Operazioni e gestione

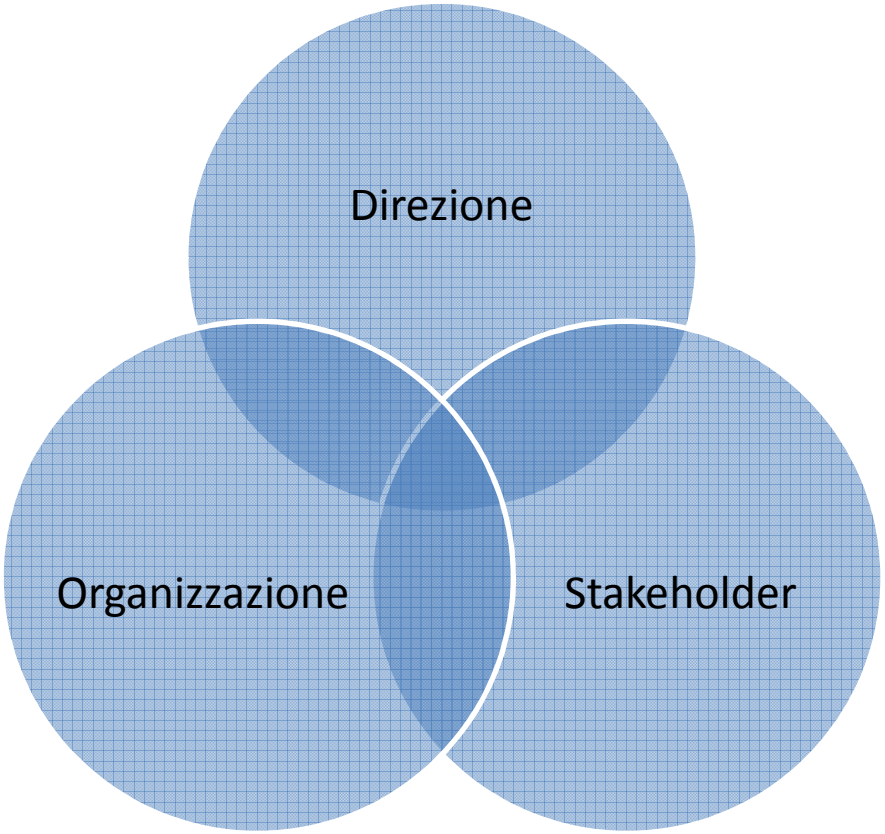
Gli aspetti della gestione aziendale

I conti

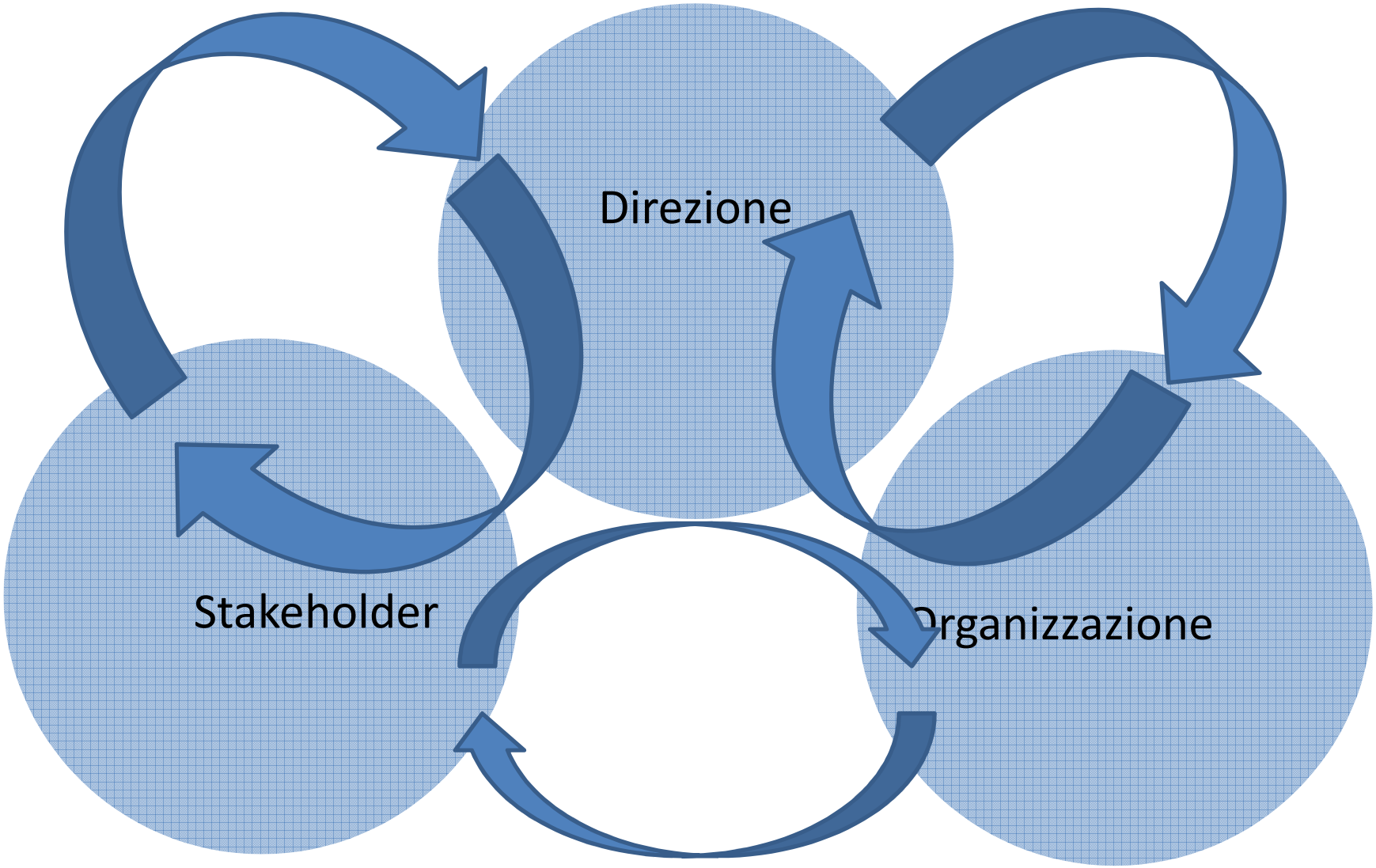
La contabilità generale

Operazioni e gestione

L'impresa e le sue relazioni

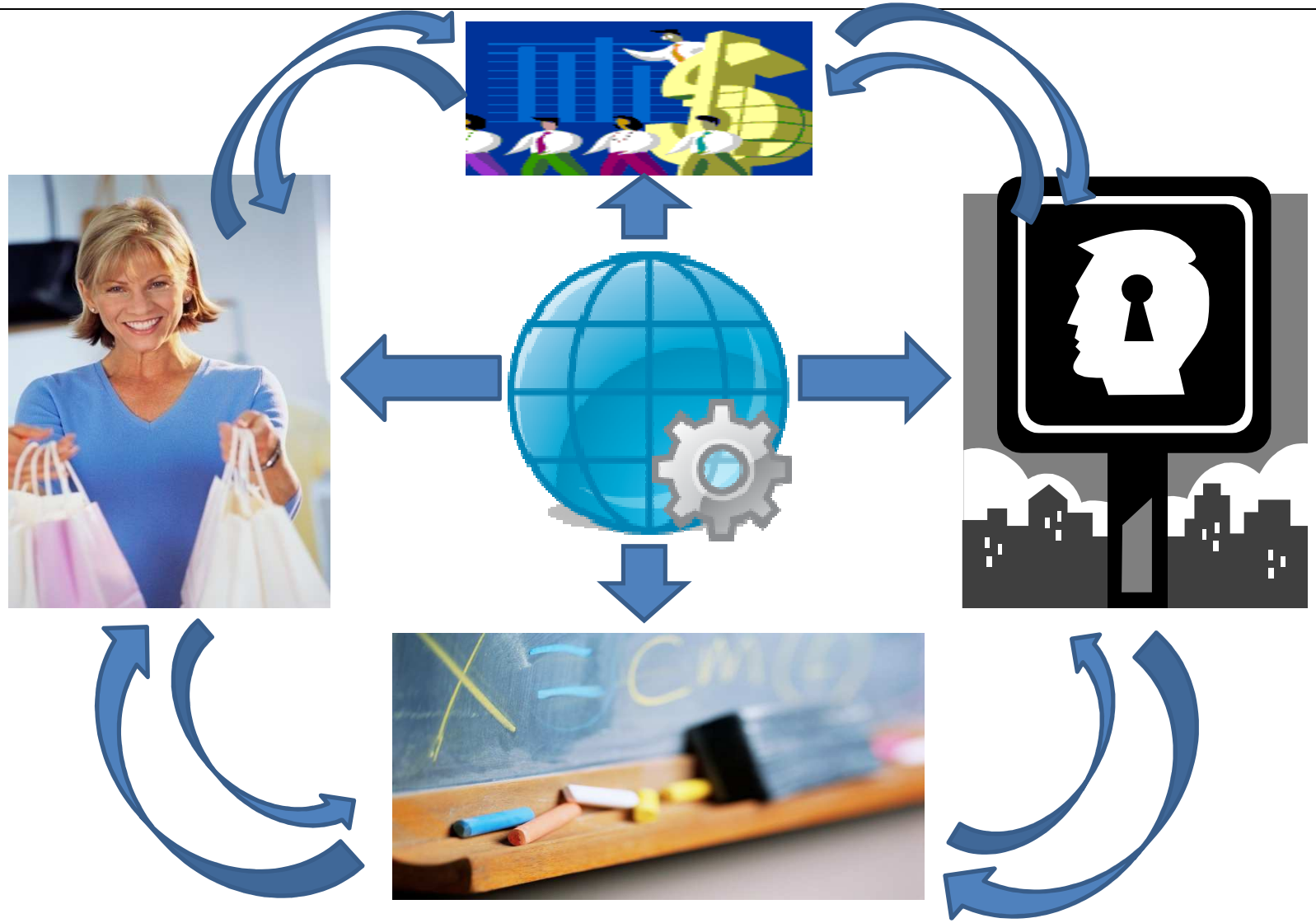


L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo



T2U TOR
PROGETTI PER L'IMPRESA

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo



T2U TOR
PROGETTI PER L'IMPRESA

L'importanza di amministrare e
La contabilità come strumento oggettivo

Prospettiva finanziaria	
Obiettivi	Misure
Massimizzazione valore al minimo costo	Coefficiente costo/spesa
Massimizzazione risparmi sui costi	Risparmi condizionati agli acquisti
Pagamenti puntuali	Penalità per inadempienza nei pagamenti
Massimizzazione della produzione	Coefficiente costo/spesa

Prospettiva Clientela	
Obiettivi	Misure
Tempestività	Consegna puntuale nei tempi indicati dal cliente
Qualità	Qualità del prodotto/servizio secondo le specifiche indicate dal cliente
Servizio/collaborazione	prontezzaa e disponibilità secondo richiesta del cliente

Prospettiva decentramento decisionale	
Obiettivi	Misure
Qualità forza lavoro	Autovalutazione
Qualità dell'ambiente di lavoro	Qualità dell'ambiente di lavoro nella valutazione dei dipendenti
Leadership esecutiva	Qualità e integrità della leadership nella valutazione dei dipendenti

Prospettiva interna	
Obiettivi	Misure
Eccellenza nell'acquisizione	Valutazione dei sistemi di qualità interna
Acquisizioni di dati accurata, tempestiva ed efficiente	Valutazione dei sistemi informatici di management

Prospettiva apprendimento e crescita	
Obiettivi	Misure
Raggiungere gli obiettivi dell'attuale missione	Autovalutazione mirata a un continuo miglioramento
Raggiungere gli obiettivi della missione futura	Autovalutazione mirata alla pianificazione tattico/strategica

I sistemi aziendali

Sistema di gestione

Sistema di amministrazione e controllo

Sistema organizzativo

Sistema della qualità

Una definizione di sistema e alcune caratteristiche distintive

(definizioni Liberamente tratte da wikipedia)

- Genericamente definibile come un insieme di entità connesse tra di loro tramite reciproche relazioni visibili o definite dal suo osservatore.

- Un sistema può essere definito come l'unità fisica e funzionale, costituita da più parti interagenti tra loro e con altri sistemi, formando un tutt'uno in cui, ogni parte, dà un contributo per una finalità comune.

- Le parti interagiscono tra di loro e con altri sistemi per mezzo di metodi e regole che ne determinano l'organizzazione e gli scopi per il perseguimento degli obiettivi comuni.

- In genere, un sistema è un concetto relativo, e può essere riconosciuto e classificato secondo la natura dei suoi componenti e le preferenze del suo osservatore/costruttore.

- Un sottosistema è un sistema subalterno e secondario rispetto ad un sistema principale, dal quale dipende e senza il quale non può funzionare autonomamente.

Il sistema di gestione

Rappresenta il sistema con cui viene governata l'azienda

Può anche essere definito come il sistema di management

Si occupa delle operazioni economiche messe in atto per il raggiungimento dell'oggetto sociale

Un ultimo aspetto importante del sistema di gestione è la sua valenza strategica e tattica

Il sistema di amministrazione e controllo

Riguarda i flussi di informazioni aziendali e le quantità che consentono di misurare i fenomeni aziendali

La contabilità ne rileva le operazioni in termini quantitativi in relazione agli aspetti reddituali, di capitale e cash flow

Una definizione più appropriata: "sistema informativo aziendale"

È da considerasi come la moderna evoluzione della ragioneria tradizionale

Si articola sia a livello aziendale attraverso la formulazione del bilancio che a livello di attività attraverso le contabilità speciali

Il sistema organizzativo

Riguarda il come fare le cose

Si occupa del coordinamento delle varie risorse

Interagisce continuamente con la strategia aziendale attraverso i propri feedback

Si articola sia a livello aziendale con il sistema di governance sia a livello di attività come ad esempio possono essere i singoli reparti produttivi, amministrativi, ecc.

Il sistema della qualità

Definito più comunemente come Total Quality Management

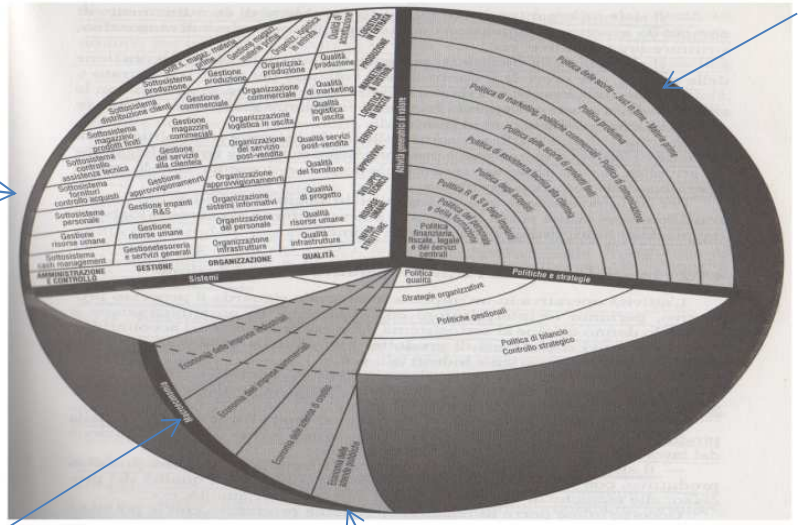
Interagisce con tutti gli altri sistemi e rileva la coerenza con gli standard richiesti in termini di prodotto, rapporti interni, esterni, qualità del lavoro, ecc.

