



**TUTELA DELLA LIQUIDITA' E DELLA
SOLIDITA' AZIENDALE POST COVID-19**

14 luglio 2020

Cartesio sui problemi

- **Regola N° 1**
Non accettare mai nessuna cosa come vera, a meno di non conoscerla evidentemente come tale.
- **Regola N° 2**
Dividere ogni difficoltà o problema che si esamina in tante piccole parti o sottoproblemi quanto sia possibile e necessario, per meglio risolverle.
- **Regola N° 3**
Condurre in ordine i pensieri cominciando dagli oggetti più semplici e più facili da conoscere per salire, poco a poco e per gradi, fino alla conoscenza dei più complessi.
- **Regola N° 4**
Fare ovunque delle enumerazioni così complete e delle rassegne così generali, da essere sicuri di non omettere nulla

Il metodo F.A.R.E.

- **1. Focalizzare:** selezionare e definire il problema (capire qual è il problema e dargli il giusto peso. Circonscriverlo)
- **2. Analizzare:** definire le informazioni da ricavare e la loro importanza per poi raccogliere i dati.
- **3. Risolvere:** creare soluzioni alternative e selezionare la migliore. Sviluppare di un piano di attuazione.
- **4. Eseguire:** definire l'obiettivo desiderato, eseguire il piano e monitorare dei risultati.

Prepariamoci all'autunno 2020 ed al 2021:

I TEMI DI ANALISI

1. La cassa e le banche

Budget di cassa e fidi

2. Il capitale circolante

Proiezione e gestione

3. La redditività

Valore Aggiunto

4. L'efficienza

Analisi dei costi

5. I prezzi ed i volumi

Politiche di prezzo

6. La strategia

Valore, mercato, scelte, piani

La cassa e le banche

Perché il budget di cassa?

1. Prevenirne il fabbisogno di cassa da oggi a 6-12 mesi
2. Individuare le aree gestionali che richiedono /assorbono cassa
3. Prevedere per tempo la necessità di nuovi fidi
4. Evitare sconfinamenti, dinieghi di rinnovo, richieste di rientro
5. Identificare la necessità di nuovi finanziamenti o apporti soci
6. Prevedere per tempo la necessità di dismissioni di cespiti/beni

- Oggi più che mai Le banche fanno i raggi X alle imprese:

Aspetti considerati da banche

	Area	Impatto	Indice
 <p>Bilancio</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatori di bilancio sulla solidità dell'impresa 	Liquidità		<ul style="list-style-type: none"> ✓ DSCR ✓ Current Ratio ✓ Payline
 <p>Andamentale interno e sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatori andamentali su dati di sistema (Centrale Rischi) ✓ Utilizzo di andamentali interni 	Produttività		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatturato /Totale attivo ✓ ROA/ROI
 <p>Proiezione FWD Looking</p>	Struttura finanziaria		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leverage Ratio ✓ PN/ Totale Passivo
	Redditività		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cash Flow/Fatturato ✓ R.O.E.
	Sviluppo		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δ % Debiti BT ✓ Δ % MOL
	Copertura del debito		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oneri Finanziari/MOL ✓ Debt BT/ Fatturato



Aspetti considerati da banche

	Bilancio	Area	Impatto	Indice
	✓ Indicatori di bilancio sulla solidità dell'impresa	Liquidità		✓ DSCR ✓ Current Ratio ✓ Pay line ✓ Fatturato /Totale attivo ✓ ROA/ROI
	Andamentale interno e sistema ✓ Indicatori andamentali su dati di sistema (Centrale Rischi) ✓ Utilizzo di andamentali interni	Produttività		✓ Leverage Ratio ✓ PN/ Totale Passivo
	Proiezione FWD Looking	Struttura finanziaria		✓ Cash Flow/Fatturato ✓ R.O.E.
		Redditività		✓ Δ % Debiti BT ✓ Δ % MOL
		Sviluppo		✓ Oneri Finanziari/MOL ✓ Debt BT/ Fatturato
		Copertura del debito		

Indicatore chiave è il Debt Service Coverge Ratio o «DSC».
In italiano: «Indice di disponibilità per il rimborso del Debito» :

Totale entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi al netto delle uscite di liquidità, **senza considerare i rimborsi dei debiti posti al denominatore**

Somma uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori: **quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi**)

NUMERATORE

- ✓ Disponibilità liquide iniziali
- ✓ Totale entrate dei prossimi 6 mesi
- ✓ Uscite di liquidità previste per i prossimi 6 mesi
- ✓ Gestione degli investimenti
- ✓ Gestione finanziaria → flussi attivi derivanti dalle linee di credito accordate e non utilizzate

DENOMINATORE

- ✓ Uscite previste contrattualmente per il rimborso dei debiti finanziari.
- ✓ Il pagamento è inteso come rimborso della **quota capitale** contrattualmente previsto **per i successivi 6 mesi**



IL QUADRO DEGLI INDICATORI NELL'ACCERTAMENTO DELLO STATO DI CRISI



DEBT SERVICE COVERAGE RATIO DSCR

Codice della crisi e dell'insolvenza (Art. 13 co.1 codice della crisi d'impresa d. lgs. 14 / 2019)

“Indici che misurano la sostenibilità degli oneri dell’indebitamento con i flussi di cassa che l’impresa è in grado di generare”.

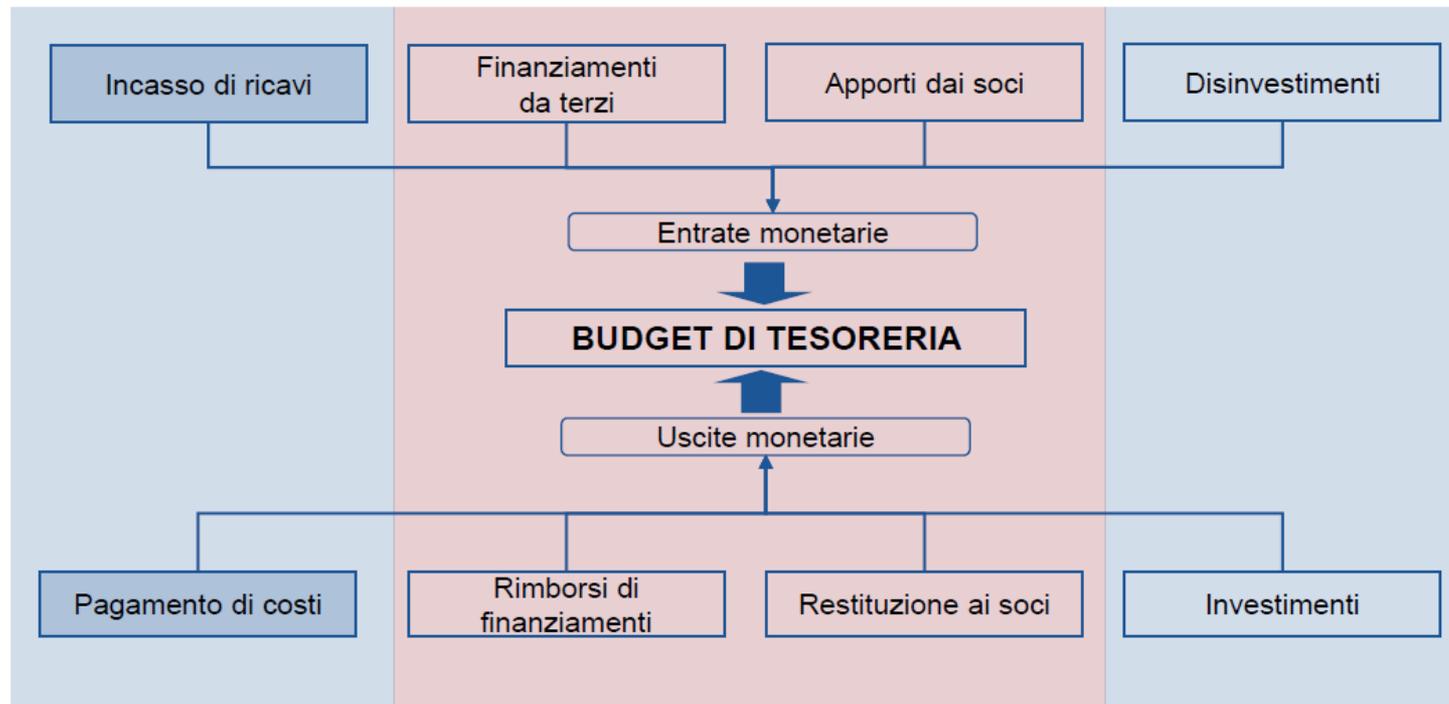
$$DSCR = \frac{FC \text{ a servizio del debito}}{\text{Debiti finanziari a scadenza}}$$

→ Orizzonte previsionale di 6 mesi

È IN GRADO, DA SOLO, DI FAR EMERGERE
LA RAGIONEVOLE PRESUNZIONE DELLO STATO DI CRISI

I FLUSSI DI CASSA NEL BUDGET DI TESORERIA

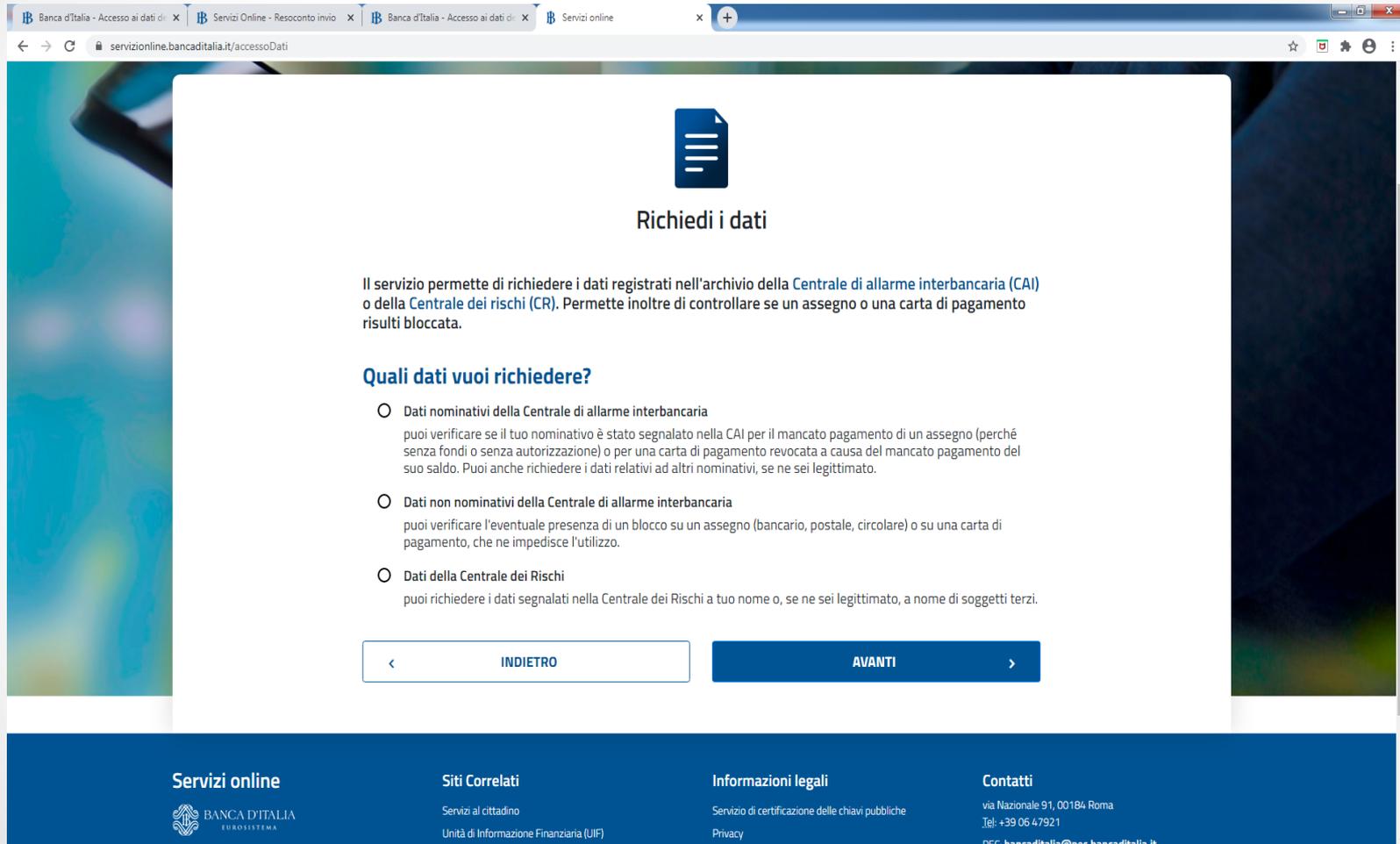
Monitora i flussi di cassa generati/assorbiti dalla gestione



UN POSSIBILE SCHEMA DI BUDGET DI TESORERIA

Voci	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 12	Tot.
Saldo banche iniziali (P)							
Totale entrate attività operativa (a)							
Totale uscite attività operativa (b)							
Flusso di cassa attività operativa (C=a-b)							
Entrate da disinvestimenti (d)							
Uscite da investimenti (e)							
Flusso di cassa attività di investimento (F=d-e)							
Assunzione di finanziamenti a M/L termine (g)							
Rimborso di finanziamenti a M/L termine (h)							
Pagamento Oneri finanziari (m)							
Flusso di cassa attività di finanziamento (N=g-h-m)							
Variazione liquidità (R=C+F+N)							
APC ad inizio periodo (S)							
Saldo banche nette finali (Z=P+R+S)							
Affidamenti a breve (x)	X	X	X	X	X	X	X
Riserva di budget (se $Z < 0 \rightarrow X-Z$)							

Fare domanda della, propria «centrale rischi» è facile...



The screenshot shows a web browser window with the URL servizionline.bancaditalia.it/accessoDati. The page content is as follows:



Richiedi i dati

Il servizio permette di richiedere i dati registrati nell'archivio della **Centrale di allarme interbancaria (CAI)** o della **Centrale dei rischi (CR)**. Permette inoltre di controllare se un assegno o una carta di pagamento risulti bloccata.

Quali dati vuoi richiedere?

- Dati nominativi della Centrale di allarme interbancaria**
puoi verificare se il tuo nominativo è stato segnalato nella CAI per il mancato pagamento di un assegno (perché senza fondi o senza autorizzazione) o per una carta di pagamento revocata a causa del mancato pagamento del suo saldo. Puoi anche richiedere i dati relativi ad altri nominativi, se ne sei legittimato.
- Dati non nominativi della Centrale di allarme interbancaria**
puoi verificare l'eventuale presenza di un blocco su un assegno (bancario, postale, circolare) o su una carta di pagamento, che ne impedisce l'utilizzo.
- Dati della Centrale dei Rischi**
puoi richiedere i dati segnalati nella Centrale dei Rischi a tuo nome o, se ne sei legittimato, a nome di soggetti terzi.

