Due tipologie principali di reportistica:

- il report di tipo tradizionale: evidenzia gli scostamenti tra quanto previsto a budget e quanto effettivamente realizzato a consuntivo e le possibili cause elementari. Tale strumento ha però un limite: non riesce a segnalare tempestivamente dove e come sarebbe più opportuno intervenire per raggiungere effettivamente gli obiettivi prefissati
- il report per variabili chiave: permette di individuare le variabili che realmente possono influenzare i risultati, evidenziando anche i risultati non strettamente monetari (es. soddisfazione della clientela o l'immagine aziendale).

Analisi degli scostamenti

Per ogni voce di costo (o ricavo) e per ogni centro:

1. Confronto budget e consuntivo anche rilevando scostamenti sottostanti
2. Individuazione cause delle variazioni e relative responsabilità
3. Individuazione provvedimenti correttivi

Attenzione : Il valore aggiunto comincia con la fase 2 → *non è una mera comunicazione dei risultati, ma piuttosto ha l'obiettivo di influenzare il comportamento del management*

Analisi degli scostamenti

Le varie tipologie di scostamento che si vengono a manifestare consentono, da una parte, l'individuazione di eventuali errori commessi da chi materialmente opera nel processo produttivo e, dall'altra, di evidenziare le variazioni intervenute nello svolgimento dell'attività o a seguito di cambiamenti ambientali.

Non solo numeri! Individuare le cause, responsabilità e azioni correttive

I contenuti di queste slide sono di proprietà esclusiva di OPEN Dot Com Spa;
l'utilizzo a qualunque titolo deve essere autorizzato esplicitamente da OPEN Dot Com.



**DOT
COM**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per informazioni: info@opendotcom.it

Sito: www.opendotcom.it

OPEN Dot Com

Società dei Dottori Commercialisti