La strategia della qualità riguarda nel suo complesso la ricerca di efficienza ed efficacia intese la prima come il giusto rapporto tra input e output dei processi, la seconda come grado di soddisfazione degli stakeholder

Una vista d'insieme

La strategia e
Le politiche
operative

I sistemi aziendali



Gli stakeholder

Le politiche degli stati

La contabilità

È lo strumento per rilevare tutte le operazioni economiche

È il supporto primario al controllo di gestione

Intesa come insieme di tutti i sottosistemi che la compongono è il cardine dell'intero sistema informativo per quanto attiene all'analisi quantitativa

Ha lo scopo di fornire tutte le informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali sull'andamento della gestione

Le operazioni economiche fondamentali

Ciclo di gestione integrale

- Finanziamenti
- Investimenti
- Trasformazione
- Disinvestimenti
- Rimborsi/Remunerazioni

Ciclo di gestione operativa

I cicli principali della gestione operativa

Ciclo totale del processo produttivo

Data di acquisto dei fattori produttivi — Data di incasso della vendita dei prodotti

Inizio — Fine

Ciclo economico tecnico

Processo di acquisto (investimento) — Processo di vendita dei prodotti (disinvestimento)

Inizio — Fine

Ciclo tecnico

Prelievo delle materie dai magazzini — Versamento dei prodotti nei magazzini

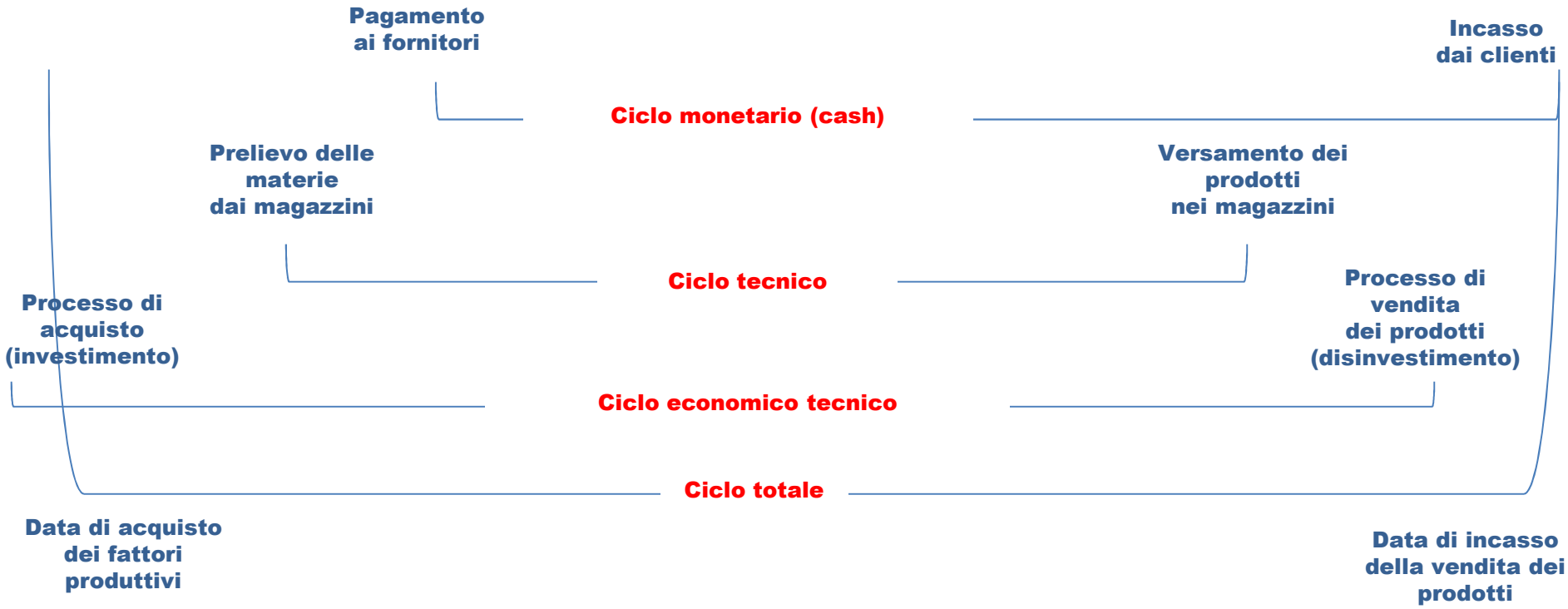
Inizio — Fine

Ciclo monetario (cash)

Pagamento ai fornitori — Incasso dai clienti

Inizio — Fine

I cicli della gestione operativa (sintesi)



Le operazioni economiche straordinarie

Costituzione

Aumenti di capitale

Trasformazioni della natura giuridica

Fusioni

Scissioni

Liquidazione/cessazione

Le operazioni economiche e l'esercizio amministrativo

Le operazioni economiche nella vita dell'azienda sono senza soluzione di continuità

L'impresa nasce e muore con il conseguimento dell'oggetto sociale ovvero alla sua naturale scadenza. Al momento della sua liquidazione si traggono le conclusioni sull'esito della gestione.

Questo è vero per i soci, ma non può essere considerato accettabile per i terzi

Tutti i portatori di interessi e quindi anche i soci hanno la necessità di fare degli stop & go per verificare i conti e trarre le necessarie conclusioni

In termini economici (variazioni reddituali e di capitale)
monetari (gestione del cash)
finanziari (gestione di debiti e crediti)

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Periodo amministrativo = intervallo di tempo pari a 12 mesi

Esercizio amministrativo = L'insieme delle operazioni effettuate nel periodo amministrativo

Gli aspetti della gestione aziendale

L'importanza di amministrare e La contabilità come strumento oggettivo

L'equilibrio della gestione aziendale deriva dal ciclo di gestione integrale

- **Finanziamento**
- **Investimento**
- **Trasformazione**
- **Disinvestimento**
- **Remunerazione/Rimborsi**

Le operazioni di gestione possono essere esaminate sotto tre aspetti fondamentali:

Monetario (liquidità)

Finanziario (debiti e crediti)

Economico (reddito e capitale)

Aspetto monetario

È riferito al ciclo monetario quindi alle variazioni numerarie certe (moneta)

Pagamento ai fornitori — Incasso dai clienti

Inizio — Fine

Prende il nome di "gestione dei flussi di cassa" o "gestione della tesoreria"

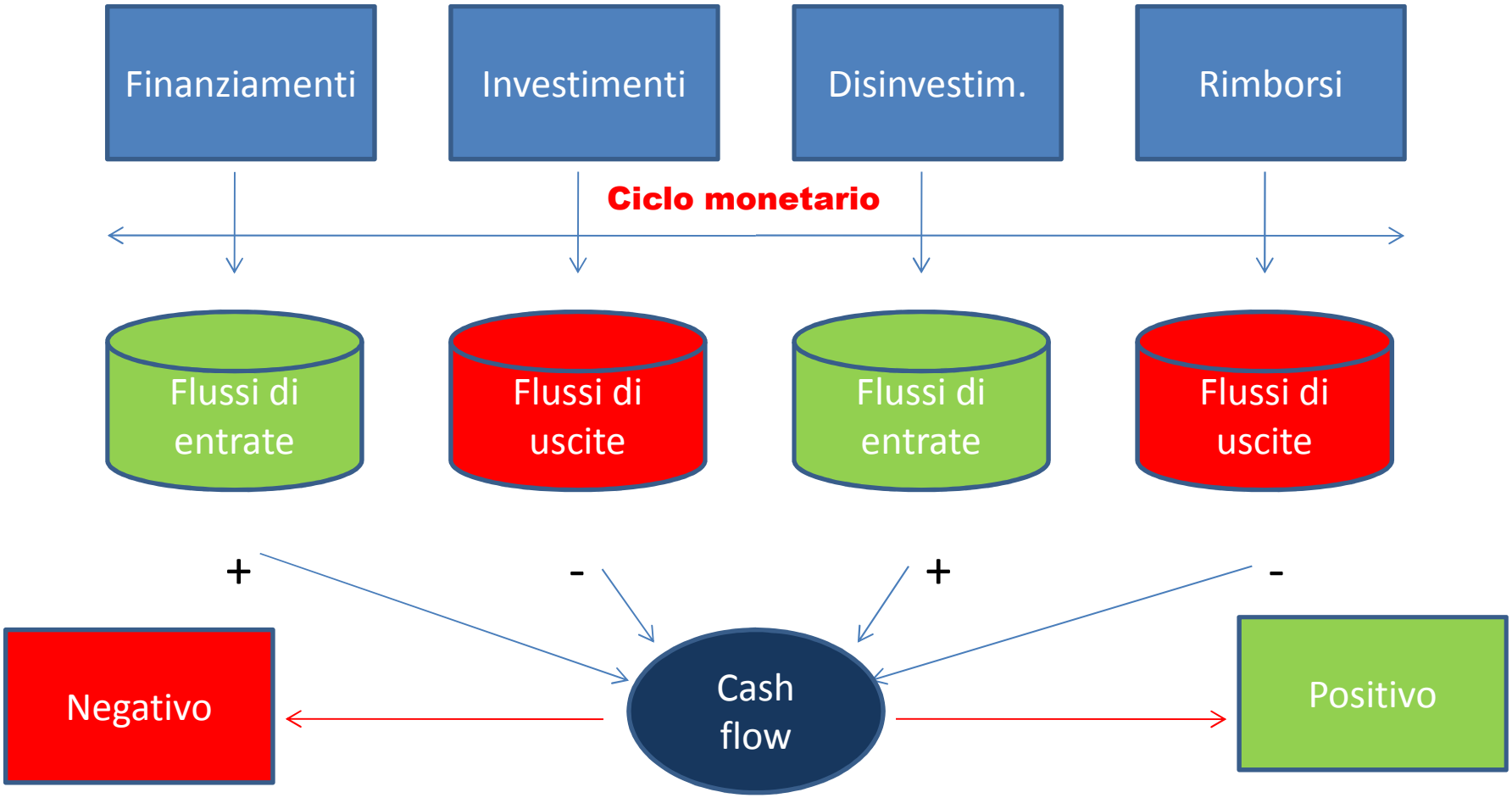
Viene modificato dalle entrate monetarie (cash inflow) e dalle uscite monetarie (cash outflow)

Per misurarne l'equilibrio si utilizza una quantità d'azienda denominata cash flow

L'equilibrio monetario si raggiunge quando: cash inflow = cash outflow

Aspetto monetario

(Grafico tratto da economia e strategia aziendale Massimo Saita Giuffrè editore)



Aspetto finanziario

Definibile come flusso di debiti e crediti e quindi come variazione numerarie assimilate e presunte.

Variazioni numerarie assimilate = variazioni finanziarie relative a debiti e crediti espresse nella moneta di conto (Euro)

Variazioni numerarie presunte = variazioni finanziarie relative a debiti e crediti espresse in moneta terza (valute estere)

L'equilibrio finanziario è misurato in data dove

Somma delle entrate = somma delle uscite

Quindi potremmo essere in equilibrio patrimoniale ma non in equilibrio finanziario

Questo in quanto il patrimonio è una grandezza Stock vale a dire misurata nella sua totalità facendo la somma algebrica di attività e passività

Fonti e impieghi

IMPIEGHI	FONTI
Cassa	Passivo di conto corrente
Crediti verso clienti	Debiti verso terzi a breve
Rimanenze di magazzino	Debiti verso terzi a m/l
Immobilizzazioni materiali	TFR
Immobilizzazioni immateriali	Fondi per rischi ed oneri
Immobilizzazioni finanziarie	Capitale netto

Debiti verso terzi a m/l	=	**Patrimoniale (quantità stock)**
Singole rate di rimborso	=	**Finanziario (quantità di flusso)**
Debiti verso terzi a breve	=	**Patrimoniale (quantità stock)**
Singole scadenze	=	**Finanziario (quantità di flusso)**

Aspetto economico

Analizza le cause che hanno provocato le variazioni monetarie o finanziarie

Prende in esame le variazioni di gestione ordinaria o reddituali vale a dire costi e ricavi d'esercizio e le variazioni di gestione straordinaria vale a dire di capitale

Dalla prima definizione deriva che:

Le variazioni economiche sono variazioni derivate

Le variazioni finanziarie e monetarie sono variazioni originarie

I costi si verificano all'inizio del ciclo produttivo I ricavi alla fine del ciclo produttivo

In conseguenza di ciò potremmo avere i costi in un periodo amministrativo e i ricavi nel successivo

Per ovviare a questo si attribuiscono soltanto i costi dei fattori produttivi sostenuti per i prodotti venduti

I conti

Il conto

È uno strumento di rilevazione dei valori

Accoglie una serie di scritture relative ad un dato oggetto

Rileva i valori iniziali e le successive variazioni

È intestato all'oggetto della rilevazione

Solitamente si presenta come un prospetto a due sezioni contrapposte convenzionalmente denominate dare (sezione di sinistra) avere (sezione di destra)

Il conto

È istituito quando è precisato l'oggetto e la denominazione

Dare	Cassa	Avere

È acceso o aperto quando si effettua la rilevazione della prima variazione positiva o negativa

Dare	Cassa	Avere
1000		

Il conto

È addebitato o accreditato in relazione alle variazioni di conto positive o negative

Dare	Cassa	Avere
1000		500
↑		↑
Addebitato		Accreditato

Il conto

Il saldo è la differenza tra la somma dei valori iscritti nella sezione dare e quelli iscritti nella sezione avere

Dare	Cassa	Avere
1000		500
800		300
1800		800

Saldo 1000 Dare

Il conto

È chiuso se il saldo è iscritto nella sezione opposta rispetto a quella in cui è presente. Con la chiusura il conto ha saldo nullo e si considera spento in modo definitivo

Dare	Cassa		Avere	
1000			500	
800		Totale	300	
			800	
		Saldo	1000	Dare
1800		Totale dopo la chiusura	1800	

Il Piano dei conti

Racchiude l'insieme dei conti che sono stati istituiti

Una corretta progettazione del piano dei conti è presupposto indispensabile per una corretta tenuta delle scritture contabili

Dovrà essere equilibrato nella sua estensione e nella sua profondità

Chi lo redige deve tenere conto dei requisiti informativi interni ed esterni di chiarezza, trasparenza, comparabilità, continuità

Il Piano dei conti

Può avere cinque livelli

Serie	**(Attività)**
Sottoserie	**(attivo circolante)**
Classe	**(Crediti)**
Sottoclasse	**(Crediti verso clienti)**
Conto	**(Crediti verso clienti esteri)**
Partita	**(Annabelle sa)**

La contabilità generale

I principali metodi di rilevazione

Partita semplice

Rileva gli accadimenti in un solo conto a debito o a credito senza bilanciatura

Normalmente rileva soltanto l'aspetto finanziario

Utilizzato da enti pubblici e aziende con bassa complessità amministrativa

Partita doppia

Rileva gli accadimenti sempre in due conti finanziari ed economici bilanciando le scritture addebitando un conto e accreditandone un altro

Gli elementi qualificanti della partita doppia

Ogni operazione d'azienda è rilevata sotto due aspetti:

Finanziario (originario)

Economico (derivato)

Si attivano due serie di conti

Conti finanziari (originari)

Conti economici (derivati)

Ogni conto ha due sezioni distinte

Sezione dare a sinistra sezione avere a destra

Gli elementi qualificanti della partita doppia (segue)

Le due serie di conti funzionano in modo antitetico

Se un'operazione attiva un conto di una serie in dare, la medesima operazione attiverà un conto della stessa serie o di una serie differente con segno opposto

Le rilevazioni in tutti i conti devono essere fatte tutte in un'unica moneta la moneta di conto

Per l'italia l'Euro

Gli elementi qualificanti della partita doppia (segue)

In relazione ai principi esposti avremo il seguente corollario:

La somma dei valori iscritti in dare di tutti i conti è uguale alla somma dei valori iscritti in avere di tutti i conti

La somma dei saldi dare di tutti i conti è uguale alla somma dei saldi avere di tutti i conti

La somma algebrica dei saldi in una parte qualsiasi dei conti è uguale e di segno opposto alla somma algebrica dei saldi della rimanente parte dei conti

Contabilità generale (definizione)

Rileva le operazioni originarie e derivate attraverso l'utilizzo della partita doppia

L'utilizzo della partita doppia per la tenuta della contabilità generale comporta la contestuale rilevazione in due libri contabili

- **Il libro giornale**
- **Il libro mastro**

Il libro giornale

Contiene le rilevazioni (accadimenti) in ordine cronologico

Le rilevazioni sono dette **scritture**

Ogni scrittura riportata nel libro giornale è definita **articolo in partita doppia**

Ogni scrittura è **numerata progressivamente**

Ogni articolo comprende le seguenti informazioni:

- Data dell'accadimento
- Descrizione chiara ed esaustiva
- Documenti coinvolti
- Valore delle variazioni

Il libro giornale (segue)

Gli articoli possono essere:

Semplici se interessano soltanto due conti uno addebitato e l'altro accreditato

Dare	Avere	Dare	Avere
Cassa	Banca	1000	
Prelevato contante per dotazione di cassa			

Il libro giornale (segue)

composti (o complessi) se interessano almeno tre conti uno o più addebitati e uno o più accreditati

Dare	Avere	Dare	Avere
	Fornitore		1200
Merce c/acquisti		1000	
Iva a credito		200	

Fattura numero xxx del gg.mm.aa

Il libro mastro

È un sistema di conti che accoglie le variazioni corrispondenti agli articoli registrati nel libro giornale

Gli elementi che lo compongono (conti) sono tra di loro in relazione di interdipendenza

In concreto è l'insieme di tutti i conti utilizzati dall'impresa per tenere la contabilità generale al fine di deteminare periodicamente il reddito d'esercizio e il capitale di funzionamento