< INDIETRO

AVANTI >

Servizi online



Siti Correlati

Servizi al cittadino
Unità di Informazione Finanziaria (UIF)

Informazioni legali

Servizio di certificazione delle chiavi pubbliche
Privacy

Contatti

via Nazionale 91, 00184 Roma
Tel: +39 06 47921
PEC: bancaditalia@pec.bancaditalia.it

...entro breve si ricevono i dati per @mail (con chiare spiegazioni) :



DATA DI RIFERIMENTO: aprile 2020

Le informazioni sono disponibili a far tempo dal 03/08/2020

(... continua da pagina precedente)

Intermediario:

Informazioni sui garanti

Situazione corrente

Garante	Valore Garanzia	Importo Garantito
Cointestazione formata da	220.000	137.036

Intermediario:

Crediti per cassa

Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Durata Residua	Divisa	Import Export	Tipo Attività	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Importo Garantito
RISCHI AUTOLIQUIDANTI	Sabbio chiese	Fino a 1 anno	Euro	Operazioni diverse da import e export	Anticipo sbf, su fatture, su effetti e doc. rapp. cred. comm. (anticipi)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	68.212	68.212	40.926	0
RISCHI AUTOLIQUIDANTI	Sabbio chiese	Fino a 1 anno	Euro	Export	Anticipo sbf, su fatture, su effetti e doc. rapp. cred. comm. (anticipi)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	31.788	31.788	31.788	0

Categoria	Localizzazione	Durata Originaria	Durata Residua	Divisa	Import Export	Tipo Attività	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A SCADENZA	Sabbio chiese	Da oltre un anno fino a cinque anni	Fino a 1 anno	Euro	Operazioni diverse da import e export	Rischi a scad. diversi dai codici (22,23,24,25,26,28)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	6.224	6.224	6.224	0	0
RISCHI A SCADENZA	Sabbio chiese	Da oltre un anno fino a cinque anni	Oltre 1 anno	Euro	Operazioni diverse da import e export	Rischi a scad. diversi dai codici (22,23,24,25,26,28)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	50.000	50.000	50.000	0	0

Categoria	Localizzazione	Divisa	Import Export	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A REVOCA	Sabbio chiese	Euro	Operazioni diverse da import e export	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	20.000	20.000	15.808	17.480	0

IL BUDGET DI TESORERIA: PROCESSO DI REDAZIONE

- ✓ INPUT voci economiche da **Budget economico mensilizzato**.
- ✓ **Dilazioni di incasso e pagamenti**.
- ✓ INPUT **incassi e pagamenti** da **scadenziari** per i primi mesi di budget (o per aggiornamento in corso d'anno).
- ✓ INPUT uscite per il **personale**.
- ✓ INPUT **entrate/uscite diverse**.
- ✓ **Aliquote IVA** e tempistica di versamento.
- ✓ Imposizione fiscale e tempistica di versamento.
- ✓ Uscite per **investimenti** e entrate per **disinvestimenti**.
- ✓ **Piano di ammortamento** dei finanziamenti in essere.
- ✓ INPUT **saldo banche inizio periodo**.
- ✓ Verifica **utilizzo linee di credito** e “plafond” disponibile.

IL BUDGET DI TESORERIA: PROCESSO DI REDAZIONE



IL BUDGET DI TESORERIA: TEMPI MEDI IN INCASSO E PAGAMENTO

Previsione crediti e debiti

$$GG \text{ medi clienti storico} = \frac{\text{Crediti commerciali medi al netto dell'IVA}}{\text{Ricavi di vendita}} * 365$$

$$GG \text{ medi fornitori storico} = \frac{\text{Debiti commerciali medi al netto dell'IVA}}{\text{Acquisti}} * 365$$

IL BUDGET DI TESORERIA: ENTRATE OPERATIVE

Dati economici budget	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Stagional.	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%	100%
Ricavi ITA	114.239	114.239	114.239	114.239	57.120	57.120	571.196



IVA vendite 22%

IVA maturata	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Ricavi IT	-25.133	-25.133	-25.133	-25.133	-12.566	-12.566	-125.663
TOTALE	-25.133	-25.133	-25.133	-25.133	-12.566	-12.566	-125.663

IL BUDGET DI TESORERIA: ENTRATE OPERATIVE

Dati economici budget	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Stagional.	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%	100%
Ricavi ITA	114.239	114.239	114.239	114.239	57.120	57.120	571.196



Regole di smobilizzo

SMOBILIZZO - REGOLE	gg	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu
ALIQUOTA IVA 22%							
% DIL. TRA 0 E 30 GG							
% DIL. TRA 30 E 60 GG		0%	0%	0%	0%	0%	0%
% DIL. TRA 60 E 90 GG	90	100%	100%	100%	100%	100%	100%

IL BUDGET DI TESORERIA: USCITE OPERATIVE

Dati economici budget	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Acquisti ITA	-36.266	-36.266	-36.266	-36.266	-18.133	-18.133	-181.331
TOTALE	-36.266	-36.266	-36.266	-36.266	-18.133	-18.133	-181.331



Regole di smobilizzo

SMOBILIZZO - REGOLE	gg	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu
ALIQUOTA IVA 22%							
% DIL. TRA 0 E 30 GG							
% DIL. TRA 30 E 60 GG							
% DIL. TRA 60 E 90 GG	70	100%	100%	100%	100%	100%	100%

IL BUDGET DI TESORERIA: USCITE OPERATIVE

Dati economici budget	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Acquisti ITA	-36.266	-36.266	-36.266	-36.266	-18.133	-18.133	-181.331
TOTALE	-36.266	-36.266	-36.266	-36.266	-18.133	-18.133	-181.331



Regole di smobilizzo

SMOBILIZZO - REGOLE	gg	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu
ALIQUOTA IVA 22%							
% DIL. TRA 0 E 30 GG							
% DIL. TRA 30 E 60 GG							
% DIL. TRA 60 E 90 GG	70	100%	100%	100%	100%	100%	100%

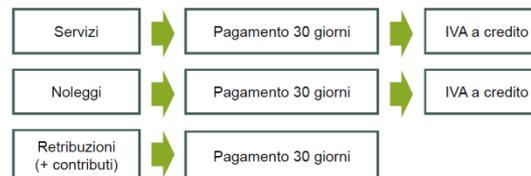
IL BUDGET DI TESORERIA: FINANZIAMENTI

Data	VI DEBITO	RATA	CAPITALE	INTERESSI	VF DEBITO
31/01/0001	265.038,00	7.707,63	7.062,94	644,69	257.975,06
29/02/0001	257.975,06	7.707,63	7.077,02	606,57	250.898,04
31/03/0001	250.898,04	7.707,63	7.114,60	630,60	243.783,44
30/04/0001	243.783,44	7.707,63	7.112,69	593,02	236.670,75
31/05/0001	236.670,75	7.707,63	7.149,21	594,93	229.521,54
30/06/0001	229.521,54	7.707,63	7.148,54	558,42	222.373,00

Input fin Passivi M/L	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Erogazione	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso capitale	-7.063	-7.077	-7.115	-7.113	-7.149	-7.149	-42.665
Interessi	-645	-607	-631	-593	-595	-558	-3.628

IL BUDGET DI TESORERIA: SERVIZI - NOLEGGI E LEASING - RETRIBUZIONI

Analogo ragionamento effettuato in precedenza



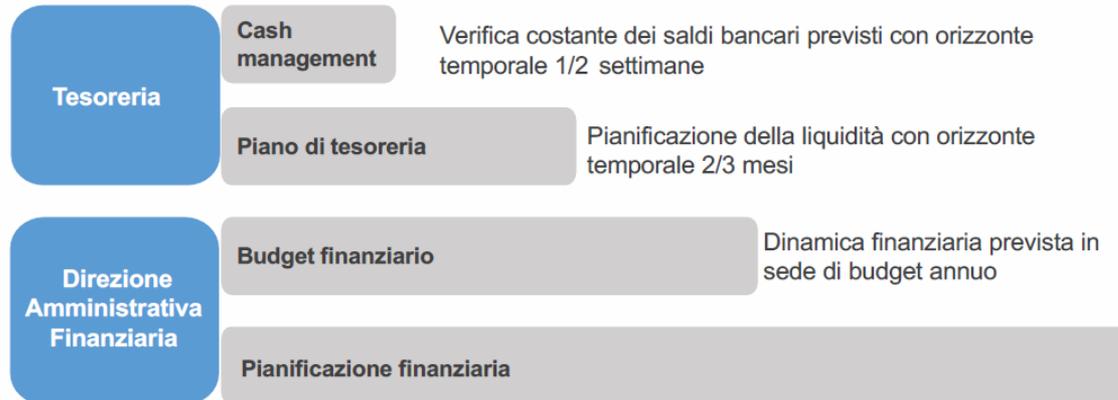
Un esempio di budget di tesoreria

VOCI	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
Saldo netto banche iniziali (P) – pfn corrente	-241.091	-256.250	-267.253	-284.695	-266.030	-230.937	-241.091
Flusso di cassa attività operativa (C=a-b1+b2)	-7.246	-3.115	-9.492	26.575	43.041	21.154	70.917
Flusso di cassa attività di investimento (F=d-e)	0	0	0	0	0	0	0
Flusso di cassa attività di finanziamento (N=g-h-m)	-7.912	-7.888	-7.950	-7.910	-7.949	-7.911	-47.520
Variazione liquidità (R=C+F+N)	-15.159	-11.003	-17.442	18.665	35.093	13.243	23.397
Saldo netto banche finali (Z=P+R+S)	-256.250	-267.253	-284.695	-266.030	-230.937	-217.694	-217.694
Affidamenti a breve (x)	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Riserva di budget (se Z<0 à X-Z)	43.750	32.747	15.305	33.970	69.063	82.306	82.306
Utilizzato a revoca/Accordato a revoca	85,42%	89,08%	94,90%	88,68%	76,98%	72,56%	72,56%

CALCOLO DEL DSCR SENZA CONSIDERARE LE LINEE A BT NON UTILIZZATE

VOCI	Gen.	Febb.	Mar.	Apr.	Mag	Giu	TOT. 6 M
FC Attività operativa	-7.246	-3.115	-9.492	26.575	43.041	21.154	70.917
FC attività investimento	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento Oneri finanziari	-849	-811	-835	-798	-799	-763	-4.855
Assunzione di finanziamenti	0	0	0	0	0	0	0
FC a servizio del debito	-8.096	-3.926	-10.327	25.778	42.242	20.392	66.062
Rimborso q. capitale	7.063	7.077	7.115	7.113	7.149	7.149	42.665
DSCR	-1,15	-0,55	-1,45	3,62	5,91	2,85	1,54

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA: ATTIVITÀ



Piano finanziario con orizzonte temporale 3-5 anni con l'obiettivo di verificare la sostenibilità finanziaria dell'azienda nel medio-lungo periodo sia in un contesto stabile che a fronte di investimenti/ristrutturazioni o operazioni straordinarie previste.

Il flusso di cassa derivante dalla gestione
è un flusso di ricchezza, di **valore**

Il MOL come ricchezza



CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	
Ricavi netti	
(+) Altri ricavi	
(+/-) variazione rimanenze di prodotti finiti	
(+) Costi capitalizzati	
A) PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO	
(-) Acquisti di merce	
(-) Acquisti di servizi	
(-) Godimento beni di terzi (affitti/leasing)	
(-) Oneri diversi di gestione	
(+/-) variazione di rimanenze di materie prime	
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
VALORE AGGIUNTO (A+B)	
(-) Salari, stipendi e contributi	
(-) Accantonamento al TFR	
(-) altri costi del personale	
(-) Irap sul costo del lavoro	
C) COSTO DEL LAVORO	
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	
(-) Accantonamenti al FSC	
(-) Altri Accantonamenti	
(-) Ammortamento beni materiali	
(-) Ammortamento beni immateriali	
D) ACCANTONAMENTI E AMMORTAMENTI	
RISULTATO OPERATIVO (A+B+C+D) = EBIT	

1. **Il Margine Operativo Lordo (MOL) è un flusso di cassa potenziale per l'impresa. Esso è quindi un flusso di RICCHEZZA.**

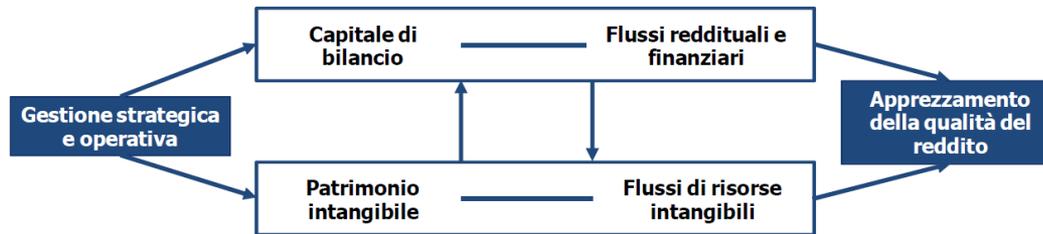
2. **Come si crea ricchezza nell'impresa? Pagando all'esterno esterne meno di quanto si guadagna vendendo.**

3. **Questo è il semplice concetto alla base del conto economico a VALORE AGGIUNTO.**

4. **il VALORE AGGIUNTO si ripartisce tra i fattori della produzione: a) LAVORO, b) CAPITALE FISICO, c) FINANZIATORI TERZI, d) AZIONISTI, e) FISCO**

5. **Una volta pagato il LAVORO resta di ripartire la torta tra il CAPIALE FISICO (ammortamenti e svalutazioni), i CAPITALISTI (Interessi e dividendi) ed il fisco (imposte)**

Il Valore Aggiunto misura l'intelligenza dell'impresa nel creare NUOVO VALORE



L'“intelligenza” racchiusa in un prodotto/servizio è infatti legata alle varie conoscenze che un'impresa possiede e che la portano a proporre qualcosa di nuovo, talvolta arricchendo questa offerta anche con altri aspetti, sempre espressione di atti di intelligenza: l'aver predisposto soluzioni organizzative particolari con le quali si realizzano questi prodotti/servizi, avere relazioni più o meno dirette con i clienti finali (si pensi alle imprese che hanno saputo valorizzare la loro presenza in Internet), la creazione di un network di fornitori, disegnato apposta per soddisfare con tempestività le richieste sempre più ampie e differenziate dei clienti.

Se infatti si elabora il “classico” ricavi su costo del personale si ha un'indicazione della produttività del fattore lavoro, influenzata dai tempi di lavoro e prevalentemente legata all'utilizzo delle “braccia” delle persone⁸.

Se invece si rapporta il valore aggiunto al costo del personale si ottiene un indicatore di efficacia nella valorizzazione strategica delle persone: quest'indicatore quanto più è alto (ad esempio se supera i 2,5 Euro ogni Euro di costo del personale) tanto più sta ad indicare che c'è un utilizzo diffuso della “mente” delle persone e meno delle “braccia”. In alcuni business questo indicatore è alto, in altri si abbassa pericolosamente sino ad andare verso un rapporto sotto 1,5 Euro e addirittura molto prossimo a 1 Euro. In proposito basti avvertire che quando l' indicatore in analisi è pari a 1 questo significa che il costo del personale è pari al valore aggiunto. La conseguenza è che non c'è la possibilità di coprire nessun altro costo prima del reddito operativo, che a questo punto risulterà probabilmente negativo. In questo caso l'impresa con la sua strategia sta cadendo in quella che può essere chiamata la trappola, che si rivela poi spesso mortale, delle commodities (si veda Figura 4). Tanto più l'indicatore è basso, quanto più è facile che la trappola scatti. Si riesce a sottrarsi ad essa solo differenziando l'offerta, aggiungendo nuovi prodotti/servizi in grado di creare valore per il cliente.



Dal Valore Aggiunto al MOL :

Così è il M.O.L. ?

E' il reddito derivante dal ciclo acquisto trasformazione vendita dopo aver pagato il lavoro e prima degli accantonamenti e ammortamenti

Approssima il reddito operativo senza considerare i costi «virtuali» (non monetari).

In americano si chiama EBITDA (earnings before interest taxes depreciation (ammortamenti) and amortization (accantonamenti))

Il MOL è l'autofinanziamento "potenziale" in quanto identifica il flusso che potenzialmente l'impresa originerebbe dalla gestione corrente se tutti i ricavi fossero stati riscossi e tutti i costi correnti fossero stati pagati nell'anno

Il **marginale operativo lordo (MOL)** è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte (gestione fiscale), il deprezzamento di beni e gli ammortamenti.

Conto Economico a Valore Aggiunto	€
Valore della produzione	100
- Costi esterni	40
= Valore Aggiunto	60
- Costo del personale	30
= Margine Operativo Lordo MOL (EBITDA)	30
- Ammortamenti e accantonamenti	10
= Margine Operativo Netto (MON)	20
+ Proventi gestione accessoria	7
- Oneri gestione accessoria	5
= Risultato ante oneri finanziari (EBIT)	22
+ Proventi finanziari	8
- Oneri finanziari	10
= Risultato Ordinario	20
+ Proventi straordinari	3
- Oneri straordinari	5
= Risultato Ante-imposte (EBT)	18
- Imposte dell'esercizio	8
= Risultato netto	10

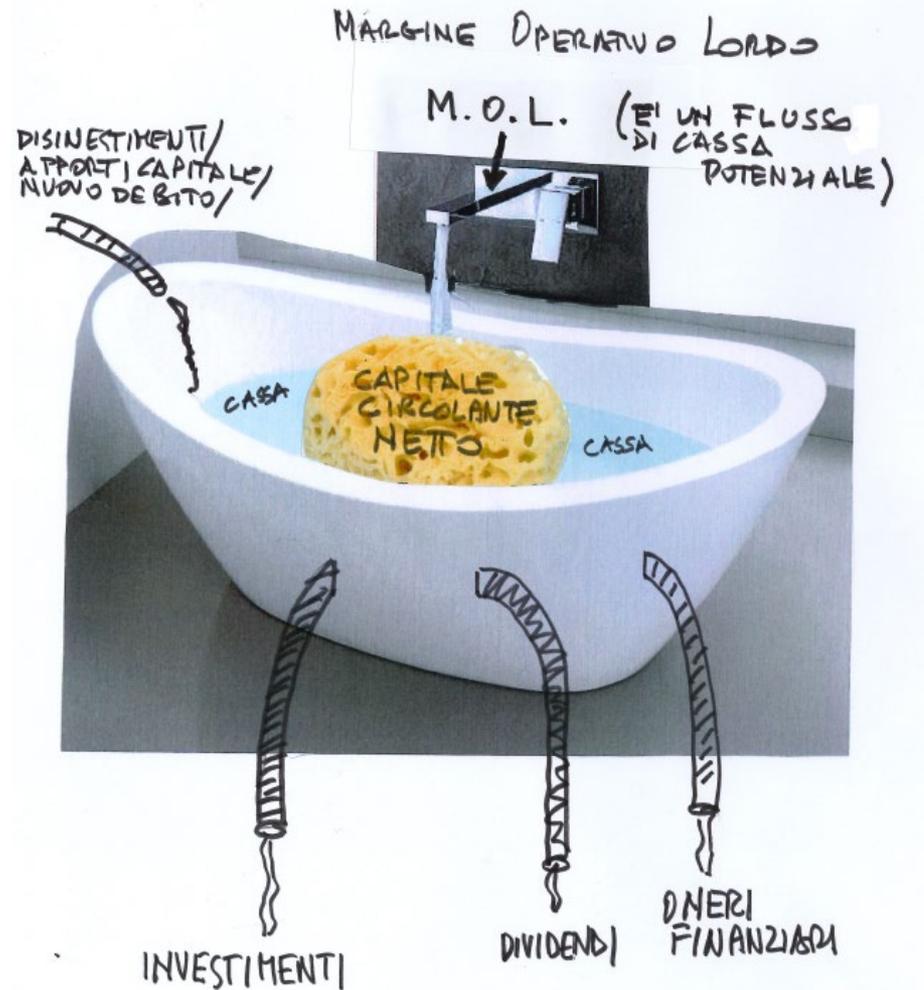


Il MOL è un flusso di cassa "potenziale" in quanto identifica il flusso che potenzialmente l'impresa originerebbe dalla gestione corrente se tutti i ricavi fossero stati riscossi e tutti i costi correnti fossero stati pagati nell'anno

Non sempre, tuttavia, ad un margine economico positivo corrisponde un surplus di cassa: può succedere che parte della liquidità potenzialmente prodotta (Margine Operativo Lordo o EBITDA) rimane imprigionata (assorbita) all'interno di una "spugna", il Capitale Circolante Netto (CCN – crediti verso clienti, magazzino, debiti verso fornitori, ratei e risconti passivi). E' molto importante evidenziare che questa spugna a volte assorbe liquidità, a volte ne rilascia. Tutto dipende dal momento specifico che l'impresa sta vivendo:

in una fase di sviluppo (aumento dei ricavi) la spugna tenderà ad aumentare di volume e ad assorbire liquidità, mentre **in una fase di contrazione dei ricavi** la spugna tenderà a "sgonfiarsi", rilasciando liquidità.

Una buona performance economica (di Conto Economico) **può essere neutralizzata da una cattiva (o assente) pianificazione finanziaria**: tra Ricavi e investimento in Capitale Circolante esiste infatti una proporzionalità diretta e su questo aspetto la programmazione delle risorse risulta fondamentale.



In termini di bilancio:

Il Flusso di Cassa della Gestione Operativa (corrente)

= Reddito Operativo (EBIT)	
+ Ammortamenti	
+ Accantonamenti a Fondi rischi	
= Margine Operativo Lordo (EBITDA)	
- Ricavi per prodotti distribuiti	
- Ricavi per prodotti reimpiegati	
= Margine Operativo Lordo rettificato	
- Imposte per cassa (*)	
± Variazione nel Capitale Circolante Netto	{ - Δ Crediti Operativi - Δ Scorte { - Δ Prodotti - Δ Semilavorati - Δ Materie
± Variazione nel Fondo TFR (**)	
= Flusso di cassa dalla gest. operativa	+ Δ Debiti Operativi

Per massimizzare il cash flow aziendale occorre prima di tutto gestire al meglio la «spugna» a parità di flusso di ricchezza in entrata (MOL):

GESTIRE IL CAPITALE CIRCOLANTE



Regola di Pareto :
80% delle cause
deriva da 20% degli
Effetti.

- economia: l'80% delle ricchezze è in mano al 20% della popolazione; il 20% dei venditori fa l'80% delle vendite; per treni e aerei l'80% dei ricavi deriva da un 20% di rotte non in perdita; l'80% del deficit sanitario italiano è localizzato in un 20% di ASL sparse sul territorio.
- qualità: il 20% dei tipi possibili di guasto in un processo produttivo genera l'80% delle non conformità totali. Oppure: l'80% dei reclami proviene dal 20% dei clienti.
- informatica: l'80% del tempo di esecuzione è impiegato solo dal 20% delle istruzioni di un programma; l'80% delle operazioni degli utenti sono dovute al 20% delle funzioni a disposizione di un applicativo; l'80% degli errori di codifica è riconducibile al 20% dei moduli; l'80% dei visitatori di un sito vede solo il 20% delle pagine.
- controllo di gestione: l'80% dei costi è determinato dal 20% delle attività svolte; l'80% del valore del magazzino è determinato dal 20% degli articoli totali.



Analisi rimanenze: tempo di copertura, tempo di rotazione, analisi 80/20 :

2.150 articoli Slow Movers
(copertura > 365 gg) che rappresentano
il 34% della giacenza media

		ABC CONSUMI (al costo)				Totale complessivo
ABC stock	Dati	A = 0-80% consumi	B = 80-95% consumi	C = 95-100% consumi	O = Obsoleti	
ABC GIACENZE	A = 0-80% giacenza media					
	Numero articoli	1.702	736	510	79	2.627
	Stock medio [€]	5.524.780 €	2.002.012 €	1.296.451 €	220.859 €	9.044.103 €
	Consumi [€/anno]	21.336.957 €	1.299.633 €	212.758 €	- €	22.849.348 €
	Giorni medi di copertura	95	562	2.224		144
	B = 80-95% giacenza media					
	Numero articoli	698	1.103	904	68	2.773
	Stock medio [€]	459.328 €	682.844 €	539.811 €	42.526 €	1.724.509 €
	Consumi [€/anno]	4.426.022 €	1.853.650 €	427.222 €	- €	6.706.894 €
	Giorni medi di copertura	38	134	461		94
C = 95-100% giacenza media						
Numero articoli	222	1.168	2.978	250	4.618	
Stock medio [€]	51.205 €	207.053 €	300.593 €	22.241 €	581.092 €	
Consumi [€/anno]	987.553 €	1.836.157 €	1.009.162 €	- €	3.832.871 €	
Giorni medi di copertura	19	41	109		55	
Numero articoli totale	2.222	3.007	4.392	397	10.018	
Stock medio [€] totale	6.035.313 €	2.891.909 €	2.136.855 €	285.626 €	11.349.703 €	
Consumi [€/anno] totale	26.750.531 €	4.989.440 €	1.649.143 €	- €	33.389.114 €	
Giorni medi di copertura totale	82	212	473	124		

Obsoleti
(circa 400 articoli)

La merce resta mediamente in magazzino per 4 mesi

Regola di Pareto : 80% delle cause deriva da 20% degli Effetti.

- **economia:** l'80% delle ricchezze è in mano al 20% della popolazione; il 20% dei venditori fa l'80% delle vendite; per treni e aerei l'80% dei ricavi deriva da un 20% di rotte non in perdita; l'80% del deficit sanitario italiano è localizzato in un 20% di ASL sparse sul territorio.
- **qualità:** il 20% dei tipi possibili di guasto in un processo produttivo genera l'80% delle non conformità totali. Oppure: l'80% dei reclami proviene dal 20% dei clienti.
- **informatica:** l'80% del tempo di esecuzione è impiegato solo dal 20% delle istruzioni di un programma; l'80% delle operazioni degli utenti sono dovute al 20% delle funzioni a disposizione di un applicativo; l'80% degli errori di codifica è riconducibile al 20% dei moduli; l'80% dei visitatori di un sito vede solo il 20% delle pagine.
- **controllo di gestione:** l'80% dei costi è determinato dal 20% delle attività svolte; l'80% del valore del magazzino è determinato dal 20% degli articoli totali.

Analisi rimanenze: tempo di copertura, tempo di rotazione,
analisi 80/20 :

Valutazione Copertura e Indice di Rotazione

Singoli codici o famiglie di materiali (*)	N°. Codici		Giacenza Media		Consumo Annuo		Indice di rotazione		Giorni di copertura	
	Totale	Mediam. In giac.	Q.tà (pezzi Ka.)	Valore (mln)	Q.tà	Valore (mln)	Q.tà	Valore (mln)	Q.tà	Valore (mln)
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l
1										
2										
3										
4										
.....										
Totale										

Indice di rotazione

(consumo annuo/giacenza media)

Qtà
Valore

$$= e / c$$

$$= f / d$$

Giorni di copertura

(giacenza media/consumo giornaliero)

Qtà
Valore

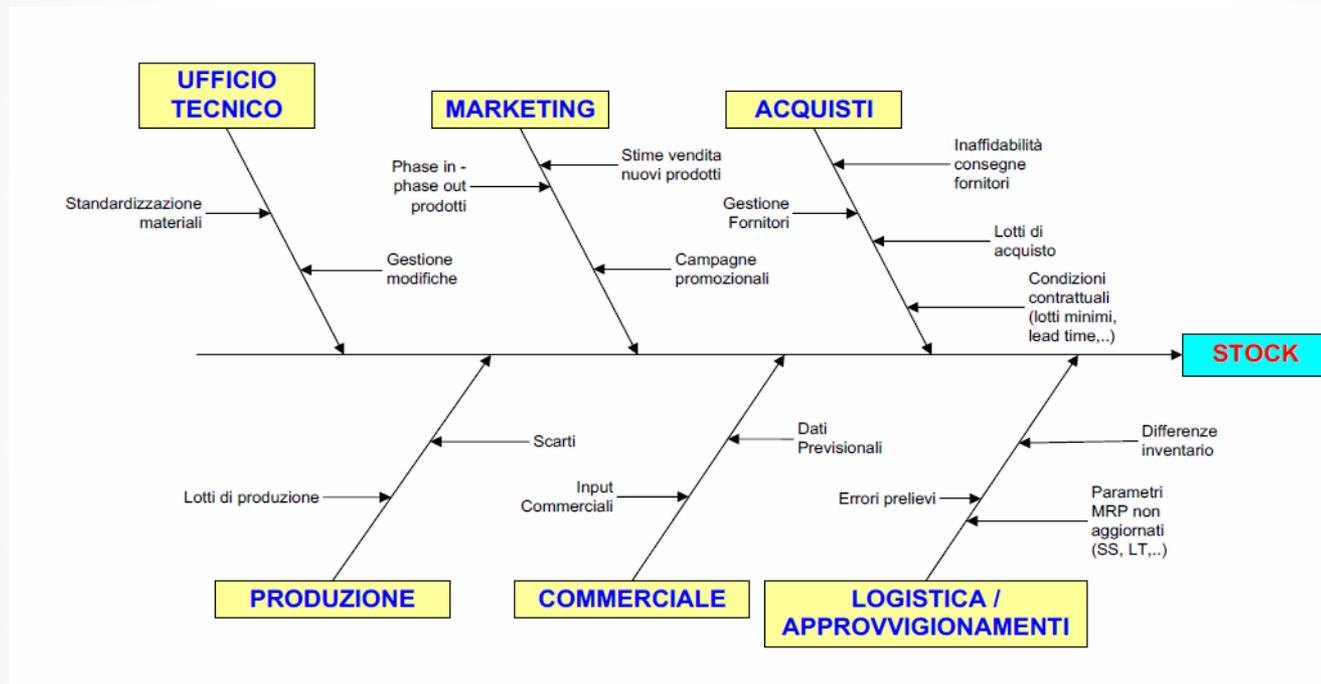
$$= c / e \text{ N.gg / anno}$$

$$= d / f \text{ N.gg / anno}$$

Con la collaborazione scientifica di



Analisi rimanenze: tempo di copertura, tempo di rotazione, analisi 80/20 :



TORNIAMO AL MOL...

Il **MARGINE OPERATIVO LORDO** deriva dal **REDDITO OPERATIVO**, ossia dal risultato del ciclo acquisto-produzione-vendita.

La prima fonte di liquidità è la redditività d'impresa.

Per massimizzare la redditività si devono prendere decisioni nel **BREVE PERIODO** (oggi, domani) per massimizzare l'**EFFICIENZA** (più output per ogni input) ma anche prendere decisioni nel **MEDIO PERIODO** per massimizzare l'**EFFICACIA** (perseguire gli obiettivi giusti).

Per perseguire gli obiettivi giusti serve una **STRATEGIA**, ossia una serie di scelte ragionate che danno i loro frutti in almeno 3 anni

Per le decisioni di **BREVE PERIODO** occorre una **ANALISI DEI COSTI**: i costi non cambiano ma occorre classificarli e ripartirli nelle varie zone/cose dell'impresa per renderli utili alle decisioni. E' la «contabilità analitica». Sapere che in famiglia si è speso «x» per vestiti non serve se non si sa chi ha comprato quali vestiti e perché. Sapere che si è speso «y» di bolletta non serve se non si divide tra bolletta di casa e di bottega.