Fasi rilevanti della contabilità generale in ogni periodo amministrativo

Apertura generale dei conti

Chiusura delle rimanenze iniziali in conto economico

Rilevazione dei valori relativi alle operazioni di gestione esterna

Assestamento dei valori attraverso le scritture di integrazione e rettifica

Chiusura generale dei conti elementari nei conti di sintesi (stato patrimoniale e conto economico)

Determinazione del reddito d'esercizio e del capitale di funzionamento

Il sistema del reddito
Vs
sistema patrimoniale anglosassone

Sistema del reddito

Soltanto scambi tra impresa e terzi

Rileva la natura dei costi dei fattori produttivi

Si rilevano i magazzini con l'inventario fisico

Non si rilevano le operazioni interne

Non si rilevano i costi di prodotti e funzioni

Sistema duplice → **contabile o misto**

Costi dei prodotti → Contabilità industriale

Costi delle funzioni → Contabilità analitica

Sistema patrimoniale

Scambi tra impresa e terzi

Rilevazione delle operazioni interne

Rilevazione del valore dei magazzini con metodo contabile

Si determinano i costi dei prodotto e delle funzioni

Sistema unico

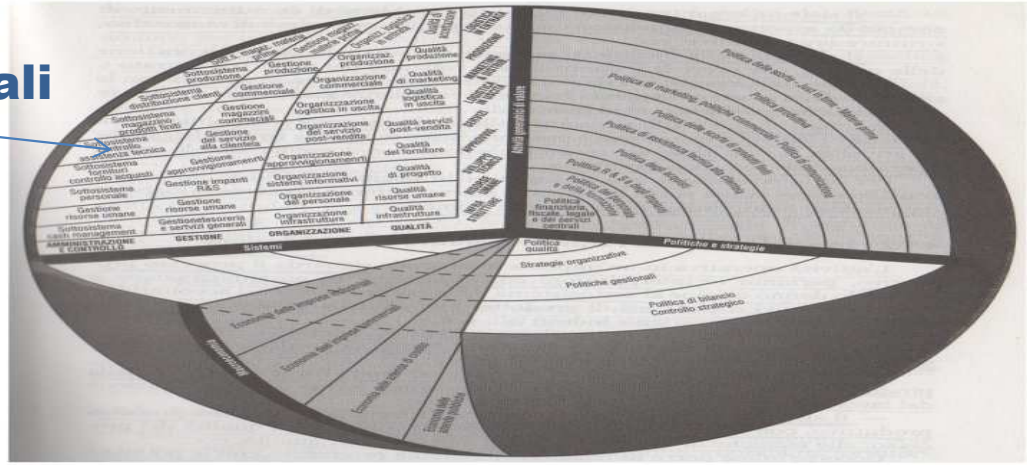
La contabilità clienti

La contabilità fornitori

La contabilità di magazzino

Introduzione

I sistemi aziendali



Introduzione

Il sistema informativo aziendale come ridefinizione del sistema amministrativo

Il sistema informativo come elemento di conoscenza per il più ampio sistema di gestione direzionale

Le contabilità speciali come sistemi alimentanti il sistema di amministrazione e controllo

Le contabilità speciali come sistemi alimentanti l'intero sistema informativo aziendale

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Contabilità e bilancio

La contabilità clienti

La contabilità clienti

Premessa

Risponde direttamente alla funzione amministrazione finanza e controllo

Essa si inserisce nella più vasta funzione Sales & Marketing

Rappresenta la parte amministrativa della funzione Sales

Amministra tutti i processi operativi dettandone tempi e regole in relazione

agli aspetti contabili

agli aspetti fiscali

agli aspetti finanziari

agli aspetti gestionali

La contabilità clienti

Principali aspetti

Anagrafici

Legati all'acquisizione di nuovi clienti ovvero alla modifica di quelli esistenti

Il processo di creazione e modifica dovrebbe essere allocato in amministrazione ed essere assegnato rigorosamente ad un responsabile

La corretta gestione (in processo) dell'attività di creazione e manutenzione anagrafica previene molti inconvenienti che solitamente si manifestano durante le varie fasi del processo di vendita

Allo scopo di evitare problemi di natura sia finanziaria che amministrativa, si dovrebbero attivare delle precise regole di accesso alle schede anagrafiche

La contabilità clienti (aspetti anagrafici)

Il soggetto del rapporto: il cliente

Dati anagrafici indispensabili

Ragione sociale
Domicilio completo
Indirizzo/i di consegna
Indirizzo/i di fatturazione
Assoggettamento e dati iva
Conto di appartenenza
Condizioni di pagamento
Termini di pagamento
Fido commerciale
Importo affidamento da terze parti (assicurazione crediti)
Banche d'appoggio

IBAN
Agente di riferimento
Listino di vendita associato
Scala sconti
Promozioni associate
Premi per raggiung. obiettivi
Modalità di trasporto
Incoterms associati
Trasportatore e spedizioniere imposto

La contabilità clienti

Principali aspetti
Contabili

Registrazione di anticipi su fornitura

Registrazione delle fatture di vendita

Registrazione degli incassi a saldo o in acconto

Registrazione di eventuali insoluti

Registrazione di note di accredito

Registrazione di compensazioni e pagamenti per note di accredito

Rilevazione delle differenze di cambio

La contabilità clienti (aspetti Contabili)

l'oggetto della rilevazione: il conto clienti

Normalmente il conto clienti è tipizzato almeno per area geografica e meno frequentemente per target

Il conto è di tipo patrimoniale ed è movimentato sia in dare che in avere

In dare sono addebitati gli importi al lordo dell'iva di tutte le fatture emesse nel periodo amministrativo alla data di consultazione e i pagamenti relativi alle note di accredito emesse

In avere sono accreditati gli incassi delle fatture e le note di accredito emesse. Per quanto riguarda note di accredito e relativi pagamenti è preferibile intestare un conto specifico "note di accredito a clienti" appartenente alla medesima sottoclasse del conto clienti

La contabilità clienti

Principali aspetti
Finanziari

Registrazione delle partite e delle relative scadenze (dettagli partite) indicate in fattura distinte per tipologia (Assegno, Bonifico, Ri.Ba., ecc.)

Gestione delle scadenze (dilazioni o modifiche di tipologia)

Registrazione in acconto o a saldo dell'incasso delle scadenze delle singole partite

Gestione degli insoluti alla scadenza (rilevazione delle poste in sofferenza

Redazione della sezione apposita del budget di tesoreria

La contabilità clienti (aspetti finanziari)

l'oggetto della rilevazione: La partita

Termine molto utilizzato nei software gestionali

Indica la singola istanza del processo di emissione della fattura o nota di accredito

Le singole scadenze (fattura n. xxx del ggmmaa) sono da considerarsi elementi di dettaglio della partita

Quindi, ritornando a concetti già espressi, a livello patrimoniale abbiamo un certo stock di credito nei confronti dei clienti, le singole partite ne identificano a livello finanziario il sottostante attraverso le singole scadenze

La contabilità clienti

Principali aspetti

Fiscali

Assoggettamento iva del cliente (Territorialità, prestazione, prodotto)

Paese di appartenenza per la gestione dei trasporti e dei relativi documenti di spedizione

Redazione del modello intrastat per le vendite e per le prestazioni di servizi effettuate a soggetti intracomunitari

Valutazione dei crediti in valuta in sede di redazione del bilancio

Valutazione del volume d'affari in relazione alla qualifica di esportatore abituale

La contabilità clienti (aspetti fiscali)

l'oggetto della rilevazione: I.V.A.

IVA a debito relativa alle fatture emesse

IVA a credito relativa alle note di accredito emesse

l'oggetto della rilevazione: Conto Differenza cambi

Addebitato ad ogni registrazione per tassi di cambio inferiori a quelli originari rilevati alla data di emissione della fattura

Accreditato ad ogni registrazione per tassi di cambio superiori a quelli originari rilevati alla data di emissione della fattura

La contabilità clienti

Principali aspetti
Gestionali

Riguardano i processi di vendita

La loro modellazione

La loro efficienza

La loro efficacia

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

Principali processi

Supporto all'attività di budgeting
Gestione anagrafiche clienti
Gestione offerte
Gestione ordini
Gestione merce in attesa di consegna
Gestione Spedizioni
Gestione della fatturazione

Gestione dei Crediti
Gestione degli incassi
Gestione degli insoluti
Recupero crediti
Gestione del contenzioso
Azioni legali

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

Lo strumento di analisi: KPIs

Acronimo di

Key Performance Indicators

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

Le Kpis devono essere studiate e rapportate a indici di performance indicati in sede di pianificazione strategica (come dato di arrivo) e operativa (come dato di riferimento annuale)

Le Kpis sono la rappresentazione quantitativa che prelude all'analisi finanziaria e di efficienza interna ed esterna

Vale a dire

Competitività

Produttività

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

Indicatori finanziari

- Si basano su dati di contabilità generale
- Hanno dei limiti in ambito strategico e previsionale
- In quanto si basano su situazioni passate
- Hanno la loro ragione d'essere per analisi e azioni di breve periodo

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

Indicatori non finanziari

Superano integrandoli i limiti degli indicatori finanziari

Misurano le prestazioni dell'impresa in relazione ai CSF (critical success factor)

Non sono standardizzabili ogni azienda ha i propri

Hanno valenza strategica in quanto indagano circa il valore degli asset intangibili quali ad esempio:

Risorse

Produttività

Flessibilità

Processi

Diffusione del marchio

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

Indicatori di business

Permettono di capire le relazioni e gestire i fenomeni che riguardano l'impresa rispetto al mercato di riferimento

Misurano l'efficacia delle iniziative di business rispetto ai propri competitors

Rappresentano i parametri indispensabili per le simulazioni di scenario

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

RIASSUMENDO

Classe KPI	Tipologia KPI	Esempi
Indicatori finanziari	Indici patrimoniali Indici finanziari Indici di rotaz. del capitale investito Indici di redditività (ROI – ROE - ROS)	ROI = Reddito operativo / Equity + debt
Indicatori non finanziari	Tempistiche (FTE, attraversam., ecc.) Produzione (% di scarti, difettosità, ecc.)	Leverage = Capitale investito / Capitale proprio Evas. Ord. = # ordini / FTE
Indicatori di business	Statistiche Indicatori di tendenza Affidabilità clienti Fedeltà clienti	Leadership di prezzo Leadership di costo price & cost positioning Posizionamento competitivo

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

ESEMPLIFICANDO

Ritardo

Scarti

Prezzo

SCALA	MISURE		
	A	B	C
	Ritardo in giorni	Scarti	Prezzi
3	1	0	0,5
2	2	1	1
1	3	2	>1
Peso	0,3	0,3	0,4

KPI(Q) = 0,3*2 + 0,3*3 + 0,4*2

La contabilità clienti (aspetti gestionali)

CONDENSANDO

Mappatura dei processi

Modellazione dei processi

Costruzione delle KPIs di riferimento

Gestione efficace dei dati attraverso i sistemi informatici

Controllo delle KPIs

Revisione della strategia organizzativa

La contabilità fornitori

La contabilità fornitori

Premessa

Risponde direttamente alla funzione amministrazione finanza e controllo

Essa si inserisce nella più vasta funzione Approvvigionamenti e logistica

Rappresenta la parte amministrativa della funzione Approvvigionamenti

Amministra tutti i processi operativi dettandone tempi e regole in relazione

agli aspetti contabili

agli aspetti fiscali

agli aspetti finanziari

agli aspetti gestionali

La contabilità fornitori

Principali aspetti

Anagrafici

Legati all'acquisizione di nuovi fornitori ovvero alla modifica di quelli esistenti

Il processo di creazione e modifica dovrebbe essere allocato presso l'ufficio acquisti

La corretta gestione (in processo) dell'attività di creazione e manutenzione anagrafica previene molti inconvenienti che solitamente si manifestano durante le varie fasi del processo di vendita

Allo scopo di evitare problemi di natura sia finanziaria che amministrativa, si dovrebbero attivare delle precise regole di accesso alle schede anagrafiche

La contabilità fornitori (aspetti anagrafici)

Il soggetto del rapporto: il fornitore

Dati anagrafici indispensabili

Ragione sociale
Domicilio completo
Indirizzo/i di Ritiro merce
Assoggettamento e dati iva
Conto di appartenenza
Condizioni di pagamento
Termini di pagamento
Massimo importo acquistabile x anno
Valore della fidejussione accordata
Banche d'appoggio

IBAN
Agente di riferimento
Listino di acquisto associato
Scala sconti
Promozioni associate
Premi per raggiung. obiettivi
Modalità di trasporto
Incoterms associati
Trasportatore e spedizioniere imposto

La contabilità fornitori

Principali aspetti
Contabili

Registrazione anticipi su acquisto

Registrazione delle fatture di acquisto

Registrazione note di accredito in attesa di emissione per contestazione fatture

Registrazione pagamenti a saldo o in acconto

Registrazione di note di accredito

Registrazione di compensazioni e incassi per note di accredito

Rilevazione delle differenze di cambio

La contabilità fornitori (aspetti Contabili)

l'oggetto della rilevazione: il conto fornitori

Normalmente il conto fornitori è tipizzato almeno per area geografica e meno frequentemente per target

Il conto è di tipo patrimoniale ed è movimentato sia in dare che in avere

In avere sono accreditati gli importi al lordo dell'iva di tutte le fatture emesse nel periodo amministrativo alla data di consultazione e gli incassi relativi alle note di accredito ricevute

In dare sono addebitati i pagamenti delle fatture e le note di accredito ricevute. Per quanto riguarda note di accredito e relativi incassi è preferibile intestare un conto specifico "note di accredito da fornitori" appartenente alla medesima sottoclasse del conto fornitori

La contabilità fornitori

Principali aspetti
Finanziari

Registrazione delle partite e delle relative scadenze (dettagli partite) indicate in fattura distinte per tipologia (Assegno, Bonifico, Ri.Ba., ecc.)

Gestione delle scadenze (dilazioni o modifiche di tipologia)

Registrazione in acconto o a saldo dell'incasso delle scadenze delle singole partite

Gestione del monte impegni pagamenti futuri

Redazione della sezione apposita del budget di tesoreria

La contabilità fornitori (aspetti Contabili)

l'oggetto della rilevazione: La partita

Vedi contabilità clienti

La contabilità fornitori

Principali aspetti

Fiscali

Assoggettamento iva del fornitore (Territorialità, prestazione, prodotto)

Paese di appartenenza per la gestione dei trasporti e dei relativi documenti di spedizione

Redazione del modello intrastat per acquisti e per le prestazioni di servizi ricevute da soggetti intracomunitari

Valutazione dei debiti in valuta in sede di redazione del bilancio

La contabilità fornitori (aspetti Contabili)

l'oggetto della rilevazione: I.V.A.