- Consigliare una o più strategie
- Riepilogare i risultati se le iniziative vanno a buon fine
- Operazioni successive
- Identificare le attività

LE PRINCIPALI DECISIONI DI BREVE PERIODO (PER CERCARE L'ECCELLENZA OPERATIVA) SONO:

- **Analisi dei MARGINI DI CONTRIBUZIONE:** «Quanto rende ogni prodotto?»
- **Analisi del BREAK EVEN :** «quanto devo vendere per stare in piedi? Cosa rischio se il fatturato crolla di «x»%?»
- **Analisi del MAKE OR BUY :** «Che sia il caso di farlo fare fuori?»
- **Analisi del COSTO DEL PRODOTTO** «Quanto mi costa ogni prodotto?»
- **PRICING :** «A quanto lo devo/posso vendere questo prodotto per guadagnare il giusto, restando nel mercato?»

Analisi dei margini di contribuzione

INTUITIVAMENTE si analizzano tutti i costi «direttamente» riferibili al prodotto, siano essi variabili o fissi. Ogni prodotto/reparto deve guadagnare.

Struttura Ricavi/Costi	Linee di prodotti			
	Alfa	Beta	Gamma	Totale
Ricavi	5.900.000,00	4.600.000,00	1.400.000,00	11.900.000,00
Costi variabili industriali	3.600.000,00	2.700.000,00	1.050.000,00	7.350.000,00
Altri costi fissi produzione	1.200.000,00	900.000,00	300.000,00	2.400.000,00
Altri costi variabili	400.000,00	300.000,00	150.000,00	850.000,00
Altri costi fissi indiretti di produzione	300.000,00	225.000,00	75.000,00	600.000,00
Totale costi	5.500.000,00	4.125.000,00	1.575.000,00	11.200.000,00
Risultato	400.000,00	475.000,00	- 175.000,00	700.000,00
% su Ricavi	7%	10%	-13%	6%

Il primo aspetto che balza all'occhio analizzando le voci di ricavo e costo è che il prodotto Gamma presenta un risultato negativo, pari a -13%. Le altre due linee presentano invece un risultato positivo: +7% per Alfa e +10% per Beta.

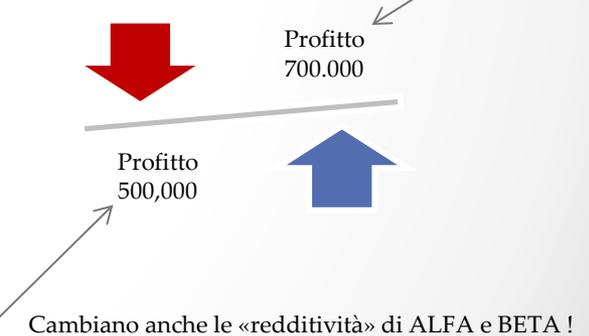
MA ...

MA...

Eliminando GAMMA elimineremo i suoi costi VARIABILI ma non i COSTI FISSI «DIRETTI» di REPARTO né i COSTI FISSI INDIRETTI, i quali dovranno essere ASSORBITI dalla CONTRIBUZIONE di ALFA E BETA. Elimineremo anche i RICAVI di GAMMA

Variabili	Linee di prodotti			
	Alfa	Beta	Gamma	Totale
Ricavi	5.900.000,00	4.600.000,00		10.500.000,00
Variabili				
Linee di prodotti				
	Alfa	Beta	Gamma	Totale
Costi variabili industriali	3.600.000,00	2.700.000,00		7.350.000,00
Altri costi variabili	400.000,00	300.000,00		700.000,00
Totale costi variabili	4.000.000,00	3.000.000,00	-	8.050.000,00
Altri costi fissi produzione	1.200.000,00	900.000,00	300.000,00	2.400.000,00
Altri costi fissi indiretti di produzione	300.000,00	225.000,00	75.000,00	600.000,00
	1.500.000,00	1.125.000,00	375.000,00	3.000.000,00
Ripartiamo i costi fissi/indiretti di Gamma sugli altri due prodotti				
	Alfa	Beta	Gamma	Totale
	1.714.285,71	1.285.714,29		3.000.000,00
Totale costi	5.714.285,71	4.285.714,29	-	10.000.000,00
Risultato	185.714,29	314.285,71	-	500.000,00
%		3%	7%	5%

Struttura Ricavi/Costi	Linee di prodotti			
	Alfa	Beta	Gamma	Totale
Ricavi	5.900.000,00	4.600.000,00	1.400.000,00	11.900.000,00
Costi variabili industriali	3.600.000,00	2.700.000,00	1.050.000,00	7.350.000,00
Altri costi fissi produzione	1.200.000,00	900.000,00	300.000,00	2.400.000,00
Altri costi variabili	400.000,00	300.000,00	150.000,00	850.000,00
Altri costi fissi indiretti di produzione	300.000,00	225.000,00	75.000,00	600.000,00
Totale costi	5.500.000,00	4.125.000,00	1.575.000,00	11.200.000,00
Risultato	400.000,00	475.000,00	175.000,00	700.000,00
% su Ricavi		7%	10%	13%



QUINDI...

- 1) Il taglio dalla linea di gamma, notiamo che il risultato complessivo è diminuito di 200.000 euro. NON è conveniente togliere GAMMA dalla produzione.
- 2) La prima analisi, che coinvolgeva anche costi fissi non “cessanti” tagliando GAMMA e/o non direttamente attribuibili alle linee di produzione, aveva portato a un risultato che poteva essere fuorviante e non propriamente corretto.
- 3) Ecco perché come prima analisi spesso conviene muoversi utilizzando il metodo “DIRECT COSTING” e ragionare prima sui costi variabili di produzione.
- 4) Il termine “DIRECT COSTING” è fuorviante in quanto non si tratta di identificare i costi DIRETTI (i quali possono anche essere FISSI : ammortamenti di reparto) ma i costi VARIABILI.
- 5) Per gli appassionati/avanzati esiste il “DIRECT COSTING EVOLUTO” che contempla anche i costi fissi DIRETTAMENTE (immediatamente, senza ripartizioni) al prodotto/reparto.

Con il «DIRECT COSTING» (costi variabili) vediamo il «MARGINE DI CONTRIBUZIONE» dei prodotti:
tutti e tre i prodotti contribuiscono alla copertura dei costi fissi.

Direct costing				
Linee di prodotti				
Struttura Ricavi/Costi	Alfa	Beta	Gamma	Totale
Ricavi	5.900.000,00	4.600.000,00	1.400.000,00	11.900.000,00
Costi variabili industriali	3.600.000,00	2.700.000,00	1.050.000,00	7.350.000,00
Altri costi variabili	400.000,00	300.000,00	150.000,00	850.000,00
Totale costi variabili	4.000.000,00	3.000.000,00	1.200.000,00	8.200.000,00
Margine contribuzione	1.900.000,00	1.600.000,00	200.000,00	3.700.000,00
% su Ricavi	32%	35%	14%	31%

Se comunque volgiamo tagliare GAMMA dovremo fare delle operazioni di MEDIO PERIODO (strategiche) per incrementare le vendite degli altri due prodotti in modo da coprire e più che compensare il «buco» lasciato dal cessato margine di contribuzione «PRIMO» DI GAMMA

Analisi del mix di produzione in presenza di risorse scarse

Il «DIRECT COSTING» (costi variabili) ci permette di scegliere il MIX di produzione ottimale, anche in presenza di RISORSE SCARSE:

Scelta Prodotto da Eliminare

Azienda MERENDE S.p.A. produce 3 tipi di merendine: M1, M2, M3

Previsioni vendita prossimo mese

Q	P _v	c _v	COSTI FISSI	
10.000	0,80	0,40	Ammortamento	1000
9.000	1,00	0,49	Altri OH	1100
7.500	1,20	0,68		

Pb: sorgono difficoltà di approvvigionamento del cacao per il prossimo mese

Giacenze in magazzino: 1500 kg

Impiego cacao nei prodotti

	Cacao
M1	50g
M2	70g
M3	72g

Scelta Prodotto da Eliminare

Quale prodotto eliminare?

Verifica della capacità produttiva:

$$Cacao_{tot} = 0,05 * 10000 + 0,07 * 9000 + 0,072 * 7500 = 1670 \text{ kg} > 1500$$

mc

M1	0,40
M2	0,51
M3	0,52

Se scegliessi in base al margine di contribuzione unitario, eliminerei M1 (errore!!)

Margine di Contribuzione per risorsa scarsa

mc_{RS}(Euro/g)

M1	0,40/50=0,008
M2	0,51/70=0,00728
M3	0,52/72=0,00722

Elimino M3

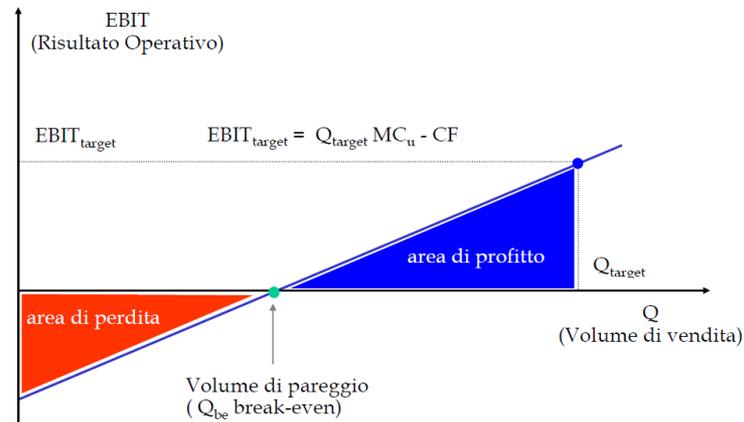
In alternativa, posso ricorrere al mc totale



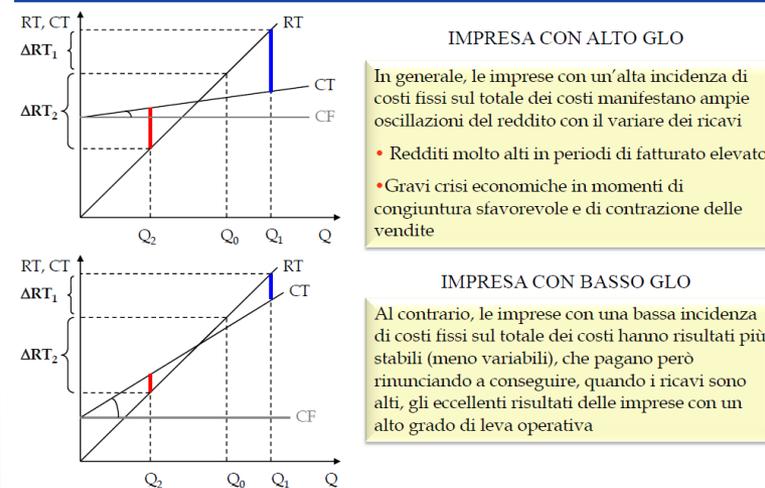
Punto di Pareggio e Leva Operativa

Con il «DIRECT COSTING» riusciamo anche a calcolare i **MARGINI DI CONTRIBUZIONE UNITARI** (per prodotto o per mix): $MdCU = (P - CV/Q)$. La conseguente analisi di **PUNTO DI PAREGGIO** (break even) permette di:

Calcolare il fatturato obiettivo ed il margine di sicurezza:



Leva operativa e struttura dei costi



Farci una idea della
della sensibilità del
reddito operativo ai
volumi (**LEVA
OPERATIVA e
RISCHIO OPERATIVO**):

Decisioni di esternalizzazione (make or buy)

L'analisi a costi variabili è una parte dell'analisi dei VALORI DIFFERENZIALI. I valori sono sia monetari che strategici. Vediamo l'analisi differenziale monetaria.

Scelta tra alternative e costi e ricavi differenziali

- In generale, nei problemi di scelta tra alternative che si escludono a vicenda (come sono le decisioni di make or buy) assumono grande rilevanza le configurazioni di costo differenziale e di ricavo differenziale
- Da un punto di vista economico, la domanda chiave da porsi nel caso di una scelta tra alternative è: "Quali costi e quali ricavi si modificheranno, e in che misura, passando da una alternativa (detta di riferimento o caso base, base case) all'altra?"

Definizione di costi e ricavi differenziali

- Formalmente, i costi differenziali e i ricavi differenziali sono rispettivamente quei costi e quei ricavi che, esaminati in relazione ad una determinata ipotesi, risultano differenti da come sarebbero in relazione ad un'ipotesi diversa
 - Ad esempio, nella decisione se recarsi in macchina al mare o in montagna per il week-end, il costo dell'assicurazione dell'autovettura è un costo **irrelevante**, perché rimane lo stesso qualunque sia la decisione presa; i costi di viaggio e soggiorno che si sosterebbero andando al mare sarebbero invece **evitabili** scegliendo la montagna e, viceversa, si eviterebbero i costi di viaggio e soggiorno del week-end in montagna se ci si recasse al mare
- In altre parole, i costi e i ricavi differenziali si riferiscono sempre a situazioni specifiche, sono cioè sempre specifici delle alternative da esaminare

Decisioni di esternalizzazione (make or buy)

Una scelta differenziale che diventerà sempre più importante è quella di comprare o meno all'esterno prodotti, lavorazioni, servizi. Ciò poiché nel nostro mondo tutto diventa più liquido e competitivo.

✓ Make or buy : un esempio

- Un'impresa sta considerando la possibilità di acquistare il componente cod. 101 - attualmente prodotto internamente attraverso attività prevalentemente manuali di assemblaggio - da un fornitore esterno. L'alternativa di riferimento (caso 1) è pertanto continuare a realizzare il componente cod. 101, mentre una seconda possibilità (caso 2) è acquistarlo all'esterno
- Tutti gli elementi di ricavo e di costo (sia di prodotto sia di periodo) che non si riferiscono alla realizzazione del componente cod. 101 non saranno probabilmente influenzati dalla decisione in questione, così non è necessario tenerne conto nella scelta
- Gli elementi di costo differenziale potrebbero essere i seguenti
 - Materiali diretti ➔ Da sostenersi solo nel caso base
 - Manodopera diretta ➔ Da sostenersi solo nel caso 2
 - Energia ➔ Da sostenersi solo nel caso 2
 - Componenti acquistati all'esterno ➔ Da sostenersi solo nel caso 2

Costo differenziale netto	Il componente cod. 101 viene prodotto internamente (alternativa di base)	Il componente cod. 101 viene acquistato all'esterno (caso 2)	Differenza
Materiali diretti	€ 570	€ 0	€ - 570
Manodopera diretta	750	0	- 750
Energia	70	0	- 70
Componenti acquistati all'esterno	0	1.700	1.700
Totale costi differenziali	1.390	1.700	310

- Poiché i costi aumenterebbero di € 310 se si acquistasse all'esterno il componente, la proposta di rivolgersi all'esterno dovrebbe essere, da un punto di vista strettamente economico, respinta

MA...

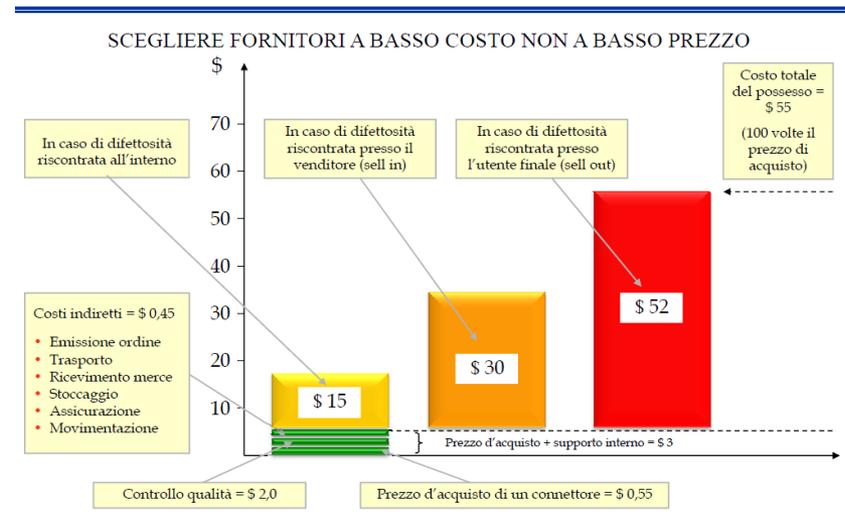
MA...

Teniamo conto dei
COSTI OPPORTUNITA'

- Nella scelta tra alternative, è opportuno tenere conto dei costi (di) opportunità
- I **costi opportunità** sono una misura del reddito potenziale al quale si rinuncia quando una determinata scelta implica l'esclusione di un corso d'azione alternativo
- Nell'esempio precedente, se lo spazio necessario per produrre internamente il componente cod. 101 potesse essere alternativamete destinato alla produzione di altri componenti e tra queste possibilità quella più conveniente si riferisse al componente cod. 405 in grado di realizzare settimanalmente un utile di € 600, allora il costo opportunità che si sosterebbe producendo internamente il componente cod. 101 sarebbe di € 600 !

Teniamo conto dei
COSTI POTENZIALI
(«INVISIBILI»)

Costi invisibili : un esempio nell'elettronica di consumo



MA...

Teniamo conto di TUTTI I PRO E CONTRO della esternalizzazione

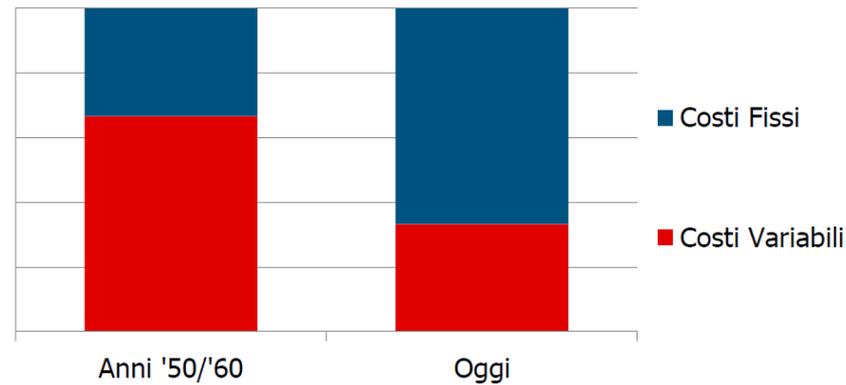


- produrre in proprio richiede di solito elevati investimenti;
- quando la capacità produttiva non è completamente utilizzata si alzano i costi unitari;
- se sorgono difficoltà produttive, queste possono assorbire il tempo dell'imprenditore e dei collaboratori;
- sono necessarie competenze tecnico-produttive specifiche, che non sempre l'imprenditore possiede.

- i costi di acquisto da terzi non sono in genere ammortizzabili, a differenza di quelli di un proprio impianto di produzione;
- è più difficile controllare il livello della qualità;
- non c'è controllo dei tempi di produzione;
- se si cede a dei subfornitori il proprio know-how (o brevetto), c'è il rischio che essi tentino di sfruttarlo a loro favore;
- in alcuni casi può essere difficile trovare subfornitori adeguati.

E i costi fissi ?

- E' cambiata la struttura dei costi delle aziende



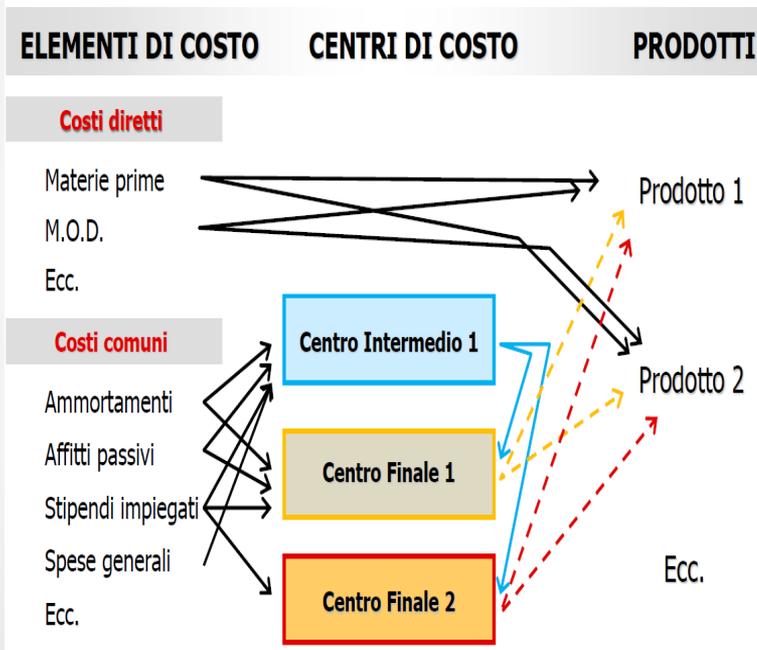
- Inoltre, oggi, **la maggior parte dei costi fissi dipende dalla "complessità"** che le aziende devono gestire

CONTANO MOLTO per:

- La verifica redditività prodotti nel medio periodo
- Fare da base per fissare i prezzi

I costi indiretti (molti dei quali sono fissi) vanno «ripartiti» con una o più basi («coefficienti di imputazione»: ore macchina, manodopera diretta, mq), anche mediante l'aiuto di centri di costo intermedi

| Il metodo orientato alle risorse può prendere in considerazione una sola o più basi di ripartizione



Metodo su base unica

Tutti i costi indiretti sono attribuiti all'unità di prodotto utilizzando un'unica base di ripartizione

Metodo su base multipla

I costi indiretti sono raggruppati in classi omogenee di costi e per ciascuna classe si individua una specifica base di ripartizione, si prevede pertanto l'utilizzo di diverse basi di ripartizioni

Nella modalità di attribuzione dei costi basata sull'utilizzo di diverse basi di ripartizione è possibile individuare due orientamenti

Orientamento ai fattori produttivi



Orientamento funzionale



E' il «full costing» o «prezzo pieno assorbito dal prodotto»

«Saltare» o «sbagliare» i centri di costo ovvero usare un unico coefficiente di imputazione rischia di dare risultati «sbagliati» in quanto i diversi prodotti utilizzano le risorse comuni in modi e con rapporti tecnici diversi (...1)

Il Sig. Bianchi, proprietario di una **falegnameria industriale**, è preoccupato per il suo sistema contabile.

Egli teme di perdere le vendite del prodotto C (tavoli), che costituisce circa la metà del suo volume d'affari, perché i suoi prezzi sono troppo elevati. Eppure, secondo le cifre a sua disposizione, il margine di guadagno sul prodotto C è molto modesto.

Al tempo stesso la concorrenza lo accusa di vendere il prodotto B, un altro dei suoi prodotti, sottocosto. Eppure il margine di guadagno sul prodotto B è in apparenza buono.

Il Sig. Bianchi è un **subappaltatore di imprenditori edili e fabbricanti di mobili** che gli procurano il legname necessario per ogni suo ordine.

La sua **fabbrica** è costituita da un magazzino per il legname, un essiccatoio, un reparto tracciatura, un reparto macchine e un reparto di montaggio.

Il sistema contabile in uso è il **sistema di rilevazione dei costi per commessa (job order costing)**:

La **manodopera diretta** è imputata sulla base dei costi effettivi sostenuti per ogni commessa nei seguenti reparti: tracciatura, reparto macchine, reparto montaggio.

I **materiali vari**, quali le viti e la vernice, vengono similmente imputati ad ogni commessa sulla base del consumo effettivo.

Tutte le **spese generali** sono imputate sulla base del costo della manodopera diretta effettivamente sostenuto per ogni commessa.

Le **spese di vendita** sono ripartite in proporzione al ricavo di commessa.

Nel **terzo trimestre**, che si chiuderà il 30 settembre, sono state iniziate, completate e consegnate 5 commesse. Nessun'altra commessa ha avuto inizio.

I calcoli dei costi sostenuti nel trimestre sono elencati nella Tabella 2.

Una cosa che colpì il sig. Bianchi, in questi conteggi dei costi, è l'ammontare delle spese generali in rapporto al costo della manodopera. Si poneva gran cura nella rilevazione ed imputazione dei costi di manodopera, mentre le spese generali, il cui importo era molto maggiore, sono imputate sommariamente alle lavorazioni. Il sig. Bianchi sospettava che ciò causasse una deformazione nella determinazione del costo e costituisse la spiegazione dell'apparente divergenza dei suoi prezzi.



«Saltare» o «sbagliare» i centri di costo ovvero usare un unico coefficiente di imputazione rischia di dare risultati «sbagliati» in quanto i diversi prodotti utilizzano le risorse comuni in modi e con rapporti tecnici diversi (...2)

In seguito a ciò il Sig. Bianchi ha richiesto il parere di un consulente. Questi suggerisce di **costituire otto centri di costo: cinque centri produttivi** (magazzino, essiccatoio, tracciatura, reparto macchine e montaggio) **due centri di spese generali** (amministrazione e manodopera indiretta) ed **uno di spese di vendita**.

Secondo il consulente, dove possibile, i **costi devono essere imputati al centro per il quale sono sostenuti**:

I costi per il gas devono essere imputati all' essiccatoio, l' energia elettrica interamente al reparto macchine e le spese per auto interamente alle spese di vendita.

Le spese di manutenzione dei fabbricati devono essere imputate sulla base dello spazio occupato come segue: 20% al magazzino, 30% all' essiccatoio, 10% alla tracciatura, 15% al reparto macchine e 25% al montaggio.

Le spese di ufficio dovevano essere imputate sulla base dei salari e stipendi pagati nei singoli centri. L' ammortamento dei macchinari devono essere imputati sulla base del valore patrimoniale del macchinario impiegato in ogni centro di costo. Così l' essiccatoio doveva sostenere un onere di 30.000 € e il reparto macchine un onere di 43.000 €.

Gli interessi passivi devono essere imputati agli impianti acquistati con denaro preso a prestito. Il reparto macchine possiede nuovi impianti per 860.000€, l' essiccatoio per 480.000€, mentre il valore dei mezzi di trasporto (auto e camion) è di 60.000 €.

Dopo che i costi sono stati rilevati in questo modo, i **centri di amministrazione e manodopera indiretta devono scaricare i loro costi sui cinque centri di produzione e sul centro spese di vendita**:

Le spese amministrative devono essere imputate per il 25% al centro spese di vendita e per il restante 75% ai centri produttivi sulla base del costo di manodopera diretta.

Anche la manodopera indiretta deve essere imputata ai cinque reparti di produzione sulla base del costo di manodopera diretta. L' uomo del magazzino e quello dell' essiccatoio devono in questo caso essere classificati come manodopera diretta (relativamente ai rispettivi centri di costo).

Completata la raccolta dei costi per i cinque centri di produzione questi costi devono essere imputati alle commesse nel modo seguente:

CENTRO DI COSTO	BASE DI IMPUTAZIONE
Magazzino	m ³ di legname impiegato
Essiccatoio	m ³ di legname essiccato
Tracciatura	ore di manodopera diretta
Macchine	ore di manodopera diretta
Montaggio	ore di manodopera diretta
Vendita	Fatturato

Allo scopo di applicare queste basi per l'imputazione dei costi alle singole commesse il sig. Bianchi ha raccolto nuove informazioni, indicate nella tabella 3.

CONTO ECONOMICO [€]	TOTALE	%
Ricavi delle vendite	547.200	100,00%
MOD (Mano d'opera diretta)		
Tracciatura	27.000	4,93%
Macchine	74.000	13,52%
Montaggio	25.600	4,68%
MOI (Mano d'opera indiretta)		
Capisquadra e MO indiretta	45.000	8,22%
Magazzinieri	9.000	1,64%
Addetti all'essiccatoio	9.000	1,64%
Personale amministrativo e direttivo	97.800	17,87%
Autisti / montatori	12.600	2,30%
Spese diverse		
Gas	8.000	1,46%
Energia elettrica	3.600	0,66%
Materiali vari	15.000	2,74%
Commissioni di vendita	17.400	3,18%
Spese auto	3.000	0,55%
Spese fabbricati industriali	33.000	6,03%
Spese d'ufficio	19.800	3,62%
Interessi passivi	21.000	3,84%
Ammortamenti	73.000	13,34%
Totale costi	493.800	90,24%
Reddito operativo	53.400	9,76%



«Saltare» o «sbagliare» i centri di costo ovvero usare un unico coefficiente di imputazione rischia di dare risultati «sbagliati» in quanto i diversi prodotti utilizzano le risorse comuni in modi e con rapporti tecnici diversi (...3)



COSTI DI COMMESSA SECONDO IL METODO CONTABILE ORIGINALE (dati in €)