IVA a credito relativa alle fatture ricevute

IVA a debito relativa alle note di accredito ricevute

l'oggetto della rilevazione: Conto Differenza cambi

addebitato ad ogni registrazione per tassi di cambio superiori a quelli originari rilevati alla data di emissione della fattura

Accreditato ad ogni registrazione per tassi di cambio inferiori a quelli originari rilevati alla data di emissione della fattura

La contabilità fornitori (aspetti Contabili)

l'oggetto della rilevazione: Conto Differenza cambi

addebitato ad ogni registrazione per tassi di cambio superiori a quelli originari rilevati alla data di emissione della fattura

Accreditato ad ogni registrazione per tassi di cambio inferiori a quelli originari rilevati alla data di emissione della fattura

La contabilità fornitori

Principali aspetti
Gestionali

Riguardano i processi acquisto

Vale quanto già detto a proposito della contabilità clienti

La contabilità fornitori (aspetti gestionali)

Principali processi

Supporto all'attività di budgeting
Gestione anagrafiche fornitori
Gestione richieste di approvvig.
Gestione ordini
Gestione Contestazioni forniture
Gestione DdT in entrata
Gestione della controllo fatture passive

Gestione dei debiti
Gestione dei pagamenti
Gestione del contenzioso
Azioni legali

La contabilità fornitori

Principali aspetti
Gestionali

Valutazione delle performance (KPIs)

Vale quanto già detto a proposito della contabilità clienti

La contabilità di magazzino

La contabilità di magazzino

Obbligatoria per gli imprenditori che per due esercizi consecutivi superano i seguenti limiti:

Rimanenze superiori a 1.032.913,80 €

Ricavi superiori a 5.164.568,99 €

La contabilità di magazzino

Indispensabile per tutte le aziende

Una corretta gestione del magazzino intesa come:

Approvvigionamenti

Movimentazione interna delle scorte

Gestione della logistica esterna di produzione

Gestione delle spedizioni

Richiede l'organizzazione della contabilità di magazzino

La contabilità di magazzino

Deve rispondere a diverse esigenze:

COMMERCIALI

AMMINISTRATIVE

PRODUTTIVE

FISCALI

ECONOMICHE

FINANZIARIE

La contabilità di magazzino

È lo strumento a supporto delle decisioni in relazione alla gestione del magazzino e di tutti i suoi processi

Indispensabile per decidere:

Se Quando Dove Come Acquistare determinati articoli

Per far fronte alle esigenze di gestione dello stock

Prendendo decisioni per gli approvvigionamenti successivi

La contabilità di magazzino

La gestione del magazzino prevede la preventiva codifica di tutti gli articoli

La codifica è libera, ma deve sottostare ad alcune semplici regole:

Due prodotti che hanno anche una seppur minima differenza non possono avere lo stesso codice

Il codice deve sempre essere espressione di una struttura di codifica interna e non riferita al cliente o al fornitore

Con gli attuali sistemi informatici, non è più attuale l'utilizzo di codici parlanti. Vale a dire con segmenti che indicano caratteristiche fisiche, logistiche o di appartenenza separati da un punto o da un altro carattere valido

Una tipologia di codice con struttura = cat. Merceol. + numero progressivo, risponde correttamente a quasi tutte le esigenze, demandando alle proprietà inserite nella scheda articolo le restanti caratteristiche identificative

La contabilità di magazzino

Esaminiamo le operazioni di rilevazione e i documenti di supporto

Approvvigionamento e ricevimento merce:

- Richiesta di approvvigionamento
- Emissione ordine di acquisto
- Ricevimento merce
  - Controllo documenti
  - Controllo materiale
  - Registrazione del carico nel sistema informativo
  - Posizionamento del materiale nell'area di destinazione

Uscita dei materiali dal magazzino per la produzione (valido solo per aziende di produzione):

- Emissione dell'ordine di lavoro con buono di prelievo
- Prelievo fisico dei materiali per la produzione
- Scarico manuale o automatizzato da distinta base
- Versamento dei prodotti finiti a magazzino
  - Carico di magazzino manuale o automatizzato da ordine di lavoro avanzato a stato di finito per la quantità dichiarata

La contabilità di magazzino

Uscita dei materiali dal magazzino per la vendita

- Ricevimento dell'ordine cliente
- Caricamento dell'ordine nel sistema informativo
- Emissione conferma d'ordine al cliente
- Programmazione delle consegne
- Approntamento merce
    - Picking, packing
- Spedizione merce

La contabilità di magazzino

La valutazione del magazzino

Regole di valutazione previste dal codice civile (art. 2426)

Le rimanenze sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, ovvero se minore al valore di realizzo desumibile dall'andamento del mercato

Il costo di acquisto è comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione

Il costo di produzione è comprensivo oltre che dei costi diretti (speciali) anche di una quota ragionevole di costi indiretti industriali determinati con criteri oggettivi

Il criterio del minor valore è da riferirsi valido per ogni anno di valutazione, quindi non vale come valutazione di base per l'esercizio successivo

Il costo dei beni fungibili (ossia fra di loro intercambiabili) può essere determinato con uno dei seguenti metodi:

- Costo medio ponderato
- Fi.Fo
- Li.Fo

Il criterio di valutazione non può essere modificato per ogni esercizio salvo casi eccezionali che devono essere motivati in nota integrativa

La contabilità di magazzino

I prodotti in corso di lavorazione su ordinazione

Il Codice Civile non forniscce una definizione. Il principio contabile n. 23 del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri modificato dall'organismo Italiano di contabilità (OIC) in data 16 settembre 2005 evidenzia quanto segue:

> **I prodotti in corso di lavorazione su ordinazione si riferiscono a "contratti di durata normalmente ultra annuale per la realizzazione di un'opera o di un complesso di opere o la fornitura di beni o servizi non di serie che insieme formino un unico progetto, eseguite su ordinazione di un committente secondo le specifiche tecniche da questi richieste"**

Dalla definizione risulta evidente che assume particolare importanza ai fini della identificazione di una commessa l'esistenza di un contratto tra azienda produttrice e committente

La contabilità di magazzino

La valutazione delle commesse

Per le commesse infrannuali il criterio di valutazione può essere quello della somma dei costi specifici più una ragionevole quota di costi indiretti industriali

Per le commesse ultrannuali il criterio di valutazione (indicato nel codice civile) può essere quello del corrispettivo maturato con ragionevole certezza.
Autorevoli studiosi sostituiscono il "può" con il "deve" in quanto il criterio cosiddetto della commessa completata porterebbe a notevoli distorsioni contabilizzando infatti il ricavo soltanto nell'esercizio di completamento.

Criterio della percentuale di completamento

Il margine positivo di commessa è riconosciuto per ogni esercizio in cui si è realizzato in funzione dell'attività effettivamente svolta e quindi della produzione contabilizzata (contabilità industriale)

Calcolo **A = Costi sostenuti/costi totali preventivati**

B = Corrispettivi totali pattuiti – costi totali preventivati

C = A*B

Corrispettivo maturato = Costi sostenuti + C

La contabilità di magazzino

Principali aspetti gestionali

Valutazione delle performance (KPIs)

Vale quanto già detto per contabilità clienti e fornitori

Contabilità analitica
e
Contabilità industriale

I sistemi produttivi e i processi

La produzione tecnica

Lo studio analizza i quattro problemi principali

Acquisizione dei fattori produttivi

Impiego dei fattori nei processi produttivi

Rilevazioni contabili connesse con l'acquisizione dei fattori produttivi
Vale a dire la determinazione dei risultati parziali complessivi o settoriali

Aspetti tecnici dell'attività industriale
Efficacia ed efficienza dei processi
Efficienza interna ed esterna (produttività e competitività)

I principali tipi di produzione industriale

Su commessa

I prodotti sono messi in lavorazione su specifico ordine del cliente o in relazione ad un ordine interno

I costi sono prevalentemente specifici e variabili, cioè sostenuti specificatamente per la commessa

I costi di struttura sono relativamente contenuti

I principali tipi di produzione industriale

Su modello

L'azienda realizza un prodotto

Si organizza attraverso il processo di industrializzazione per ripeterlo nel tempo

In relazione ai volumi si avranno produzioni in

- In serie
- Grandi serie
- In lotti
- Di massa

I principali tipi di produzione industriale

Su modello … segue

La produzione su modello è caratterizzata da una elevata incidenza di costi fissi

Gli impianti sono generalmente specifici e costosi

I volumi di produzione hanno una importanza determinante

L'obsolescenza tecnologica ha una notevole incidenza sulla competitività

L'organizzazione del processo produttivo specifico per prodotto è determinante per l'efficienza interna

La contabilità analitica è tenuta in ragione di prodotti considerati omogenei

I principali tipi di produzione industriale

A flusso continuo

Il prodotto si identifica con gli impianti e il processo

Tipicamente identificata con le industrie chimiche o di trasformazione in continuo

I costi sono prevalentemente fissi allocati in impianti e personale addetto agli stessi

I principali tipi di produzione industriale

In relazione alla progettazione della Co.an. avremo:

Per la produzione su commessa rilevazioni relativamente ridotte eseguite anche manualmente

Per la produzione su modello e a flusso continuo rilevazioni analitiche, tempestive ed eseguite mediante l'ausilio di apparecchiature elettroniche

Per la produzione su commessa e su modello le rilevazioni sono incentrate sul prodotto del quale deve essere calcolato il costo (job costing)

La produzione a flusso continuo è incentrata sulla rilevazione dei costi di processo (process costing)

Tipologia dei processi produttivi

Secondo la struttura del processo produttivo

A processo continuo

Relativa alla produzione a flusso continuo

A processo discontinuo

Quando il ciclo è interrotto in relazione alle varie fasi di cui è composto

Tipologia dei processi produttivi

Secondo la tipologia dei prodotti ottenuti

Processo semplice

Quando si ottiene sempre lo stesso prodotto che non cambia nel tempo (stagionatura prosciutti, trasformazione pomodoro da industria, ecc.)

Processo multiplo

Quando i prodotti che si ottengono variano nel tempo (industria metalmeccanica)

Processo multiplo congiunto

Quando dallo stesso processo si ottengono contemporaneamente più prodotti (industria di raffinazione del petrolio (processo di distillazione))

Tipologia dei processi produttivi

Secondo la successione delle fasi di lavorazione

Lavorazioni per reparti

Quando le macchine di uno stesso tipo sono raggruppate per reparti e i prodotti in corso di lavorazione passano da un reparto all'altro (lavorazioni con macchine utensili)

Lavorazioni per fasi

Quando le varie macchine sono poste in linea e il prodotto passa da una fase all'altra senza soluzione di continuità (linee di assemblaggio)

La contabilità dei costi

Come abbiamo visto nella lezione precedente la contabilità analitica e industriale fanno parte degli strumenti tecnico/contabili del controllo di gestione

In dottrina analitica e industriale sono ritenute da autorevoli autori dei sinonimi

Più concretamente possiamo definire l'insieme delle due come contabilità dei costi dove:

la contabilità analitica si occupa dei dati rilevati direttamente da transazioni contabili inseriti nel sistema informativo con criteri di analiticità multi dimensionale

La contabilità dei costi

… e la **contabilità industriale** a sua volta si occupa dell'insieme delle rilevazioni quantitative che derivano direttamente dalla produzione. Per fare alcuni esempi:

Versamenti di materiali effettivi alla produzione

Consumo di ore dirette e indirette nei reparti

Contabilizzazione degli avanzamenti di produzione

- **Rilevazione** della produzione effettiva
- **Rilevazione** dei tempi effettivi di produzione
- **Rilevazione** degli scarti

La contabilità dei costi

Attraverso la contabilità analitica si rilevano quindi le attribuzioni ai centri di responsabilità

Essa non scende al dettaglio di prodotto per quanto concerne i costi diretti, si limita ad attribuirli ai singoli centri

Con la contabilità industriale si contabilizzano gli assorbimenti che ciascun prodotto accumula attraversando i singoli centri

La contabilità dei costi

Definiremo quindi la contabilità analitica come l'insieme delle registrazioni contabili finalizzate ad attribuire i costi e i ricavi per destinazione ai centri di responsabilità

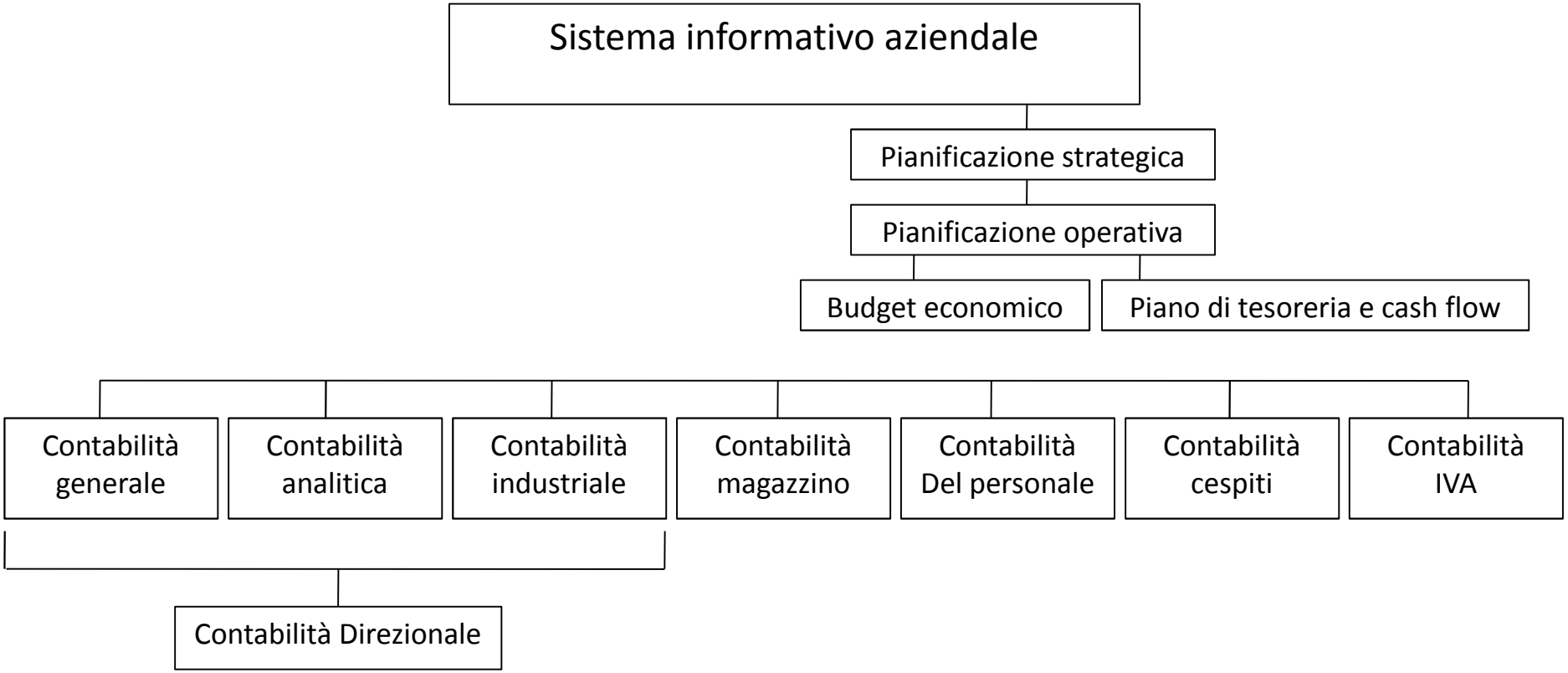
Di concerto definiremo la contabilità industriale come il braccio operativo (riferito alla produzione) della contabilità dei costi ed elemento imprescindibile per le indagini statistiche che attengono alla contabilità fuori conto

La contabilità industriale inoltre fornisce alla contabilità generale tutte le informazioni utili alla determinazione delle rimanenze nelle sue varie espressioni vale a dire:

Materie prime
Semilavorati
Prodotti in corso di lavorazione su ordinazione

La contabilità dei costi, unitamente a tutti gli altri strumenti di pianificazione controllo e gestione è parte integrante del sistema informativo aziendale

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo



Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

L'attività di progettazione si prefigge di rispondere alle seguenti domande:
Cosa analizzare - Quando analizzare - Perchè analizzare
tenendo conto delle specificità produttive e di processo in essere nell'impresa

Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

Cosa

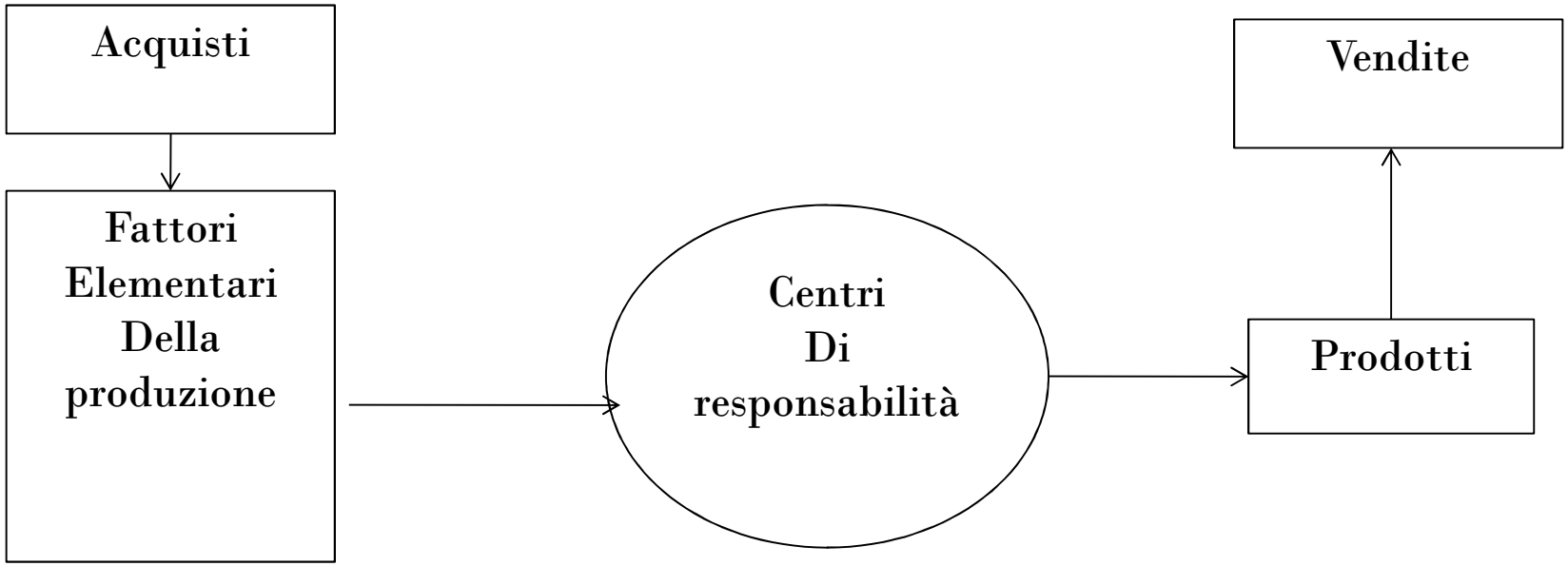
Analisi dei costi nei suoi tre momenti logici

Determinazione dei costi di acquisizione dei fattori elementari della produzione

Attribuzione dei costi dei fattori elementari ai centri di responsabilità

Determinazione dei costi dei prodotti

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo



Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

Cosa

Analisi dei ricavi

Per classi

Categorie

prodotti

Con criteri multidimensionali di analisi

Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

Cosa

Determinazione dei risultati economici infrannuali
Mensili o trimestrali

Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

Perchè

Controllare i costi al fine di attuare politiche di riduzione degli stessi

Controllare le singole attività per verificarne la corrispondenza con i programmi

Controllare il livello delle scorte in relazione di una politica di bassi immobilizzazioni in circolante

Ricavare informazioni utili ad una corretta ed efficiente gestione dei fattori elementari della produzione

Controllo puntuale dei margini di contribuzione di categorie di prodotti in relazione ad una impostazione di massimizzazione del profitto

Ecc.

Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

Quando

Preventiva

Attiene alla fase di pianificazione e di controllo predittivo

Consuntiva

Attiene alla fase di controllo concomitante e consuntivo

I due momenti hanno due diverse modalità di impostazione

Progettazione del sistema di Co.an e Co.ind.

Riassumendo

La contabilità analitica è una contabilità

Interna
A periodicità infrannuale
Di supporto alla contabilità generale
Di supporto alla contabilità direzionale
Non generalista ma progettata per specifici scopi
Attuata in tempo reale, vale a dire mentre i costi e i ricavi si evidenziano
Sia preventiva che consuntiva
Approssimativa
Tenuta in forma libera

I sistemi tradizionali di tenuta della contabilità analitica

Sistema unico

I conti di contabilità generale e di contabilità analitica convivono in un unico sistema contabile

La finalità del controllo è preponderante rispetto agli aspetti civilistico/fiscali

Il risultato civilistico è ottenuto attraverso la riclassifica dei conti

Alla integrazione si contrappone una notevole complessità nelle registrazioni

È un sistema poco flessibile in quanto contrappone la rigorosità del Co.Ge alla approssimazione della Co.An. e Co.Ind.

I sistemi tradizionali di tenuta della contabilità analitica

Sistema duplice contabile

I conti di contabilità contabilità analitica sono separati in due distinti piani dei conti ma entrambi sono tenuti con il metodo della partita doppia

Nella Co.An. Il metodo della partita doppia è applicato alle sole transazioni economiche

Rispetto al sistema unico aumenta la flessibilità in quanto le due contabilità sono separate anche se legate da specifici conti di conciliazione

Gli output della Co.an. sono:

Conto economico – Informazioni analitiche per centro, attività, prodotto – Informazioni circa il valore delle rimanenze e delle produzioni interne

I sistemi tradizionali di tenuta della contabilità analitica

Sistema duplice misto

I conti di contabilità e contabilità analitica sono separati in due distinti piani dei conti

la Co.Ge. È tenuta con il sistema della partita doppia la Co.An. è tenuta in forma libera (da qui il termine misto)

Tipicamente in fase di registrazione di Co.an. si utilizzano diverse dimensioni di analisi che potranno essere messe in relazione successivamente a piacimento

Massima flessibilità e maggiore grado di approssimazione con elevata difficoltà di conciliazione con la Co.Ge.

I sistemi di tenuta della contabilità analitica

Esempio di scrittura con il sistema unico

Dare	Avere	Imp. Dare	Imp. Avere
	Fornitore		2.040
Produzione gamma prod. A		1000	
Produzione gamma B		700	
IVA		340	

I sistemi di tenuta della contabilità analitica

Esempio di scrittura con il sistema duplice contabile

Dare	Avere	Imp. Dare	Imp. Avere
	Fornitore		2.040
Merce		1.700	
IVA		340	

Magazzino materie e sc.	1.700	
Acquisti c/riferimento		1.700

I sistemi di tenuta della contabilità analitica

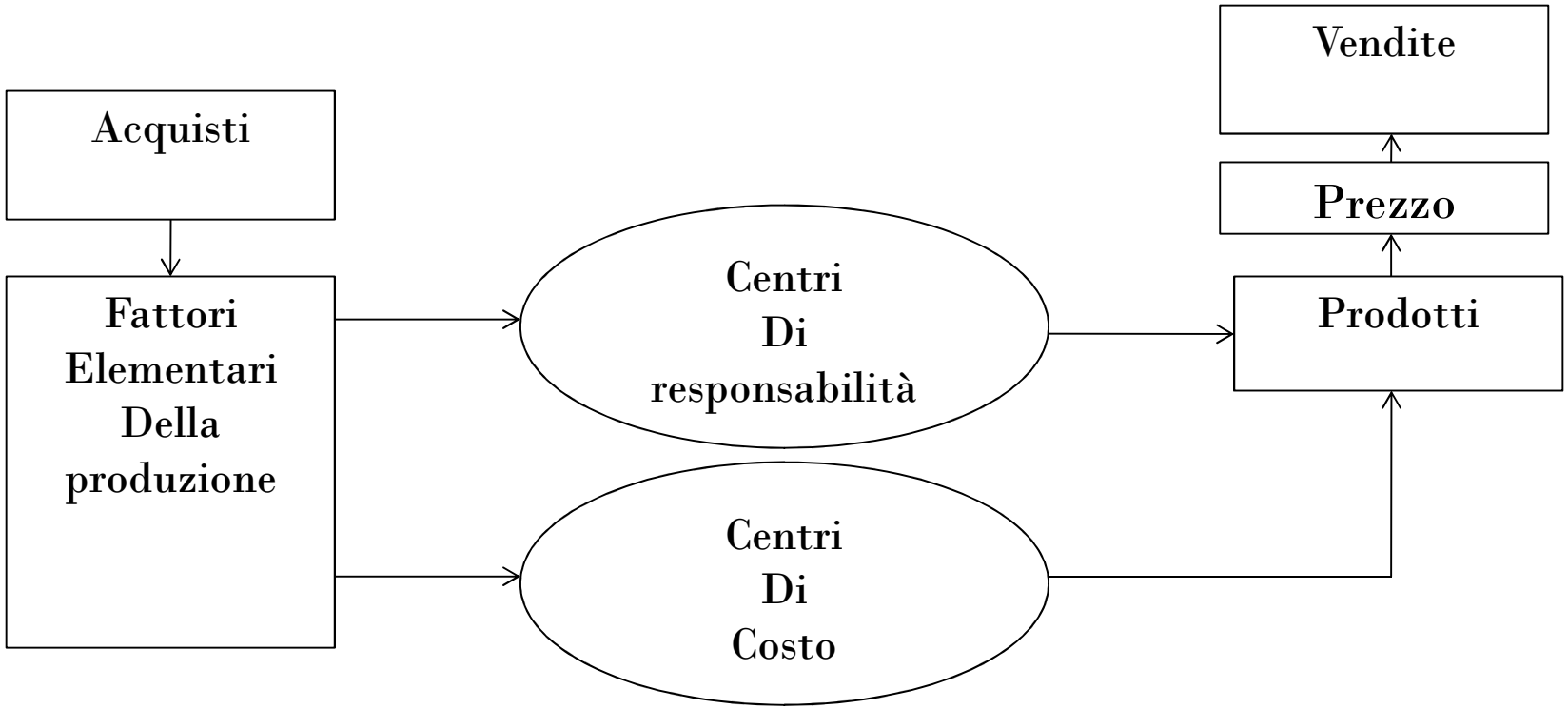
Esempio di scrittura con il sistema duplice misto

Dare	Avere	Imp. Dare	Imp. Avere
	Fornitore		2.040
Merce		1.700	
IVA		340	

Magazzino prod. A	1.700
Semilavorati	1.700
Materiali non ferrosi	1.700

I costi

Riprendiamo dalla lezione precedente



Nozioni di base sui costi elementari di produzione

Fattori durevoli o a fecondità ripetuta

Sono i fattori che concorrono a più processi produttivi e a più periodi amministrativi

Sono rappresentati dalle immobilizzazioni tecniche

Fattori non durevoli o a fecondità semplice

Sono quelli che partecipano ad un solo processo produttivo dove ne esauriscono la loro utilità

Sono rappresentati dalle materie, dal personale, dalle energie, dalle lavorazioni di terzi, ecc.

Fattori durevoli

Sono beni del capitale fisso

La loro partecipazione al ciclo produttivo è stimata attraverso le quote di ammortamento

Gli investimenti necessari all'acquisizione dei fattori durevoli, richiedono mezzi finanziari che devono essere reperiti dall'azienda attraverso la generazione di cash flow ovvero attraverso l'accesso a finanziamenti esterni.

Le immobilizzazioni tecniche sono di due tipi:

- materiali, rappresentate da macchinari, impianti, ecc.
- immateriali, rappresentate da marchi, brevetti, ecc.
- le immobilizzazioni immateriali sono anche dette costi pluriennali

Fattori durevoli

Composizione del costo in conto capitale

- Costo di acquisto
- Oneri accessori (spese pratiche finanziamento, ecc.)
- Spese di manutenzione e riparazione straordinarie incrementative

Composizione del costo in conto esercizio

- Ammortamento
- Oneri finanziari (se acquisiti con finanziamenti)
- Spese di manutenzione e riparazione ordinarie e straordinarie non incrementative

Fattori durevoli

L'ammortamento

Calcolato in relazione al relativo piano facendo riferimento al:

Costo storico + rivalutazioni + manutenzioni incrementative - svalutazioni

Costo di ricostruzione o di rimpiazzo

I costi figurativi in relazione all'ammortamento

Sono costi non concretamente sostenuti

Un esempio sono le quote di ammortamento calcolate su immobilizzazioni già completamente ammortizzate

Utilizzati per la formulazione dei prezzi di vendita

Fattori durevoli

L'ammortamento è un costo fisso quindi

Incide unitariamente in relazione alla quantità prodotta

Tutto questo si traduce nella ricerca di economie di scala che permettano di minimizzare l'incidenza dell'ammortamento nel più breve tempo possibile

Le economie di scala portano a grandi volumi che devono essere collocati sul mercato

L'impresa quindi deve operare sul mercato affinchè sia garantito l'assorbimento di prodotto consono con il rientro dall'investimento nei tempi prefissati

È evidente quindi che prima di effettuare l'investimento si devono considerare i seguenti aspetti:

ROI (Return on investment) e PBP (Pay Back Period)

ROI

Rappresenta il tasso di ritorno in relazione all'investimento fatto

Si calcola attraverso il rapporto del flusso di cassa medio e i flussi di uscita per l'investimento

Entrate medie / Uscite

Il calcolo del ROI ci permette di effettuare delle scelte tra diversi investimenti

PBP

Rappresenta il tempo (in anni) necessario affinchè le uscite eguaglino le entrate

Flussi di uscita iniziali / Entrate medie

ROI e PBP sono grandezze finanziarie

Fattori durevoli

Scritture contabili di rilevazione dell'acquisto e dell'ammortamento

Diversi	a fornitore		12.000
Immobilizzazioni tecniche		10.000	
IVA		2.000	
Acquisto macchinario			
Ammortamento Macchinario	a F.do amm.to macchinario	2.000	2.000
Ammortamento ordinario 20%			

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Materiali

Formazione del costo di acquisizione

Costo primo

Costo di acquisto + costo di trasporto + costo assicurazioni per trasporto + dazi doganali + oneri accessori + mediazioni e compensi + costi per controlli e/o verifiche di terzi - sconti per premi o per quantità

Costo materie a magazzino

Costo primo + costi comuni di trasporto e logistica + costi di stoccaggio e logistica interna ripartiti secondo un criterio definito e omogeneo. Es.: il peso, il volume, ecc.

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Materiali

Valorizzazione dei carichi

- A costi effettivi desunti dalle fatture
- A costi correnti desunti dai listini prezzi aziendali
- A costi standard quando la contabilità di magazzino si basa sui costi standard

I costi correnti **si utilizzano normalmente nella produzione per commessa dove i costi sono prevalentemente speciali**

In contabilità analitica **si utilizzano di norma i costi standard o desunti da listini prezzi**

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Materiali

Valorizzazione dei consumi

- A costi effettivi desunti dalle fatture
- A costo medio ponderato
- Con il metodo della scorta permanente
- Con il metodo FiFo
- Con il metodo LiFo

Tutti i metodi esposti possono essere praticati in due differenti modalità

Per periodo: si fissa un valore e lo si mantiene costante per un dato periodo

Per movimento: il valore viene ricalcolato ad ogni singolo movimento di scarico in ragione dei relativi movimenti di carico/scarico precedenti

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Materiali

Considerazioni

il metodo LiFo e della scorta permanente In presenza di prezzi crescenti tendono a deprimere i risultati di gestione in quanto aumentano i costi di produzione e decrementano il valore delle rimanenze

il metodo FiFo ottiene il risultato opposto

il metodo del costo medio ponderato è equidistante tra i vari metodi

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Energie

Non considerando il caso di autoproduzione il valore è dato dalle singole utenze composte normalmente dai seguenti elementi:

- Tariffa fissa mensile
- Maggiorazione per potenza installata
- Prezzo dei consumi

Il costo del kWh è dato dal totale della bolletta diviso i kWh consumati

Le energie diverse da quelle utilizzate per il funzionamento di macchine e impianti sono sempre da considerarsi costi comuni di struttura

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Il personale

Suddivisione per categorie omogenee

Personale operaio addetto alla produzione

Personale indiretto addetto alla produzione

Personale indiretto addetto alla logistica di produzione

Personale tecnico e impiegatizio di produzione

Personale impiegatizio commerciale

Personale impiegatizio diverso dai precedenti

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

Il personale

Il calcolo del **costo medio orario** è applicato soltanto al primo gruppo in quanto è parte integrante del costo primo di prodotto

I costi relativi agli altri gruppi vengono attribuiti ai prodotti in ragione di specifici driver

Il calcolo deve essere effettuato in ragione dei costi annuali storici o stimati impostato come segue:

Retribuzione diretta
+ oneri differiti
+ Oneri previdenziali a carico azienda
+ altri oneri

= Costo totale complessivo del periodo

$$\text{Costo orario} = \frac{\text{Costo totale complessivo del periodo}}{\text{ore lavorate nel periodo}}$$

Fattori non durevoli

Calcolo dei costi

L'outsourcing e i servizi esterni

Le lavorazioni di terzi

Sono costi diretti di produzione e quindi non presentano problemi particolari di attribuzione

I trattamenti dei materiali

In talune situazioni sono fatti alla rinfusa su più prodotti con addebito in ragione del peso, in questo caso è necessario suddividerne il costo al momento della registrazione in contabilità analitica

Il full costing

Definizione

Il full costing è una tecnica di costificazione che prevede l'attribuzione al prodotto di una quota di tutti i costi aziendali

obiettivi

Lo scopo è l'ottenimento di diverse configurazioni di costo in forma scalare utili alle analisi direzionali, alla contabilità generale e alla formazione del prezzo di vendita

Il costo di produzione è composto da:

I costi speciali variabili ad attribuzione diretta

- Costi delle materie
- Costi della manodopera diretta
- Costi delle lavorazioni di terzi

I costi comuni fissi o variabili ad attribuzione indiretta

- Costi generali di produzione
- Costi generali commerciali o di vendita
- Costi generali di amministrazione
- Costi direzionali
- Costi finanziari
- Costi generali tributari

Le configurazioni di costo

Costo primo (tutti i costi sono direttamente attribuiti al prodotto)

Costi delle materie
Costi della manodopera diretta
Costi delle lavorazioni di terzi

Costo industriale (tutti i costi aggiunti sono attribuiti al prodotto attraverso criteri di riparto)

Costo primo
+ Costi generali di produzione:
Collaudi + Logistica di produzione
Ufficio tecnico + ufficio qualità
Ammortamenti macchine e impianti
Manutenzioni ordinarie e straordinarie
Energie

Le configurazioni di costo

Costo pieno (tutti i costi aggiunti sono attribuiti al prodotto con appositi criteri di riparto)