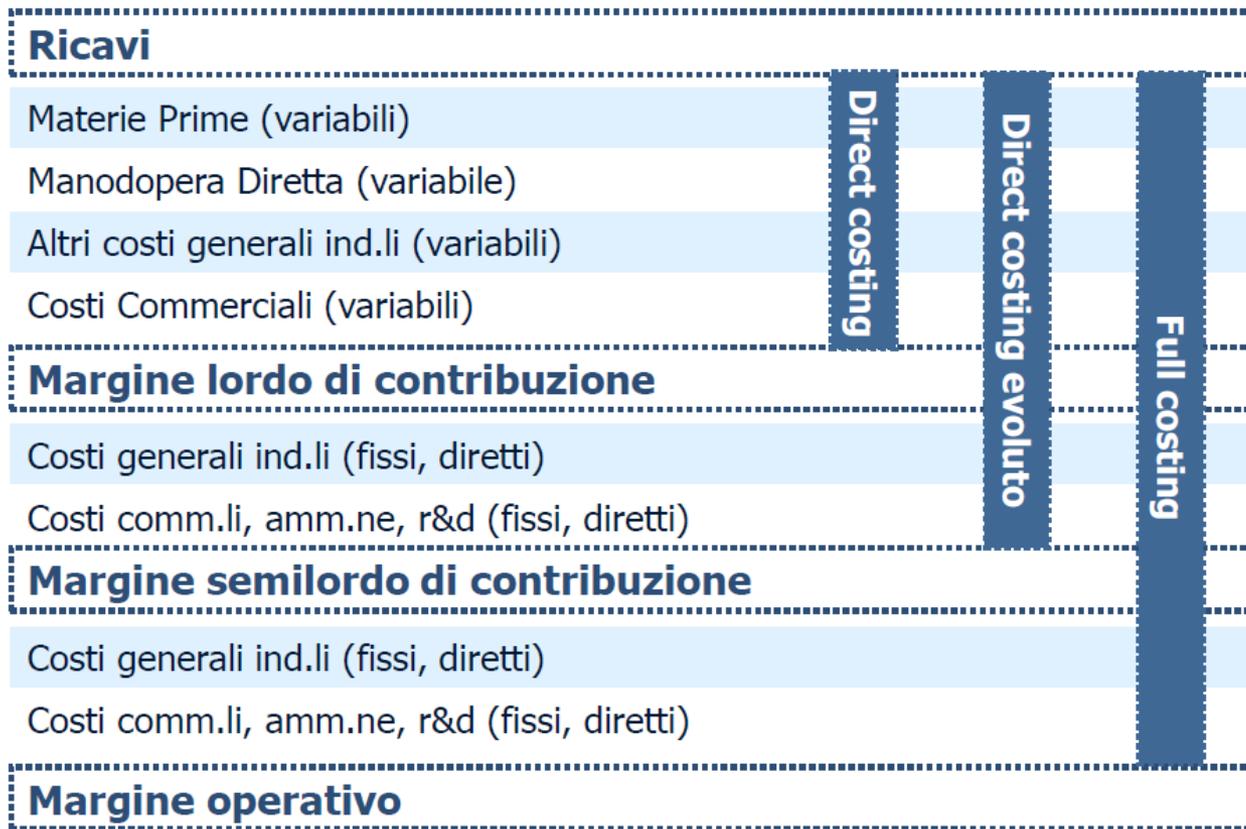
NUMERO (Nr.) DI COMMESSA	Nr. 27 Prodotto A		Nr. 28 Prodotto B		Nr. 32 Prodotto C		Nr. 35 Prodotto D		Nr. 36 Prodotto E		TOTALE	VERIFICA TOTALE	
Prezzo di vendita	66.500	100,0%	102.600	100,0%	226.100	100,0%	24.700	100,0%	127.300	100,0%	547.200	547.200	100,0%
MOD	14.495	21,8%	16.775	16,3%	58.280	25,8%	5.950	24,1%	31.100	24,4%	126.600	126.600	23,1%
Materiali vari	6.600	9,9%	4.800	4,7%	3.000	1,3%	600	2,4%	-	0,0%	15.000	15.000	2,7%
<i>Totale costi variabili</i>	<i>21.095</i>	<i>31,7%</i>	<i>21.575</i>	<i>21,0%</i>	<i>61.280</i>	<i>27,1%</i>	<i>6.550</i>	<i>26,5%</i>	<i>31.100</i>	<i>24,4%</i>	<i>141.600</i>	<i>141.600</i>	<i>25,9%</i>
Margine di contribuzione	45.405	68,3%	81.025	79,0%	164.820	72,9%	18.150	73,5%	96.200	75,6%	405.600	405.600	74,1%
Spese generali	36.547	55,0%	42.295	41,2%	146.943	65,0%	15.002	60,7%	78.413	61,6%	319.200	319.200	58,3%
Spese di vendita	4.010	6,0%	6.188	6,0%	13.635	6,0%	1.490	6,0%	7.677	6,0%	33.000	33.000	6,0%
<i>Totale costi</i>	<i>61.652</i>	<i>92,7%</i>	<i>70.058</i>	<i>68,3%</i>	<i>221.858</i>	<i>98,1%</i>	<i>23.041</i>	<i>93,3%</i>	<i>117.190</i>	<i>92,1%</i>	<i>493.800</i>	<i>493.800</i>	<i>90,2%</i>
Reddito operativo	4.848	7,3%	32.542	31,7%	4.242	1,9%	1.659	6,7%	10.110	7,9%	53.400	53.400	9,8%

COSTO DI COMMESSA SECONDO IL NUOVO METODO CONTABILE (dati in €)

NUMERO (Nr.) DI COMMESSA	Nr. 27 Prodotto A		Nr. 28 Prodotto B		Nr. 32 Prodotto C		Nr. 35 Prodotto D		Nr. 36 Prodotto E		TOTALE	VERIFICA TOTALE	
Prezzo di vendita	66.500	100%	102.600	100%	226.100	100%	24.700	100%	127.300	100%	547.200	547.200	100%
MOD	14.495	21,8%	16.775	16,3%	58.280	25,8%	5.950	24,1%	31.100	24,4%	126.600	126.600	23,1%
Materiali vari	6.600	9,9%	4.800	4,7%	3.000	1,3%	600	2,4%	-	0,0%	15.000	15.000	2,7%
Commissioni di vendita	2.115	3,2%	3.263	3,2%	7.190	3,2%	785	3,2%	4.048	3,2%	17.400	17.400	3,2%
<i>Totale costi variabili</i>	<i>23.210</i>	<i>34,9%</i>	<i>24.838</i>	<i>24,2%</i>	<i>68.470</i>	<i>30,3%</i>	<i>7.335</i>	<i>29,7%</i>	<i>35.148</i>	<i>27,6%</i>	<i>159.000</i>	<i>159.000</i>	<i>29,1%</i>
Margine di contribuzione	43.290	65,1%	77.763	75,8%	157.630	69,7%	17.365	70,3%	92.152	72,4%	388.200	388.200	70,9%
<i>Tot. costi di lavorazione</i>	<i>28.403</i>	<i>42,7%</i>	<i>81.568</i>	<i>79,5%</i>	<i>109.010</i>	<i>48,2%</i>	<i>11.786</i>	<i>47,7%</i>	<i>60.638</i>	<i>47,6%</i>	<i>291.405</i>	<i>291.405</i>	<i>53,3%</i>
<i>Tot. costi di struttura</i>	<i>5.274</i>	<i>7,9%</i>	<i>8.137</i>	<i>7,9%</i>	<i>17.931</i>	<i>7,9%</i>	<i>1.959</i>	<i>7,9%</i>	<i>10.095</i>	<i>7,9%</i>	<i>43.395</i>	<i>43.395</i>	<i>7,9%</i>
Totale costi	56.886	85,5%	114.542	111,6%	195.410	86,4%	21.080	85,3%	105.882	83,2%	493.800	493.800	90,2%
Reddito operativo	9.614	14,5%	- 11.942	-11,6%	30.690	13,6%	3.620	14,7%	21.418	16,8%	53.400	53.400	9,8%

Imputando i costi indiretti in modo più mirato si vede che il prodotto B è effettivamente venduto sotto costo e che c'è spazio per una riduzione di prezzo del prodotto C

Una visione sistemica



Il «full costing» si basa su «coefficienti di buon senso» che possono essere fuorvianti, mentre il «direct costing» ignora una gran parte dei costi... ed inoltre...

... ed inoltre il «full costing» crea anche «**sovvenzionamenti incrociati**»

La ripartizione dei costi generali attraverso parametri volumetrici finisce spesso con il penalizzare i prodotti ad alti volumi e con il premiare quelli con volumi di produzione e di vendita più ridotti che, a volte, sono responsabili dell'aumento dei costi dei centri di supporto

PRODOTTI AD ALTO VOLUME	ALTE QUOTE DI RICARICO DEI COSTI GENERALI	SOVRASTIMA DEL COSTO	SOTTOSTIMA DELLA REDDITIVITA'
PRODOTTI A BASSO VOLUME	BASSE QUOTE DI RICARICO DEI COSTI GENERALI	SOTTOSTIMA DEL COSTO	SOVRASTIMA DELLA REDDITIVITA'

1. IL PROBLEMA E' CONNATURATO AL PROCESSO DI RIPARTIZIONE DEI COSTI COMUNI:
per attribuire ai singoli prodotti quote di costi generali è indispensabile fare ricorso a stime ed a valutazioni soggettive
2. DERIVA DALL'USO IMPROPRIO DI BASI DI RIPARTIZIONI "VOLUMETRICHE":
attribuire costi che in gran parte sono fissi attraverso parametri quali - ore di mano d'opera o - le ore macchina - significa ignorare i rapporti causa-effetto che legano i prodotti al consumo di risorse

Per ridurre «l'irrazionalità» del full costing si è pensato di passare ad un calcolo più «aziendale» e meno «tecnico» basato sulle ATTIVITA' ECONOMICHE d'impresa (Activity Based Costing o ABC) :

OGGETTO IMPUTAZIONE COSTI INDIRETTI

**METODO
TRADIZIONALE**

A B C

CENTRI DI COSTO

ATTIVITÀ

Esempio di ABC

L'impresa «ABC» utilizza una macchina per la realizzazione di due prodotti:

- occhiali da vista, prodotti su vasta scala (90 unità);
- occhiali da sole (10 unità).

L'azienda realizza prodotti in sequenza e in lotti, realizza cioè:

- un lotto di occhiali da vista;
- poi un lotto di occhiali da sole;
- quindi ripete il ciclo.

Ogni volta che si passa da un prodotto all'altro è necessario attrezzare il macchinario.

Allochiamo il costo della macchina ai due prodotti con metodo tradizionale (full costing), scegliendo come base di allocazione il tempo macchina:

Coeff. Allocazione $k = 1200/100 \text{ min} = 12 \text{ euro/min}$

- costo macchina allocato alla occhiali da vista:
 $= 12 \text{ €/min.} * 1 \text{ min/u} = 12 \text{ €/u};$
- costo macchina allocato alla occhiali da sole:
 $= 12 \text{ €/min} * 1 \text{ min/u} = 12 \text{ €/u}.$

ai due prodotti viene allocato il medesimo costo macchina a livello unitario

Il tempo macchina richiesto per la realizzazione di una unità di prodotto è il medesimo per gli occhiali da vista e per quelli da sole ed è pari a 1 min/u.

In 120 minuti, la ABC effettua le seguenti operazioni:

- produzione di 90 unità di occhiali da vista (90 minuti);
- riattrezzaggio della macchina (10 minuti);
- produzione di 10 occhiali da sole (10 minuti);
- riattrezzaggio della macchina (10 minuti);

Il costo della macchina, per i 120 minuti considerati, è di 1.200 euro.

Il Full Costing tradizionale FA APPARIRE I PRODOTTI UGUALMENTE COSTOSI ... MA ...

... il Full Costing tradizionale FA APPARIRE I
PRODOTTI UGUALMENTE COSTOSI ... MA ...

In realtà, la risorsa “macchina”
viene utilizzata per due distinte
attività:

- 1) la lavorazione vera e propria (100 minuti)
- 2) il setup (20 minuti)

è possibile associare a ciascuna delle due attività
una parte del costo macchina complessivo:

costo attività di lavoraz. = $€1200 * 100\text{min}/120\text{min} = €1000$

costo attività di setup = $€1200 * 20\text{min}/120\text{min} = €200$

per ciascuna attività è quindi opportuno allocare
i costi ai due prodotti scegliendo una base di
allocazione diversa (**denominata «activity
driver»**):

- il tempo di lavorazione (tempo macchina) per l'attività di lavorazione;
- il numero di setup (numero di lotti) per l'attività di setup;

ABC: andiamo a analizzare
Le ATTIVITA' concrete che la
macchina svolge ...

ABC: calcoliamo un coefficiente di allocazione basato sulle specifiche attività aziendale «richieste» da ogni prodotto:

Questo consente, per ciascuna attività, di scegliere la base di allocazione che meglio spiega il consumo della risorsa nella specifica attività considerata e l'utilizzo dell'attività da parte dei prodotti

- coeff. all. k_l (att. di lavorazione) = 1.000 euro / 100 min. = **10 euro/min.**
- coeff all. k_s (att. di setup) = 200 euro / 2 setup
= **100 euro/setup**

costo macchina allocato agli occhiali da vista:

$$10 \text{ euro/min} * 1 \text{ min/u} + 100 \text{ euro/setup} * 1 \text{ setup} / 90 \text{ u}$$
= 11,1 euro/u

costo macchina allocato agli occhiali da sole:

$$10 \text{ euro/min} * 1 \text{ min/u} + 100 \text{ euro/setup} * 1 \text{ setup} / 10 \text{ u}$$
= 20 euro/u

Allochiamo il costo della macchina ai due prodotti con metodo tradizionale (full costing), scegliendo come base di allocazione il tempo macchina:

Coeff. Allocazione $k = 1200/100 \text{ min} = 12 \text{ euro/min}$

- costo macchina allocato alla occhiali da vista:
= 12€/min. * 1min/u = 12 €/u; ←
- costo macchina allocato alla occhiali da sole:
= 12€/min*1min/u = 12 €/u. ←

ai due prodotti viene allocato il medesimo costo macchina a livello unitario

In base alle effettive attività che si tirano dietro i prodotti aziendali i costi sono molto diversi!

Nulla però è perfetto.
Anche l'ABC ha dei difetti importanti tra cui:

- E' costoso implementarlo (serve molta più attività di analisi)
- Rischia di tralasciare costi non «rappresentati» nell'attività : un collaboratore che fa formazione od ha tempi di pausa fisiologici non viene considerato nel costo dell'attività di «preparazione prodotto» se questa si misura con il numero di metri di prodotto preparato. Per alcuni si «perde» sino al 50% dei costi

IN SOSTANZA

- L'ECCELLENZA OPERATIVA E' RAGGIUNTA ANCHE CON IL BUON SENSO E L'INTUTIO: LE MISURAZIONI GESTIONALI DEI COSTI NON SONO MAI PERFETTE E COMPLETE MA AIUTANO A COGLIERE I «PALI» (SALTANDO I «PELI») ED EVITARE ERRORI GROSSOLANI.
- NON ESISTE UNA FORMULA GIUTA IN ASSOLUTO ED ANCHE LO SFORZO DI MIGLIORARE LA QUALITA' DELLA MISURAZIONE DEI COSTI VA SOTTOPOSTO AD UNA ANALSI COSTI- BENEFICI

La marginalità lorda (MOL) è data dai costi
ma anche dai RICAVI io quali dipendono
dai PREZZI

- E' importante non «sbagliare» i prezzi
- Non sempre i «prezzi» sono dati dalla concorrenza
- Dobbiamo capire come fissare i prezzi e farlo al meglio

**Il PREZZO non è solo un dato tecnico
Economico ma esprime un VALORE PERCEPITO**

Anche in concorrenza occorre FAR PERCEPIRE
al cliente il VALORE UNICO che la nostra impresa crea
per lui e farselo PAGARE (Value selling : vendree VALORE
E non prodotti)

**Farsi pagare il VALORE non vuol dire ignorare i COSTI ma
GESTIRE i propri prezzi all'interno della cornice data
dalla concorrenza**

Il **PREZZO** non è solo un dato tecnico
Economico ma esprime un **VALORE PERCEPITO**

Anche in concorrenza occorre **FAR PERCEPIRE**
al cliente il **VALORE UNICO** che la nostra impresa crea
per lui e farselo **PAGARE** (Value selling : vendere **VALORE**
anziché prodotti)

Farsi pagare il **VALORE** non vuol dire ignorare i **COSTI** ma
GESTIRE i propri prezzi all'interno della cornice data
dalla concorrenza

TECNICHE di PRICING:

- base costi
- base concorrenza
- target costing
- mix

Il metodo del mark up a costo pieno

- ✓ il costo da cui partire è il *costo medio totale* di produzione
- ✓ problema dell'imputazione dei costi comuni
- ✓ problema della fissazione del margine di ricarico
 - elementi che influenzano il livello del mark up
 - inadeguatezza dell'applicazione di mark up fissi
- ✓ profitti e *break even point*

ESEMPIO – IMPUTAZIONE DEI COSTI COMUNI CON IL METODO DEL COSTO PIENO

Prodotti: A, B

Quota ammortamento: 1000



Prodotto A (70% del tempo)

Prodotto B (30% del tempo)

- ✓ Nell'imputazione della quota di ammortamento, 700 verrà attribuito al prodotto A e 300 al prodotto B, tenuto conto del tempo di utilizzo del macchinario per le due lavorazioni
- ✓ Naturalmente vi sono molti costi comuni per i quali l'imputazione ai vari prodotti è più complessa ed incerta

Il metodo del costo incrementale

- ✓ il costo da cui partire è il costo incrementale di produzione
- ✓ costo incrementale non significa necessariamente costi variabili, ma anche costi fissi
- ✓ premessa necessaria: esistenza di una capacità produttiva inutilizzata
 - la capacità produttiva inutilizzata va intesa in senso lato
- ✓ trova la sua applicazione ideale nel caso di prodotti nuovi
- ✓ in questo caso ne facilita l'introduzione sul mercato, determinando prezzi più bassi

ESEMPIO 1 – APPLICAZIONE DEL METODO DEL COSTO INCREMENTALE

FASE 1

Prodotti: A



Quota di ammortamento: 1000
Tasso di utilizzazione: 70%

Nel calcolo del costo del prodotto A viene inclusa la quota di ammortamento di 1000

FASE 2

Prodotti: A, B



Quota di ammortamento: 1000
Tasso di utilizzazione: 100%

Nel calcolo del costo del prodotto A viene ancora inclusa per intero la quota di ammortamento di 1000

Nulla viene attribuito al prodotto B, il quale *non è la causa* di quel costo

RELAZIONE TRA MARGINE E RICARICO

✓ Margine % =
 $(\text{Prezzo} - \text{Costo}) / \text{Prezzo}$

✓ Coefficiente di ricarico % =
 $(\text{Prezzo} - \text{Costo}) / \text{Costo}$

Margine = Ricarico / (1+ Ricarico)

Ricarico = Margine / (1- Margine)

Costo	Prezzo	Margine	Coefficiente di ricarico
10	10	0,0%	0,0%
10	11	9,1%	10,0%
10	12	16,7%	20,0%
10	13	23,1%	30,0%
10	14	28,6%	40,0%
10	15	33,3%	50,0%
10	16	37,5%	60,0%
10	17	41,2%	70,0%
10	18	44,4%	80,0%
10	19	47,4%	90,0%
10	20	50,0%	100,0%

METODI DI DETERMINAZIONE DEL PREZZO BASATI SU COSTI E CONCORRENZA

Definizione di un listino prezzi e confronto con la concorrenza

Importi in EURO		PREZZO tecnico: Costi Diretti/(1-% Mdc-%Provv)									Competit.	Prezzo	SCOSTAMENTI		
Codice	Articolo	Materiale	Costo Lav. Int.	Costo Lav. Est.	Altri Costi	Tot. Costo	Provv.ni	% MDC	PREZZO TECNICO	Mdc	Prezzo medio Concorrenza	Prezzo Effettivo	Scost. % Prezzo Effettivo vs. Prezzo tecnico	Scost. % Prezzo Effettivo vs. Prezzo medio Concorrenza	Note rispetto concorrenza
		1	2	3	3.1	4 = 1+...+3.1	5.1	5	6 = 4/(1-5-5.1)	7 = 6-4-5.1*6	6.1	6.2	8 = (6.2 - 6) / 6	8 = (6.2 - 6.1) / 6.1	
1111	Articolo 1	65,3	17,8	20,4	10,0	113,5	6%	25%	164,4	41,1	152,0	149,0	-9,4%	-2,0%	Attenzione
2222	Articolo 2	95,5	18,1	21,8	0,0	135,4	0%	40%	225,7	90,3	240,0	239,0	5,9%	-0,4%	Ok
3333	Articolo 3	35,6	22,2	18,8	0,0	76,6	10%	35%	139,3	48,8	110,0	139,0	-0,2%	26,4%	Attenzione
4444	Articolo 4	263,0	42,4	131,0	5,0	441,4	4%	35%	723,6	253,3	820,0	799,0	10,4%	-2,6%	Ok
5555	Articolo 5	177,6	27,0	18,1	0,0	222,7	0%	20%	278,4	55,7	300,0	299,0	7,4%	-0,3%	Ok
6666	Articolo 6	185,4	69,4	145,6	0,0	400,4	6%	40%	741,4	296,6	690,0	739,0	-0,3%	7,1%	Attenzione

TARGET COSTING

Target cost è il costo sostenibile per generare il profitto desiderato

✓ Selling price – desired profit = target cost

Il cliente determina il prezzo

✓ Il profitto deve essere ottenuto attraverso il controllo dei costi di conseguenza il costo aziendale deve essere non solo monitorato ma verificato per una ricerca continua del miglior utilizzo delle risorse

Si contrappone all' approccio tradizionale del cost-plus pricing:

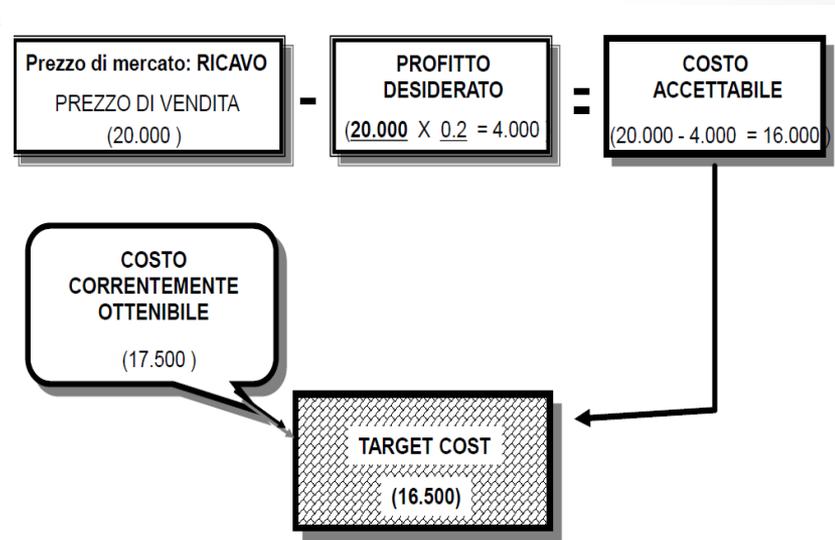
1. Progettare il prodotto
2. Determinare il costo
3. Definire il prezzo

Si focalizza sul cliente

- ✓ Cosa vuole il cliente?
- ✓ Quanto è disponibile a pagare?

Possiamo fare profitto su questo business?

Dobbiamo rispondere a queste domande prima di impegnarci nel progetto



Di derivazione giapponese

Implica una analisi del mercato e del nostro business /valore offerto

Implica una analisi e controllo dei costi già in fase preventiva

TARGET COSTING VS COST PLUS

COST PLUS

La situazione di mercato non influisce sulla pianificazione del costo di prodotto

Il costo determina il prezzo.

Le riduzioni di costo sono concentrate sulla riduzione di inefficienze e sprechi

La riduzione di costo non è guidata dalle esigenze dei clienti

I costi sono gestiti in chiave specifica

I fornitori sono coinvolti dopo la progettazione del prodotto

TARGET COSTING

→ La **competizione** di mercato **influisce** sulla pianificazione del costo

→ Il **prezzo determina** il target di costo

→ Le riduzioni di costo sono raggiunte con una progettazione di prodotto/processo

→ La riduzione di costo è **guidata dalle esigenze dei clienti**

→ I costi sono gestiti da **team** multifunzionali

→ I **fornitori sono coinvolti** a partire dalle fasi di concezione e progettazione

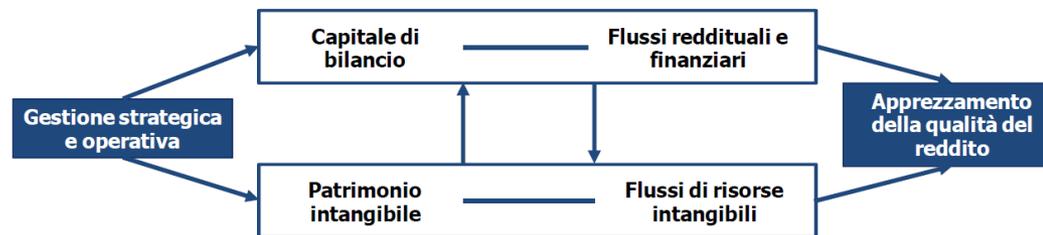
I prezzi sono VALORE

Relazione fra prezzo e valore percepito dal cliente



Il valore è creato dalla UNICITA'

Il patrimonio aziendale non è solo FINANZIARIO



L'azienda è UNICA : un insieme UNICO di risorse che CREA VALORE per CERTI CLIENTI.....

..... QUESTA E' UNA SEMPLICE DEFINIZIONE DI STRATEGIA !

LA STRATEGIA AZIENDALE E' UNA SERIE DI SCELTE
SU COME UNICI, COME DARE UN VALORE SPECIALE
CHE UN CERTO GRUPPO DI CLIENTI CI PAGA

**E' LA BASE DELLA SOLIDITA'
DELL'IMPRESA DOMANI.**

QUALE MIX DI ATTIVITA' PUO' PERMETTERCI DI
RAGGIUNGERE I NOSTRI OBIETTIVI
IN UN DATO CONTESTO DI MERCATO?

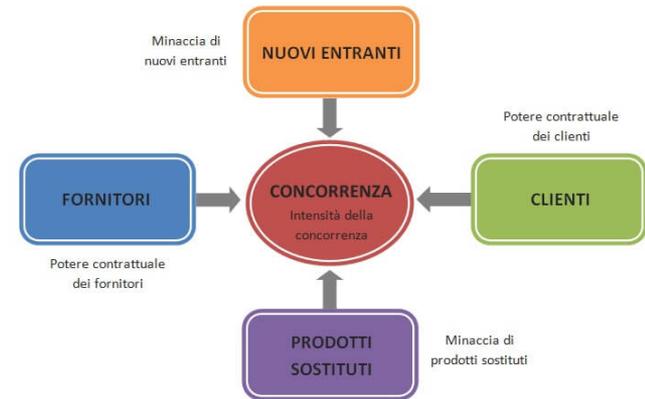
UN OBIETTIVO NON E' STRATEGIA. LA STRATEGIA
E' COME RAGGIUNGERE UN OBIETTIVO

OCCORRE APPROPRIARSI IN MODO STABILE DEL VALORE
ESPRESSO DAL SETTORE DI RIFERIMENTO

LA SOLA RICERCA DELLA ECCELLENZA OPERATIVA CI
CONDANNA
ALLA SOFFERENZA NEL MEDIO PERIODO ED ALLA GUERRA
DEI
PREZZI. NESSUNO TI PAGHERA' DI PIU' PER RISULTATI CHE
ALTRI UGUAGLIERANNO INEVITABILEMENTE ED

Come si fa strategia?

1. Analizza le forze competitive del tuo settore



2. Crea una catena del valore unica

3. Fai delle scelte che NON accontentano tutti: scegli chiaramente i tuoi clienti e cosa gli offri



Solo una volta fissati gli obiettivi, definiti o confermata la strategia per raggiungerli, analizzata la catena del valore e da essa stimati costi e prezzi si può fare un vero **BUSINESS PLAN**, che in essenza è la formalizzazione dello sviluppo di una **IDEA IMPRENDITORIALE PER CREARE VALORE AGGIUNTO E FARSELO PAGARE**



LA STIMA DEI RICAVI ATTESI



Le previsioni dei costi di produzione si snodano attraverso quattro analisi distinte ma complementari, ovvero:

- I. La **pianificazione** del processo produttivo
- II. Gli **acquisti delle materie prime** da pianificare
- III. Il calcolo delle **rimanenze finali di materie prime**
- IV. Il calcolo delle **rimanenze finali di semilavorati** (se esistenti)

Occorre preliminarmente scegliere lo schema di riclassificazione e il **sistema di contabilità industriale** da seguire: costo del venduto, margine di contribuzione, ecc.. e conoscere bene il sistema di produzione

Proiezioni coerenti con la nostra storia e le
nostre scelte

LA STIMA DELLA STRUTTURA DEI COSTI

Il margine di contribuzione al netto dei costi di struttura
determina l'EBITDA



L'EBITDA può quindi essere determinato come somma di redditività
operativa (EBIT) e ammortamenti



L'EBITDA non risente di politiche
di ammortamento, strutture
finanziarie o fiscalità diverse



Nel confronto interaziendale è
spesso utilizzato l'EBITDA
Margin (% sui ricavi)

Conto Economico Prospettico	xxx1	xxx2	xxx3
euro/000			
Ricavi lordi di vendita	96.295	101.182	112.373
- Sconti e abbuoni	(963)	(1.012)	(1.124)
= Ricavi netti di vendita	95.332	100.170	111.249
± Variazioni rimanenze prodotti finiti	(2.156)	291	504
= Valore della produzione	93.176	100.460	111.754
- Acquisti materie prime	(68.251)	(71.864)	(79.806)
± Variazione semilav. e mat. prime	1.529	378	811
- Altri costi diretti di produzione	(3.457)	(4.101)	(4.961)
- Costo manodopera diretta	(4.423)	(4.835)	(5.548)
- Costo variabile di vendita	(3.950)	(4.114)	(4.581)
= Totale costi variabili	(78.551)	(84.536)	(94.085)
= Margine di Contribuzione	14.625	15.924	17.669
<i>MDC su Valore produzione in %</i>	<i>15,7%</i>	<i>15,9%</i>	<i>15,8%</i>
- Costo del lavoro indiretto	(1.254)	(1.448)	(1.506)
- Costi di marketing e promozionali	(2.545)	(2.770)	(3.020)
- Altri costi di struttura	(2.308)	(2.351)	(2.401)
= Margine Operativo Lordo (EBITDA)	8.517	9.356	10.742

Arrivati all'EBITDA
occorre calcolare gli
ammortamenti e gli
accantonamenti e
bisogna predisporre il
piano degli investimenti

A questo punto occorre predisporre un **Piano degli Investimenti** coerente con le ipotesi di sviluppo sottese nel piano, in cui siano elencati gli acquisti di **immobilizzazioni** (materiali, immateriali e finanziarie) e gli altri interventi (anche di natura meramente commerciale) da porre in essere nel prossimo futuro

Sebbene non sia detto che ogni investimento abbia un suo positivo ritorno economico in termini di **Tasso Interno di Rendimento**, è fuori di dubbio che ipotizzare forti incrementi di fatturato senza alcun investimento sia erroneo

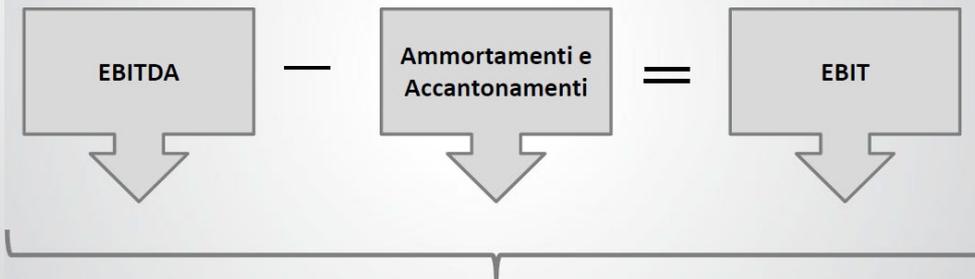
Il Piano degli investimenti non determina solo, indirettamente, il volume degli **ammortamenti** da stanziare, ma anche e soprattutto il volume di spesa che l'azienda intende destinare allo sviluppo e alla crescita interna ed esterna