Costo industriale
+ costi generali commerciali
+ costi finanziari
+ ammortamenti non produttivi
+ oneri finanziari
+ costi amministrativi
+ costi direzionali

Le configurazioni di costo

Costo economico tecnico (tutti i costi aggiunti sono attribuiti al prodotto con appositi criteri di riparto)

Costo pieno
+ costi figurativi (costi non effettivamente sostenuti):
- fitti
- ammortamenti su cespiti completamente ammortizzati
- interessi sul capitale investito dall'imprenditore
- compenso per il rischio imprenditoriale (utile)

Il costo economico tecnico corrisponde al prezzo minimo di vendita

Le configurazioni di costo

Considerazioni

Il costo primo è l'unica configurazione di costo altamente oggettiva in quanto comprende esclusivamente i costi di diretta imputazione attribuiti ai prodotti senza criteri arbitrati e soggettivi

Tutte le altre configurazioni necessitano **di criteri per il riparto** dei costi comuni

Le configurazioni di costo

Utilizzo pratico

Il costo primo viene impiegato per giudicare l'efficienza (produttività) in relazione al consumo dei fattori primari diretti

Il costo industriale viene impiegato per la valorizzazione delle rimanenze

Il costo pieno viene impiegato per determinare il risultato netto di prodotto e quindi per compararne il risultato nell'ambito di un insieme di prodotti

Il costo economico tecnico viene impiegato per determinare i prezzi di vendita e di conseguenza valutarne la sostenibilità in relazione ai prezzi di mercato

Il riparto dei costi comuni

Criterio tecnico o causale

Esprime il contributo che ciascun fattore ha dato ai vari prodotti

Utilizzato per il riparto dei costi indiretti industriali e per qualche classe di costo commerciale anche se arbitrario è caratterizzato da elementi di oggettività

Criterio convenzionale

Si utilizzano delle convenzioni interne al fine di ripartire i costi comuni sui vari prodotti

Utilizzato per tutti i costi generali diversi dai precedenti. È caratterizzato da una elevata soggettività. La soggettività diminuisce se si applica il criterio della complessità di gestione del prodotto

Il riparto dei costi comuni

Procedimenti di attribuzione

Su basi aziendali

Si passa direttamente all'attribuzione senza passare per i centri di costo è il procedimento più semplice ma anche il meno preciso

Su basi di centri di costo

Prima della ripartizione sui prodotti i costi vengono attribuiti ai singoli centri di costo

Entrambi i procedimenti prevedono il riparto su base unica o su base multipla

Su base unica tutti i costi sono ripartiti secondo un solo criterio di proporzionalità

Su base multipla i costi sono ripartiti secondo vari criteri di proporzionalità in relazione all'appartenenza a specifiche classi di costo

Il riparto dei costi comuni

Le basi di imputazione dei costi generali industriali

Basi tecniche

- volume di materie impiegate
- numero di ore di lavoro diretto impiegate
- numero di ore macchina
- Numero di chilovattora consumati

Basi di costo

- costo speciale delle materie
- costo della manodopera diretta
- costo primo

Basi di risultato

-Volume della produzione ottenuta
- valore della produzione ottenuta

Il riparto dei costi comuni

Le basi di imputazione dei costi generali industriali

Calcolo e attribuzione dei costi ai prodotti già imputati ai vari centri di costo (su basi di centri di costo)

1 - Classificazione dei costi per classi (base multipla)

2 – individuazione della base per le singole classi

3 – divisione della classe di costo per il coefficiente di riparto

4 – attribuzione al singolo prodotto in relazione all'assorbimento

Il riparto dei costi comuni

Le basi di imputazione dei costi generali commerciali

La base di imputazione in una moderna concezione di attribuzione è corretto indirizzarla nel senso della complessità di gestione del prodotto in quanto:

Non necessariamente a maggiori volumi o fatturati corrispondono maggiori assorbimenti di risorse

Di conseguenza è necessario ricavare dei criteri mediamente oggettivi che una volta ottenuti rientrano nella sfera dei criteri convenzionali

Il centro di costo può essere rappresentato dalle singole linee di prodotto

Il riparto dei costi comuni

Le basi di imputazione dei costi generali amministrativi e direzionali

Anche in questo caso la complessità deve essere il primo criterio utilizzato per effettuare un primo riparto e il centro di costo può essere rappresentato dal cliente (produzione su commessa) o dalla linea di prodotto (produzione su modello)

Una volta attribuito il costo al centro di costo, verrà ripartito proporzionalmente su base di risultato

I centri di costo

Il centro di costo o di ricavo è la minima unità contabile di raggruppamento dei costi

Un centro che esprime sia costi che ricavi è denominato centro di profitto o di reddito

Il centro di responsabilità è un centro di costo complesso e strutturato con a capo un responsabile

I centri di costo si suddividono in

Produttivi (dove si ottengono i prodotti)

Ausiliari (prestano servizi ai centri produttivi)

Comuni (prestano servizi ai due precedenti) sovente sono centri fittizzi o di comodo

I centri di costo

L'utilizzo dei centri di costo risponde alle seguenti esigenze:

Misurazione dell'efficienza interna di ciascun centro

Puntuale attribuzione dei costi ai prodotti con criteri di assorbimento sicuramente più precisi rispetto all'utilizzo di criteri di riparto su base aziendale

I centri di costo

Per operare con i centri di costo è necessario progettarne l'utilizzo attraverso l'istituzione di un piano dei centri di costo

Prima di procedere occorre porsi alcune domande:

- **Quali** compiti affidare a ciascun centro
- **Quali** fattori produttivi assegneremo a ciascun centro
- **Con** quali criteri opereranno i singoli centri nell'esecuzione delle proprie attività
- **Quali** relazioni di dipendenza assegneremo a ciascun centro

I centri di costo

Una importante suddivisione dei costi

Controllabili

Costi dipendenti dalle scelte del responsabile

Utili per verificare l'efficienza gestionale del centro

Non controllabili

Costi non dipendenti dalle scelte del responsabile

Per fare un esempio gli ammortamenti

I centri di costo

Sequenza di ripartizione dei costi

I costi originari vengono attribuiti ai singoli centri di costo

I costi comuni vengono raggruppati in centri di costo comuni di comodo

I costi comuni vengono ripartiti in relazioni a precise basi di riparto ai vari centri produttivi e ausiliari

I costi dei centri ausiliari vengono ribaltati sui centri produttivi

I costi dei centri produttivi vengono ribaltati sui vari prodotti

Direct costing

Fondamenti

È una metodologia di calcolo dei costi che si basa sull'assunto che **solo i costi variabili sono rilevanti** ai fini decisionali

Secondo questa tecnica, risulta inutile formulare ipotesi di costo pieno in quanto ritenute fuorvianti

Tutto questo in quanto il full costing adotta convenzioni e congetture al fine di attribuire a ciascun prodotto una quota di costi costanti

La finalità è unicamente quella del calcolo del margine di contribuzione di prodotto

Vale a dire quanto ciascun prodotto contribuisce a coprire i costi fissi di periodo

Fondamenti

Sono previste due tipologie di direct costing

Semplice

Basata sulla netta distinzione tra costi variabili diretti e costi fissi

I costi variabili diretti sono considerati di prodotto

Tutti i costi fissi sono considerati costo di periodo

Valida se applicata a mix di prodotto/mercato/tecnologia relativamente semplici

Nelle aziende di maggiore complessità non è altrettanto valido in quanto molti costi fissi sono direttamente attribuibili a determinati prodotti

Fondamenti

Configurazioni di costo con il direct costing semplice

Costi delle materie per singolo prodotto
+ Costi della manodopera diretta per prodotto
+ Costi per le lavorazioni esterne

= Costo primo variabile per prodotto
+ Quota di costi generali industriali variabili per prodotto

= Costo industriale variabile per prodotto
+ Quota costi generali commerciali variabili per prodotto

= Costo complessivo variabile per prodotto

Fondamenti

Calcolo

Ricavi unitari per prodotto
- Costi variabili unitari per prodotto

= margine di contribuzione unitario per prodotto
* Quantità venduta per prodotto

= margine di contribuzione per prodotto
- Costi fissi

= risultato netto aziendale

Fondamenti

Dallo scalare precedente emerge con chiarezza che gli eventuali costi fissi specifici di prodotto non vengono assegnati direttamente ma tutti i prodotto concorrono alla loro copertura

In questo modo i prodotti capital intensive hanno un beneficio rispetto a quelli labour intensive in quanto i loro costi fissi specifici sono considerati neutri e quindi di periodo mentre i costi del personale diretto sono direttamente attribuiti ad entrambi e quindi maggiormente incidenti in quelli labour intensive

La conseguenza sarà un minore margine di contribuzione (errato) per quelli labour intensive

Fondamenti

Direct costing evoluto

Con questo metodo si applicano **due livelli** di margine di contribuzione

Al primo livello a costi variabili unitari si sommano i **costi fissi specifici** di prodotto

Rispetto al direct costing semplice è meno fuorviante in quanto determina un margine di contribuzione più consono all'attività decisionale in sede di definizione del miglior mix di prodotti utile alla copertura del costi fissi comuni

Fondamenti

Calcolo

Ricavi unitari per prodotto
- Costi variabili unitari per prodotto

= margine di contribuzione unitario per prodotto
* Quantità venduta per prodotto

= I margine di contribuzione
- Costi fissi specifici

= II margine di contribuzione
- Costi fissi comuni

= risultato netto aziendale

Fondamenti

In ogni caso indipendentemente dalla tipologia di calcolo effettuata, è evidente che lo scopo è quello di effettuare scelte di convenienza economica che devono convergere sul mix di prodotti a più alto margine di contribuzione in relazione al volume di vendite previsto per il mix nel suo insieme supportato da una adeguata capacità produttiva. Il margine di contribuzione ottenuto dovrà essere sufficiente a coprire i costi fissi e a remunerare il capitale di rischio

Direct costing semplice Vs evoluto

	PRODOTTI		
	A	B	C
Prezzo di vendita unitario	300	700	1.200
Costo variabile unitario	130	380	650
Ammortamenti specifici	130.000	150.000	100.000
Marketing	80.000	85.000	120.000
Ricerca sviluppo	30.000	80.000	150.000
Costi di periodo	350.000		
Quantità prodotta/venduta	3.000	1.500	1.000

Direct costing semplice Vs evoluto

Direct costing semplice	PRODOTTI		
	A	B	C
Ricavo unitario	300	700	1200
Costo variabile unitario	130	380	650
Margine di contribuzione unitario	170	320	550
Quantità prodotta/venduta	3.000	1.500	1.000
MdC complessivo di prodotto	510.000	480.000	550.000
Mdc complessivo aziendale	1.540.000		
Costi fissi	1.275.000		
Risultato economico di periodo	265.000		

Direct costing evoluto	PRODOTTI		
	A	B	C
Ricavo unitario	300	700	1200
Costo variabile unitario	130	380	650
Margine di contribuzione unitario	170	320	550
Quantità prodotta/venduta	3.000	1.500	1.000
I° Margine di contribuzione	510.000	480.000	550.000
Costi fissi diretti	240.000	315.000	370.000
II° Margine di contribuzione	270.000	165.000	180.000
Mdc complessivo aziendale	615.000		
Costi fissi comuni	350.000		
Risultato economico di periodo	265.000		

Direct costing e break even analisys

Relazioni di base

Q = quantità di produzione
p = prezzo ricavo unitario
cV = costo variabile unitario
CF = costi fissi
RE = risultato economico

$$RE = p*Q - (cV*Q+CF)$$

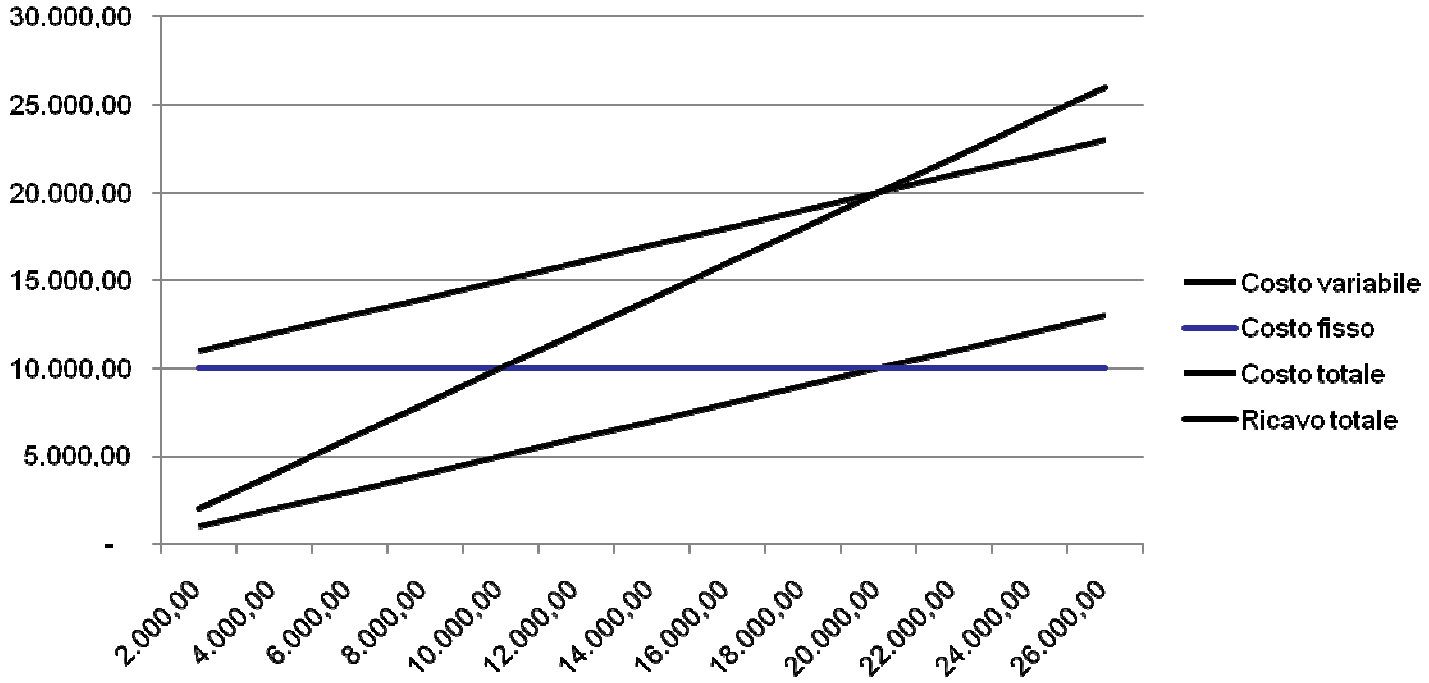
$$RE = (p - cV)*Q - CF$$

$$Q = CF / (p - cV)$$

Direct costing e break even analisys

Quantità	Costo var unitario	Costo variabile	Costo fisso	Costo totale	Margine	Prezzo	Ricavo totale
100	10,00	1.000,00	10.000,00	11.000,00	10,00	20,00	2.000,00
200	10,00	2.000,00	10.000,00	12.000,00	10,00	20,00	4.000,00
300	10,00	3.000,00	10.000,00	13.000,00	10,00	20,00	6.000,00
400	10,00	4.000,00	10.000,00	14.000,00	10,00	20,00	8.000,00
500	10,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00	10,00	20,00	10.000,00
600	10,00	6.000,00	10.000,00	16.000,00	10,00	20,00	12.000,00
700	10,00	7.000,00	10.000,00	17.000,00	10,00	20,00	14.000,00
800	10,00	8.000,00	10.000,00	18.000,00	10,00	20,00	16.000,00
900	10,00	9.000,00	10.000,00	19.000,00	10,00	20,00	18.000,00
1000	10,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	10,00	20,00	20.000,00
1100	10,00	11.000,00	10.000,00	21.000,00	10,00	20,00	22.000,00
1200	10,00	12.000,00	10.000,00	22.000,00	10,00	20,00	24.000,00
1300	10,00	13.000,00	10.000,00	23.000,00	10,00	20,00	26.000,00

Direct costing e break even analisys



Direct costing e break even analisys

Limiti e presupposti

1. Comportamento lineare dei costi e dei ricavi entro l'intervallo di osservazione
2. Divisibilità di tutti i costi nella loro componente fissa e variabile
3. Costanza dei costi fissi entro l'intervallo di osservazione
4. Proporzionalità dei costi variabili totali rispetto al volume di attività
5. Costanza del prezzo di vendita unitario
6. Costanza dei prezzi-costo di acquisizione dei fattori produttivi
7. Costanza dei livelli di efficienza e produttività nell'impiego di fattori
8. Costanza del mix di vendita nel caso di analisi multi prodotto
9. Adozione di una base comune di riferimento per il confronto ricavi e costi (a quantità o valore)
10. Sostanziale coincidenza fra quantità vendute e quantità prodotte

Il controllo dei costi di commessa

Fondamenti fiscali e gestionali

Le imprese industriali che producono su **commessa** acquistano le materie e le trasformano in prodotti finiti sempre diversi.

Le materie possono essere acquistate

indistintamente per tutte le lavorazioni con **costituzione di scorte**

Produzione in serie o a lotti

In modo specifico per ciascuna commessa

Nel primo caso per le materie, si dovranno tenere delle schede sistematiche di magazzino a carico e scarico, nel secondo caso non sarà necessario in quanto le rilevazioni saranno fatte direttamente nelle schede di commessa

Art. 14 D.P.R. 600/1973 mod. dal D.P.R. /1981664

<<Per la produzione di beni, opere, forniture e servizi la cui valutazione è effettuata a costi specifici o a norma dell'art. 63 del D.P.R. 597/1973 , le scritture ausiliarie sono costituite da schede di lavorazione dalle quali devono risultare i costi specificamente imputabili; le registrazioni sulle "schede di lavorazione" sostituiscono le rilevazioni di carico e di scarico dei singoli beni specificamente acquistati per le predette produzioni>>

Contenuto delle schede di lavorazione

Costi delle materie

Costi degli imballaggi

Costi della manodopera diretta

Costi delle lavorazioni esterne

Costi sostenuti specificatamente per la commessa

Quota di costi generali industriali, compresi gli ammortamenti

Allo scopo si riprendano i concetti espressi per quanto attiene all'allocazione dei costi comuni giò visti nelle precedenti lezioni

La valutazione delle rimanenze

Commesse interne = **produzione di lotti di prodotti finiti per finalità di costituzione di scorte**

Commesse esterne = **produzioni coperte da contratto o ordine del cliente**

oOo

Commesse interne di qualunque durata = **AL COSTO**

Commesse esterne ultrannuali = **AL RICAVO**

Commesse esterne infrannuali = **AL RICAVO**

Commesse esterne infrannuali = **AL COSTO** (previa autorizzazione dell'ufficio delle entrate ai sensi dell'art. 60 D.P.R. 917 / 1986, comma 5)

La valutazione delle rimanenze delle commesse esterne

Criterio della commessa completata

Con questo criterio i ricavi e il margine positivo di commessa sono iscritti in bilancio solo quando il contratto è completato e quindi le opere sono ultimate e consegnate.

L'applicazione di tale criterio comporta che le opere eseguite ma non ancora completate (rimanenze di lavori in corso su ordinazione) siano valutate al costo pieno di produzione

La valutazione delle rimanenze delle commesse esterne

Criterio della commessa completata segue

Al fine di individuare il momento in cui è possibile iscrivere il margine della commessa in bilancio, il principio contabile n. 23 considera il verificarsi delle seguenti condizioni:

- La produzione su commessa è stata completata
- Se emergono nuovi costi dopo la fase di completamento devono essere di entità limitata e devono essere stati stanziati
- I collaudi hanno dato esito positivo
- Gli effetti delle situazioni di incertezza relativi a commesse completate possono essere stimati con ragionevole certezza e imputati in bilancio

La valutazione delle rimanenze delle commesse esterne

Criterio della percentuale di completamento

Con questo criterio il margine positivo di commessa è riconosciuto in funzione dell'avanzamento dell'attività produttiva e quindi è iscritto in bilancio negli esercizi in cui l'attività medesima è svolta

Presupposti

- **Le parti** soprattutto per quanto riguarda il corrispettivo, sono vincolate da un contratto
- **Le opere** devono essere realizzate per contratto secondo le caratteristiche specifiche richieste dal cliente e quindi, all'aumentare dello stato di avanzamento dei lavori, i risultati prodotti devono riflettere sempre più le caratteristiche tecniche richieste dal committente
- **Deve essere possibile** procedere a ragionevoli stime su costi e ricavi
- **Deve essere possibile** idetificare e misurare periodicamente i costi e i ricavi al fine di confrontarli con quelli stimati
- **Non devono sussistere** condizioni di rischio, connesse a eventi esterni o a elementi contrattuali, che si possano riflettere sull'attendibilità delle stime medesime

La valutazione delle rimanenze delle commesse esterne

Criterio della percentuale di completamento

Principali metodi di calcolo

Cost to cost

la percentuale è definita rapportando i costi complessivamente sostenuti con i costi totali preventivati. È il metodo più diffuso

Ore lavorate

Lo stato di avanzamento è calcolato rapportando le ore lavorate totali con le ore stimate totali. Utilizzato quando il fattore lavoro è preponderante (es.: commesse di servizi in ambito consulenziale)

Delle misurazioni fisiche

Si procede alla identificazione delle quantità prodotte e alla valutazione delle stesse ai corrispettivi pattuiti

Delle unità consegnate

la valutazione ai prezzi contrattuali è applicata alle sole unità consegnate mentre quelle prodotte e non consegnate vengono valutate al costo come per le commesse interne

La valutazione delle rimanenze delle commesse esterne

Criterio della percentuale di completamento

metodo cost to cost

Valore del contratto:	1.200
Budget costi:	400
Costi sostenuti:	100

CALCOLO

% di completamento = (costi sostenuti / budget costi) * 100

Margine stimato = (valore del contratto – budget costi)

Valore lordo della rimanenza = Margine stimato * % di completamento + costi sostenuti

Valore netto della rimanenza = Valore lordo della rimanenza – fatture emesse + note di accredito emesse

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

La gestione delle produzioni su commessa

FASI

PREDISPOSIZIONE DELL'OFFERTA	Richiesta offerta
	Progettazione preliminare
	Preventivazione dei costi
	Presentazione al potenziale cliente
Accettazione dell'offerta	Trattativa
	Accettazione dell'ordine (emissione della conferma d'ordine)
Progettazione esecutiva e programmazione delle attività	Progettazione esecutiva di dettaglio
	Programmazione delle attività
	Stesura del budget di commessa
Realizzazione e esecutiva	Realizzazione operativa della commessa
	Esecuzione prove
Fase conclusiva	Consegna al cliente
	Collaudo e assistenza post vendita
	Chiusura della commessa

Modifiche e integrazioni

Modifiche e integrazioni

Gli elementi del controllo

a - l'oggetto del controllo è la singola commessa

b – Il documento principale per il controllo è rappresentato dal budget dei costi

c – la suddivisione tra costi diretti, indiretti, variabili e fissi

d – L'assegnazione delle responsabilità

e – La misurazione delle performance

La struttura del controllo

Organizzativa

Rappresentata dall'insieme dei centri di responsabilità

Tecnico / Contabile

Insieme di strumenti e azioni utili a elaborare e presentare al management i dati quantitativi e monetari per agire al meglio nelle scelte operative

Gli strumenti devono presentare sia feedback sulla gestione sia meccanismi di feedforward utili alla riformulazione delle eventi gestionali futuri in assenza di interventi correttivi

Gli strumenti di feedforward sono utili nella determinazione del costo a finire e nella riformulazione del budget
(Budget riformulato = Costi consuntivi alla data + costi a finire)

La struttura organizzativa

Rappresentata dai responsabili dei dipartimenti funzionali e dai project manager di commessa

L'efficacia della commessa (ad esempio il rispetto dei tempi di consegna) non deve andare a discapito dell'efficienza in termini di risultato netto economico sia di commessa che complessivamente calcolato sulle funzioni utilizzate in relazione all'insieme delle commesse prodotte

L'analisi e il controllo di commessa sarà quindi svolta in modo bidimensionale sulla dimensione commessa e sulla dimensione centri di responsabilità

La commessa può essere definita un centro di profitto anche se fittizio in quanto il project manager non ha in mano tutte le leve di risultato in quanto svolge in realtà un ruolo di negoziazione e collegamento tra i vari centri e il committente

La struttura Tecnico / Contabile

La contabilità dei costi

La determinazione dei costi di commessa viene effettuata con il procedimento del job costing, vale a dire attraverso l'attribuzione dei soli costi diretti

La tecnica del full costing può essere utilizzata ogni qualvolta si voglia fare un analisi direzionale in relazione al prezzo di vendita e al calcolo di convenienza economica

Come abbiamo visto in precedenza in ogni caso il costing di commessa non deve escludere il controllo dei costi in relazione all'efficienza dei centri di responsabilità

Il processo del controllo di commessa

Controllo preventivo

Realizzato attraverso l'attività di analisi delle commesse potenziali in relazione agli obiettivi di breve periodo in coerenza con gli obiettivi strategici. Il documento finale dell'attività sarà il preventivo d'offerta il quale dovrà prevedere sia l'analisi a costi e ricavi sia l'analisi tecnico/qualitativa

Controllo concomitante

Ottenuto attraverso una serie di strumenti atti a fornire il feedback della gestione. L'attività di controllo è definita dalla contabilità analitica industriale e dal reporting operativo e direzionale

Controllo consuntivo

Riconducibile al risultato di gestione della commessa e al confronto tra budget di commessa e risultato finale a commessa conclusa

Il budget dei costi per la formulazione del preventivo d'offerta

I costi standard (composizione)

- Materie
- Manodopera
- Costi indiretti industriali

Per operare con i costi standard è necessario programmare il livello di efficienza il quale può essere rispettivamente ideale, conveniente, prevista o attesa di conseguenza avremo standard:

Ideali = calcolati alla massima efficienza (praticamente irraggiungibile)

Convenienti = calcolati sulla efficienza ritenuta normale e auspicabile (di fatto stimola ad ottenere risultati migliori)

Previsti o attesi = calcolati sulla situazione di fatto aziendale (orientata alla massima prudenza di stima con conseguente scarsa propensione al miglioramento da parte degli operatori)

Il calcolo del costo standard

Materie = Quantità di consumo standard * Prezzo standard

La quantità di consumo standard viene determinata attraverso la strutturazione della distinta materiali per mezzo della quale "esplodendola" si determina il fabbisogno complessivo dei materiali (MRP)

Manodopera = Tempi standard * Remunerazioni standard

La quantità di consumo standard viene determinata attraverso la strutturazione dei cicli di lavorazione i quali contengono per ciascuna fase di lavorazione il tempo di attrezzaggio, di lavorazione di collaudo e di coda

Costi indiretti industriali = non è possibile utilizzare i costi standard, si dovrà quindi utilizzare la tecnica dell'attribuzione indiretta per mezzo di cost driver dopo avere preventivamente allocato i costi generali industriali ai singoli centri di costo (reparti)

Il calcolo del costo standard

Controllo preventivo

Costo totale di budget = Volume std * Consumo unit. Std * prezzo unit. std

Costo totale a budget flessibilizzato = Volume effettivo * Consumo unit. Std * prezzo unit. std

Controllo consuntivo

Costo consuntivo = Volume effettivo * Consumo unit. Eff. * prezzo unit. std

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Il conto economico preventivo e consuntivo

	TOTALE	COMMESSA 1	COMMESSA 2	COMMESSA 3
Ricavi di vendita				
- Costi diretti di comm.				
- Costi di progettazione				
Stipendi				
Prestazioni di servizi				
Materiali vari				
- Costi di produzione				
Materie prime				
Manodopera				
Amm.ti specifici				
Lavorazioni esterne				
- Costi commerciali				
Stipendi				
Provvigioni				
Trasporti				
- Altri costi diretti				
Assicurazioni				
Diritti di licenza				
Oneri finanziari				
Totale costi diretti				
Margine di commessa				
- Costi comuni generali				
Reddito netto				

L'analisi degli scostamenti e gli indicatori di commessa

Il controllo concomitante

Il meccanismo di controllo delle commesse è di tipo feedforward cioè orientato al futuro

Deve permettere di rilevare oltre alla dimensione dei costi di commessa anche quella relativa all'avanzamento dei lavori e dei tempi di esecuzione

L'analisi dovrà rilevare quindi sia lo scostamento di efficienza che lo scostamento di prezzo di acquisizione delle risorse

Scendendo più in dettaglio lo scostamento di efficienza dovrà essere suddivisa tra scostamento dovuto alla tecnologia e scostamento dovuto al processo

L'analisi degli scostamenti attraverso il modello dell'earned value

L'analisi congiunta delle performance di costo e di avanzamento di una commessa può essere condotta con il modello dell'earned value

Mediante questa tecnica si può misurare lo stato di avanzamento della commessa in termini economici risalendo al valore imputabile alla parte di commessa che è già stata completata

Per procedere in tal senso è necessario definire i seguenti valori:

- Costo previsto a budget delle attività programmate: "budget cost of work scheduled" (Bcws)
- Costo a valori di budget relativo alle attività di commessa completate: "budget cost of work performed" (Bcwp). La grandezza in oggetto esprime l'earned value, vale a dire la dimensione economica del lavoro completato utilizzando i medesimi criteri adottati per valorizzare il budgeti di commessa
- Costo consuntivo relativo alle attività di commessa effettivamente completate: "actual cost of work performed"

L'analisi degli scostamenti attraverso il modello dell'earned value

Tipologie di scostamento

Scostamento di costo (cost variance), dato dalla differenza tra i costi preventivi a budget per il lavoro eseguito (Bcwp) e il costo effettivo per le attività completate (Acwp)

Scostamento di avanzamento (schedule variance) o di performance dei tempi dato dalla differenza tra i costi previsti a budget per le attività completate (Bcwp) e il costo previsto a budget per il lavoro programmato (Bcws)

Scostamento globale, dato dalla differenza tra i costi effettivi (Acwp) e i costi preventivati a budget (Bcws) ovvero:

Scostamento di avanzamento – Scostamento di costo = (Bcwp – Bcws) – (Bcwp – Acwp) = (Acwp – Bcws)

L'analisi degli scostamenti attraverso il modello dell'earned value

Indicatori sintetici di scostamento

Cost performance index (Cpi) = Bcwp / Acwp Quale indicatore di performance di costo esprime un rendimento positivo se il risultato è superiore a 1 negativo in caso contrario

Schedule perfomance index (Spi) = Bcwp / Bcws Quale indicatore di performance di avanzamento esprime un rendimento positivo se il risultato è superiore a 1 negativo in caso contrario

Il project management (cenni)

La scomposizione della commessa in blocchi elementari

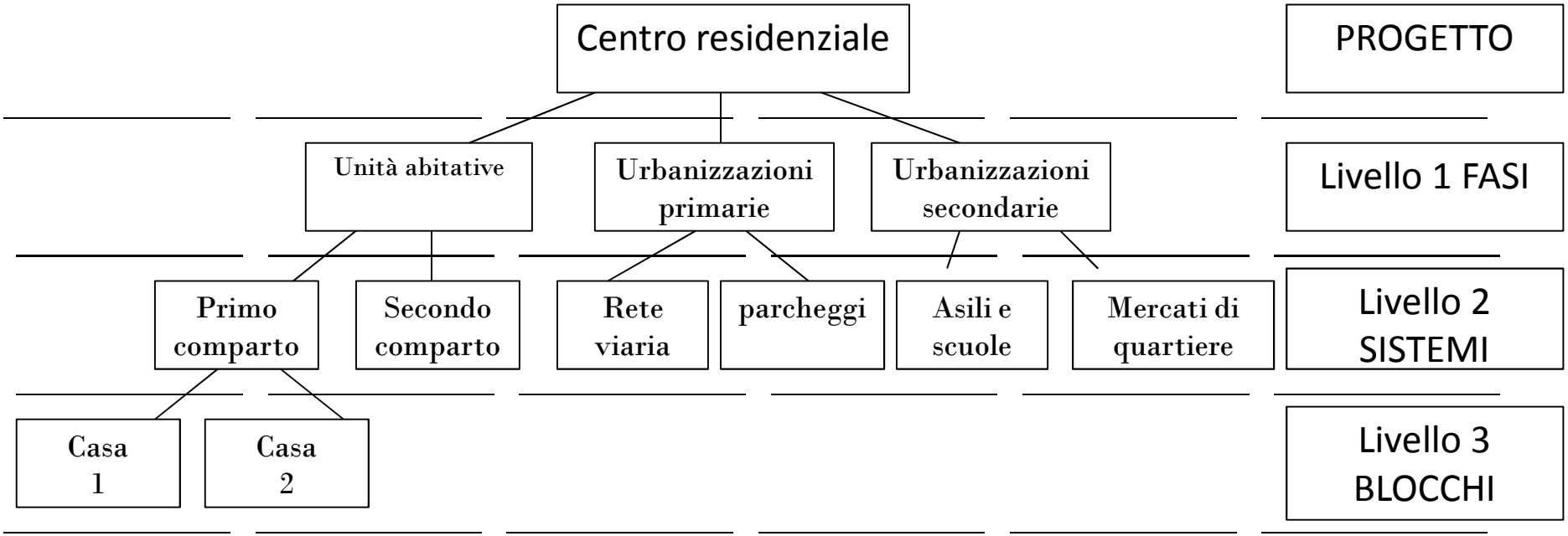
L'analisi mezzi – fini (work Breakdown structure)