La corretta determinazione degli investimenti necessari per lo sviluppo aziendale costituisce una delle scelte fondamentali del business plan

Si tratta quindi, di individuare gli investimenti necessari per l'espansione o crescita aziendale

Ciononostante, occorre comunque aggiungere gli investimenti necessari al mantenimento della struttura

GLI INVESTIMENTI

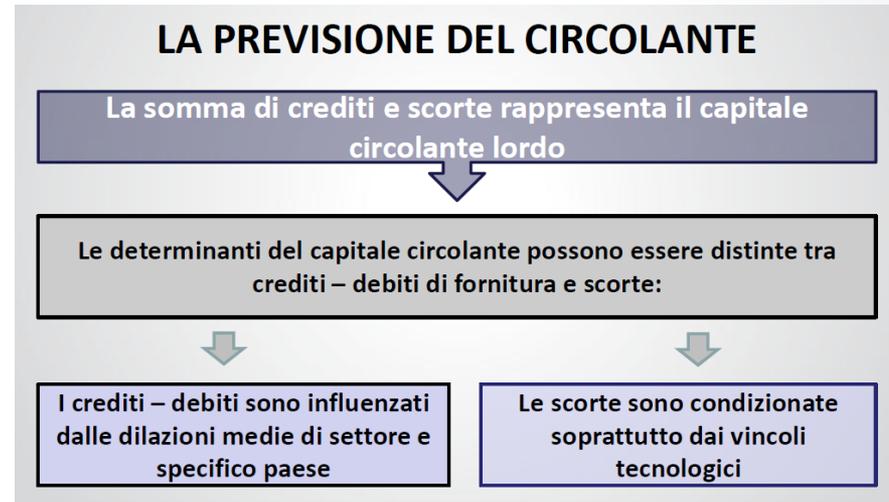
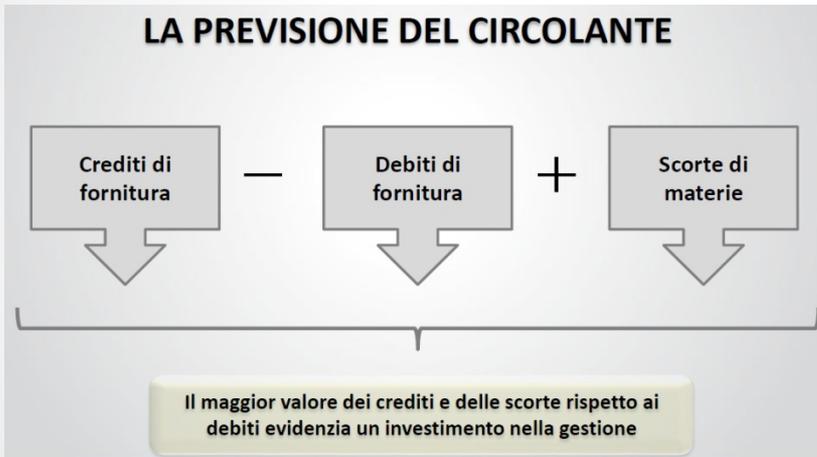


La stima degli ammortamenti consente di passare dalla redditività operativa lorda a quella netta

- Sotto l'EBIT vanno inseriti gli oneri e/o i proventi di tipo finanziario quali, in sintesi:
 - **Interessi passivi** di conto corrente e/o a **breve** termine;
 - **Interessi di mora**;
 - **Commissioni** e altri oneri bancari;
 - Interessi passivi su finanziamenti a **lungo termine** (mutui, ecc.);
 - **Perdite** e/o utili su cambi;
 - **Interessi attivi** di conto corrente e/o da altre forme di impiego di liquidità (compresi i titoli di stato);
 - Interessi attivi da **clienti**.
- Alcuni oneri saranno già quantificabili (ad esempio quelli da mutui e da piani di ammortamento di debiti) ma quelli a breve termine saranno funzione della **quantità di debiti a breve o cassa** presente momento per momento

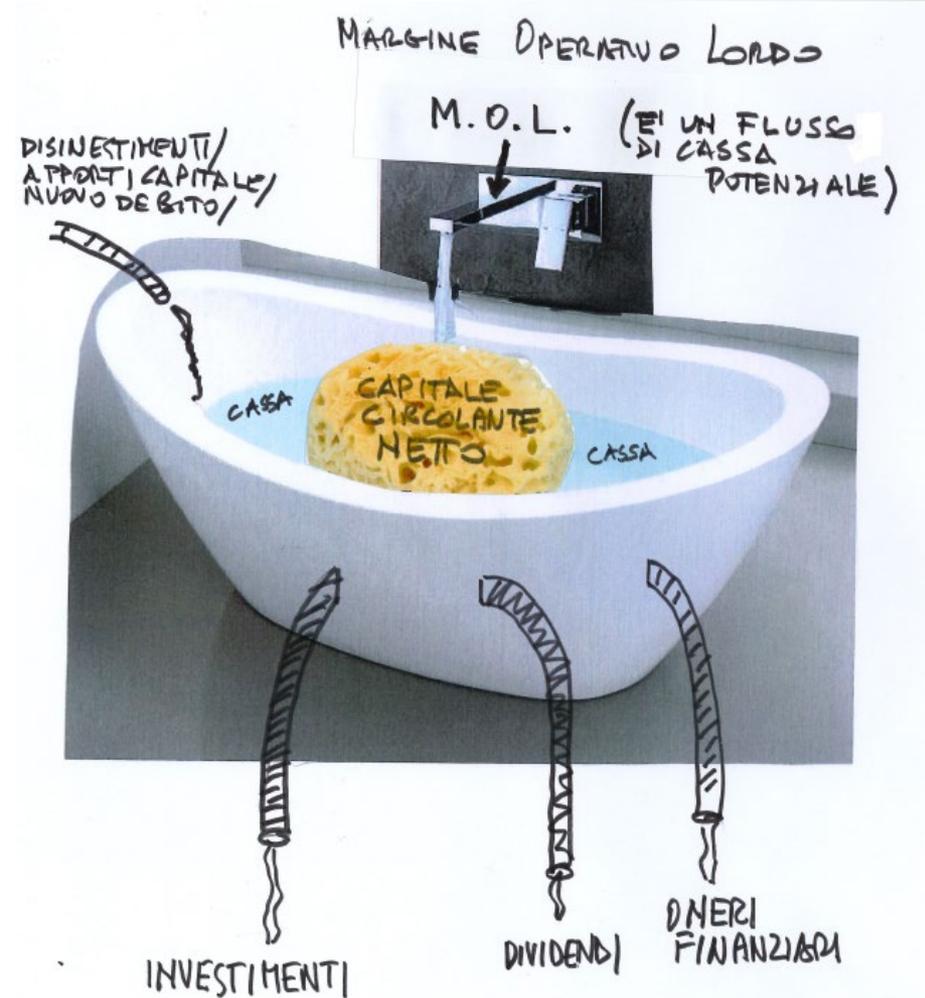
Dovremo stimare la liquidità (anche negativa - fidi) usando i concetti visti prima. $MOL \text{ (flusso)} - \text{spugna (CCN)} = \text{Flusso di cassa operativo}$

Dovremo stimare la liquidità (anche negativa - fidi) usando i concetti visti prima. $MOL \text{ (flusso)} - \text{spugna (CCN)} = \text{Flusso di cassa operativo}$





FREE CASH FLOW



Iter del business plan fino al rendiconto finanziario

IL BUSINESS PLAN

- 1 **Determinazione del flusso della gestione reddituale attraverso l'Ebitda (CE) e la variazione del circolante (SP)**
- 2 **Elaborazione delle entrate ed uscite connesse agli investimenti/disinvestimenti**
- 3 **Elaborazione delle entrate ed uscite connesse ai finanziamenti/rimborsi (e eventuali remunerazioni)**
- 4 **Elaborazione del rendiconto finanziario complessivo**

Solo a questo punto possiamo valutare veramente la nostra solidità domani....

... e porci la domanda chiave : «cosa succederà se...» :

IL BUSINESS PLAN

L'analisi di sensitività ha l'obiettivo di verificare l'andamento dei risultati previsionali aziendali al variare delle variabili rilevanti.

L'analisi di sensitività può essere effettuata al termine della costruzione del Piano economico finanziario.

L'analisi di sensitività consente di verificare la sostenibilità del piano economico finanziario in caso di dinamiche sfavorevoli.

Le variabili dell'analisi di sensitività

- **Variabili di primo livello:**
 - Quote di mercato
 - *Pricing*
 - Fatturato

} Rischio alto di sbagliare le previsioni
⇒ effetti devastanti sugli *outcome*
- **Variabili di secondo livello:**
 - Dimensione investimenti
 - Costi di produzione
 - Costi di struttura

} Rischio medio di sbagliare le previsioni
⇒ effetti importanti sugli *outcome*
- **Variabili di terzo livello:**
 - Tempi di incasso e pagamento
 - Dimensione del magazzino
 - Costo del denaro
 - Trattamento fiscale

} Rischio basso di sbagliare le previsioni
⇒ effetti apprezzabili sugli *outcome*

Tabella 3.30 Conto economico preventivo

	0	1	2	3	4	5
Ricavi		172.760	172.760	172.760	172.760	172.760
CAGR						0,0%
-Provvigioni	-	- 44.027	- 44.027	- 44.027	- 44.027	- 44.027
= Margine commerciale	-	128.733	128.733	128.733	128.733	128.733
- Costi di produzione(*)	-	- 11.048	- 11.048	- 11.048	- 11.048	- 11.048
- Spese commerciali	-	- 9.640	- 9.640	- 9.640	- 9.640	- 9.640
- Spese amministrative e generali	- 1.050	- 42.000	- 42.000	- 42.000	- 42.000	- 42.000
- Spese customer development	-10.000					
= Margine operativo lordo (EBITDA)	- 11.050	60.544	60.544	60.544	60.544	60.544
- Ammortamenti	-	- 24.220	- 24.220	- 24.220	- 24.220	- 24.220
= Margine operativo (EBIT)	- 11.050	36.324	36.324	36.324	36.324	36.324
EBIT/Ricavi% (RCS)		21%	21%	21%	21%	21%

(*)Inclusi costi addestramento staff

Tabella 3.33 Stato patrimoniale preventivo dopo apporto fondatori

	0	1	2	3	4	5
Attivo immob. operativo netto	15.000	286.880	262.660	240.840	216.620	194.800
Immob. materiali nette	0	273.680	252.760	234.240	213.320	194.800
Immob. immateriali nette	15.000	13.200	9.900	6.600	3.300	-
CCN operativo	-	-	-	-	-	-
CAPITALE INVESTITO NETTO	15.000	286.880	262.660	240.840	216.620	194.800
Posizione finanziaria netta	-73.950	161.606	101.060	42.918	-17.626	-75.770
Debiti finanziari consolidati	-	-	-	-	-	-
Debiti finanziari netti b.t (Liquidità netta)	-73.950	161.606	101.060	42.918	-17.626	-75.770
Capitale proprio	88.950	125.274	161.598	197.922	234.246	270.570
Apporto fondatori	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Riserve		-11.050	25.274	61.598	97.922	134.246
Reddito netto	-11.050	36.324	36.324	36.324	36.324	36.324
CAPITALE ACQUISTO NETTO	15.000	286.880	262.660	240.840	216.620	194.800
EBIT/Capitale investito netto % (ROI)	-74%	13%	14%	15%	17%	19%


studio LOMBARDI
i in Verona
Tabella 3.32 - Parte A: Avanzo/deficit finanziario residuo

	0	1	2	3	4	5
Reddito operativo (EBIT)	- 11.050	36.324	36.324	36.324	36.324	36.324
+ Ammortamenti	-	24.220	24.220	24.220	24.220	24.220
Autofinanziamento Lordo G. Corrente	- 11.050	60.544	60.544	60.544	60.544	60.544
-Variazione CCN operativo	-	-	-	-	-	-
Flusso di Cassa Lordo G. Corrente	- 11.050	60.544	60.544	60.544	60.544	60.544
-/+ Flusso di cassa da Investimenti/Disinvestimenti operativi	- 15.000	- 296.100	-	- 2.400	-	- 2.300
Flusso di Cassa Operativo (lordo imposte)	- 26.050	- 235.556	60.544	58.144	60.544	58.244
+ Apporti di capitale proprio fondatori	100.000					
AVANZO/DISAVANZO RESIDUO	73.950	-235.556	60.544	58.144	60.544	58.244

Tabella 3.32 - Parte B: Variazione della posizione di liquidità netta dopo apporto fondatori

	0	1	2	3	4	5
Liquidità netta iniziale	0	73.950	-161.606	-101.062	- 42.918	17626
Avanzo/Disavanzo residuo	73.950	- 235.556	60.544	58.144	60.544	58.144
Liquidità netta finale	73.950	- 161.606	-101.062	- 42.918	17.626	80.870

Fattori critici di successo
Azioni/ Progetti
Progettazione analitica e prototipazione

 sviluppo specifiche tecniche *xyz* sviluppo prototipo omologazione

Gestione accordi commerciali

partecipazione a eventi fieristici stipula accordi con hotel e stabilimenti balneari predisposizione materiale promozionale e installazione presso hotel e stabilimenti balneari

Gestione nologico

sviluppo manuali d'uso elaborazione moduli scarico responsabilità

Gestione staff

selezione staff addestramento staff

Sarò solido se avrò se ragionato su TUTTI questi temi:

CAP.	FASI	CONTENUTI	FINALITÀ
1	Descrizione del business e del contesto	Analisi della situazione corrente dell'azienda / progetto, dei prodotti / servizi, del mercato e del settore	Esplicitare e strutturare l'offerta per aree di business alla luce del contesto del mercato e del settore
2	Strategie e posizionamento	Esposizione delle strategie adottate e del posizionamento nel settore.	Condivisione chiara e coerente delle strategie aziendali e valutazione del grado di rischio imprenditoriale
3	Piano Operativo	Stesura di una guida su tutte le decisioni in materia di localizzazione, produzione e marketing	Tradurre il pensiero strategico e le deliberazioni intraprese in un piano di azione concreto nei tempi e nei modi
4	Struttura e management	Valutazione delle risorse umane, della struttura societaria ed organizzativa con l'assegnazione dei compiti e dei ruoli per il raggiungimento dei risultati prefissati	Comprensione dell'adeguatezza delle risorse disponibili ed analisi per assicurarsi la necessaria forza di lavoro e di know-how interna o esterna all'azienda
5	Le risorse di finanziamento	Definizione delle fonti finanziarie che l'imprenditore / manager pensa di attivare per sostenere la crescita o la riorganizzazione della sua attività	Individuazione delle fonti di copertura finanziaria
6	Schemi economico - finanziari	Redazione delle proiezioni inerenti ai risultati economici e finanziari attesi nel periodo di riferimento	Valutazione della redditività attesa e del fabbisogno di capitale

Abbiamo visto:

1. La cassa e le banche

Budget di cassa e fidi

2. Il capitale circolante

Proiezione e gestione

3. La redditività

Valore Aggiunto

4. L'efficienza

Analisi dei costi

5. I prezzi ed i volumi

Politiche di prezzo

6. La strategia

Valore, mercato, scelte, piani

«BUON LAVORO ED IN BOCCA AL LUPO» da parte di:

CARLO LOMBARDI

dottore commercialista

Corte Melone, 2 Verona

Fisso 045 8 00 00 57 Cellulare 347 25 38 918

Mail lombardi@studiolombardi.com