Permette di segmentare il processo produttivo attraverso l'individuazione di singole fasi, attività o parti elementari di esecuzione (Work Breakdown Element) per la quali si dispone di maggiore conoscenza rispetto al progetto globale in quanto già utilizzate per la lavorazione di commesse prodotte in passato

La scomposizione arriva fino ad individuare i singoli pacchetti di attività (work packages) al fine di definirne le modalità di esecuzione e i costi

Il project management (cenni)

Schema strutturale di una tipica Wbs



Il project management (cenni)

L'utilizzo dei costi standard non è possibile quindi l'impiego delle tecniche di project management minimizzano il rischio di scostamenti tra il budget e i costi effettivi

Ogni Wbe deve possedere le seguenti caratteristiche:

- **Distinguibilità** da ogni altra Wbe
- **Analiticità** delle attività da compiere
- **Programmabilità** temporale
- **Programmabilità** economica e quantitativa
- **Collegabilità** con i centri di responsabilità deputati all'esecuzione dell'attività
- **Suddivisione** della durata in milestone di verifica dei risultati

Il processo di budgeting

I budget operativi

La pianificazione strategica

Agire pianificato

Pensare a priori a tutte le cose che devono essere fatte per raggiungere gli obiettivi

Definire i metodi per mezzo dei quali le cose dovranno essere fatte

Pianificazione formale

Chiarezza degli obiettivi

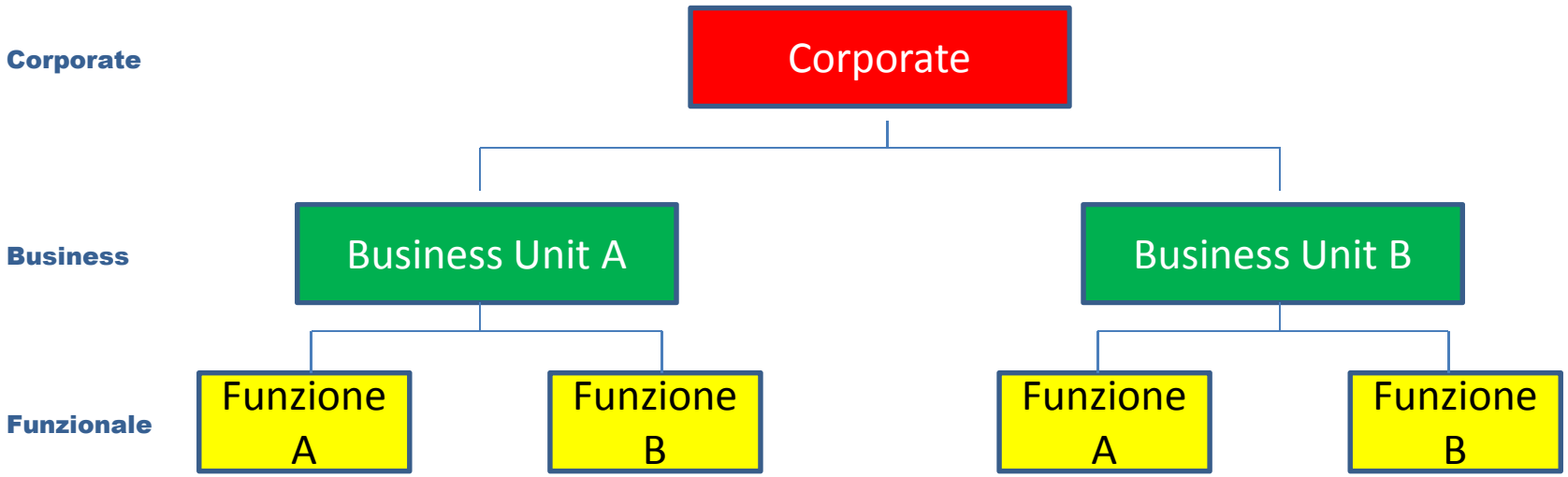
Conoscenza delle relazioni causa-effetto

Vincoli di sequenzialità

Cambiamento

La pianificazione strategica

Tre livelli di strategie



La Strategia corporate

In quali business vogliamo competere ?

In un solo business

In più business tra di loro correlati

In più business tra di loro non correlati

Con quale orientamento ?

Orientarsi alla stabilità

Orientarsi alla Crescita

Orientarsi alla contrazione

Di quali e quante risorse abbiamo bisogno per competere ?

Fusione tra strategia e business per un'analisi di dimensionamento e allocazione

Coerenza tra obiettivi tempi e struttura

La Strategia corporate

Con quale struttura organizzativa ?

Coerente con la strategia

- **Divisionale**
- **Matrice (forte – debole)**
- **Rete**

La leadership strategica

Requisiti

Vision = chiara visione degli obiettivi e capacità di orientare la struttura verso il raggiungimento degli stessi

Impegno personale = mostrare di credere fermamente negli obiettivi è di esempio per tutta la struttura organizzativa

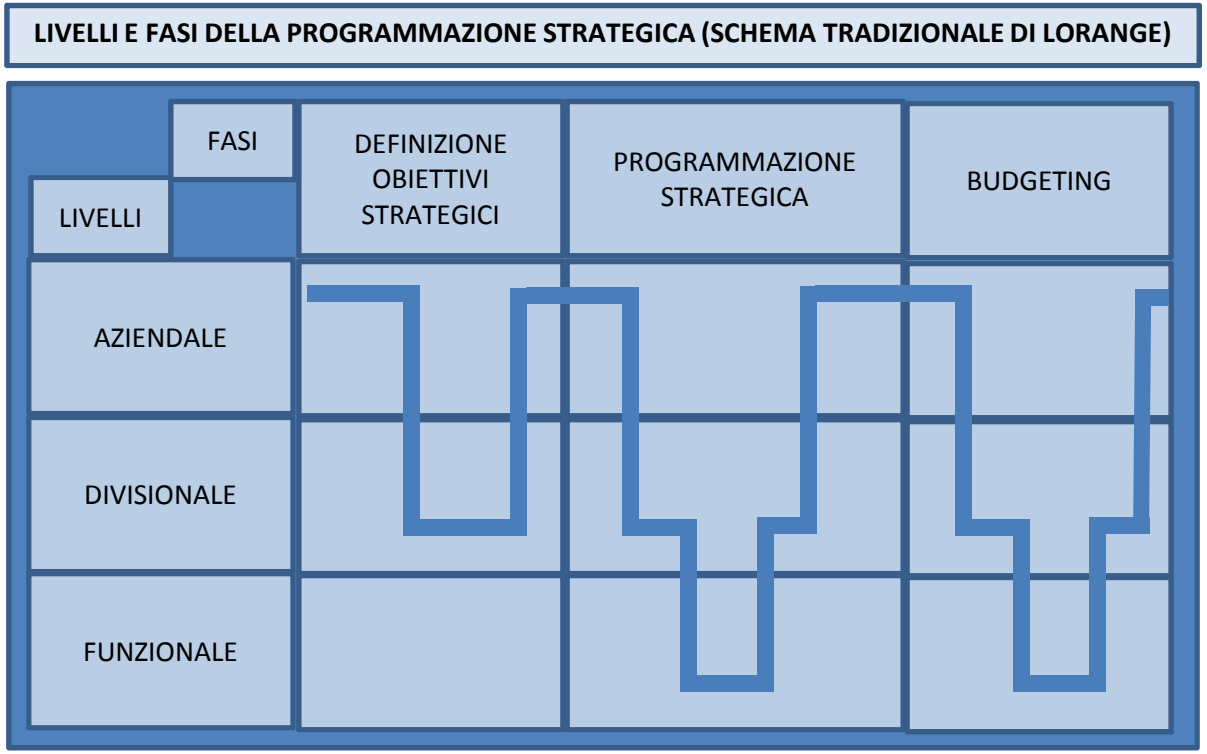
Essere informato = conoscere tutto quanto accade dentro e fuori l'impresa attraverso una rete di fonti informative formali e informali

Capacità di delega = capacità di dare autorità e potere a chi deve prendere decisioni all'interno dell'organizzazione (enpowerment), sostenendolo

Politicamente accorto
= utilizza correttamente e in modo avveduto il potere
= orienta l'organizzazione verso gli obiettivi che ha in mente
= non propone un piano generale completo ma agisce sulle singole parti

La gestione strategica (schema link)

La programmazione strategica (schema)



Il budget

Obiettivi

Allocazione ottimale in fase preventiva delle risorse disponibili in relazione al piano strategico aziendale

Parametro di riferimento in fase consuntiva per la verifica dell'andamento della gestione e della efficacia delle azioni intraprese

L'aspetto organizzativo

Chi

Tutti i centri di responsabilità i quali devono programmare le proprie attività e definire le proprie azioni in coerenza con gli obiettivi operativi e il piano strategico aziendale

Come

Il processo di budgeting coinvolge i centri e la direzione in attività di negoziazione e allocazione delle risorse

L'attività di negoziazione rende condivisi gli obiettivi e le modalità di raggiungimento degli stessi

Condividendo gli obiettivi è possibile formulare i piani di incentivazione

L'aspetto contabile

Il budget trova la propria sintesi nei seguenti documenti contabili (modello economico – finanziario):

- Conto economico
- Rendiconto finanziario
- Stato patrimoniale

Il budget raccoglie come si può vedere tutti gli elementi delle determinanti di reddito

Esso simula la gestione e propone ex ante il risultato atteso in un'ottica di realizzazione dei presupposti che lo sostengono

I presupposti sono gli obiettivi che ogni responsabile dichiara dettagliandone le modalità di raggiungimento e le risorse necessarie per ottenere il risultato atteso

L'aspetto extra contabile

Raccoglie tutte le grandezze non monetarie di natura qualitativa e quantitativa al fine di predisporre ex ante valutazioni di performance che vadano al di la delle sole grandezze numerarie

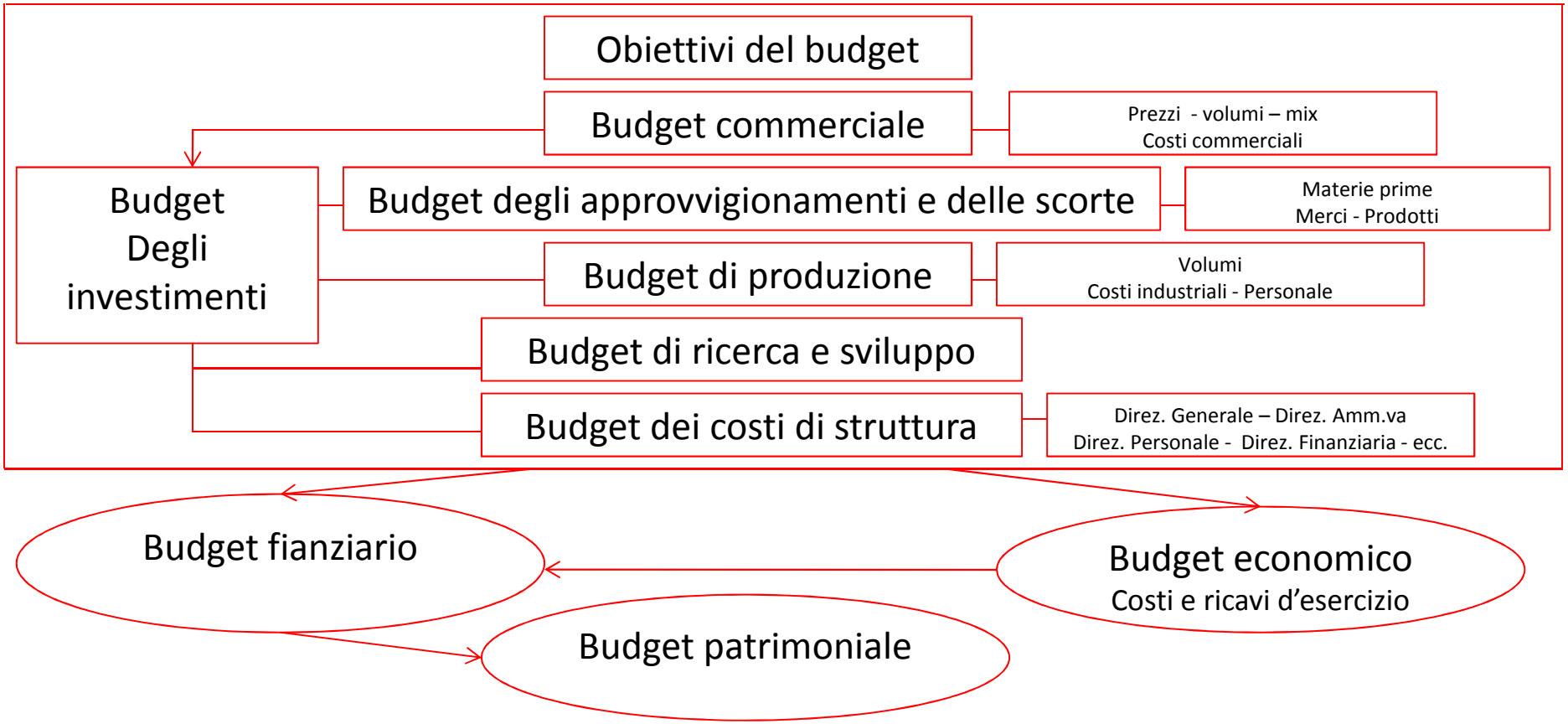
Il budget in sintesi

Il budget è uno strumento guida per i manager i quali attraverso strumenti di feedforward, hanno la possibilità di operare correzioni in corsa

Documento globale che aggrega attraverso una sintesi numerica l'insieme dei risultati da raggiungere per l'intera azienda

L'aggregazione riguarda i singoli budget settoriali e ancora più a fondo i budget dei singoli centri di costo e delle singole attività che devono essere descritte e giustificate in relazione agli obiettivi operativi e strategici

Il processo di budgeting (fasi)



Il processo di budgeting (fasi)

Budget commerciale (attività)

Determinazione dei ricavi lordi suddivisi per linea di prodotto, canali di vendita, ecc. (dipendono dal mix, dai volumi di vendita e dai prezzi)

Determinazione dei costi commerciali in conto esercizio suddivisi in variabili (provvigioni, trasporti, ecc.) e fissi (personale, affitti, ecc.), diretti (pubblicità, marketing, ecc) e indiretti (personale, ammortamenti, ecc)

Determinazione degli investimenti in capitale fisso (spere pluriennali di pubblicità, nuovi punti vendita, ecc.) e in capitale circolante (scorte, crediti concessi alla clientela, ecc)

Il processo di budgeting (fasi)

Budget commerciale (fasi)

1 - Definizione della gamma di prodotti dei prezzi e delle condizioni commerciali

2 - Comunicazione alla struttura di vendita dei dati, presa visione, negoziazione delle modifiche richieste dalla struttura

3 - Approvazione della direzione commerciale. Si fissano le linee guida definitive e i target previsti per il conseguimento degli obiettivi commerciali

4 - Controllo del budget da parte della direzione aziendale che ne verifica la fattibilità in termini di capacità produttiva, di approvvigionamento dei materiali, ecc.

5 – Definitiva approvazione da parte della direzione con rilascio formale del budget commerciale

L'importanza di amministrare e La contabilità come strumento oggettivo

Il processo di budgeting (fasi)

Budget commerciale (esempio)

	Prodotto A		Prodotto B		Totale	
Volume di vendita	8.500		9.000		17.500	
Prezzo unitario	100		70			
Ricavi di vendita		850		630		1.480
Costi var. comm.li		-90		-100		-190
-Provvigioni	50		80			
-Trasporti	40		20			
Ricavi netti comm.li		760		530		1.290
Costi fissi dir. comm.li:						
- Pubblicità	-15		35			
- Promozioni	-5		15			
Totale costi fissi diretti		-20		-50		-70
Costi fissi indir. Com.li:						
-Stipendi					-100	
- Affitti					-90	
- Altri					-50	
Totale costi fissi indir.						-240

Il processo di budgeting (fasi)

Budget degli approvvigionamenti e delle scorte

Il budget degli approvvigionamenti si occupa di tutto quanto concerne la costituzione delle scorte di materie prime utili ad alimentare i processi produttivi, merci destinate alla rivendita ed infine dei materiali di consumo

Il calcolo quantitativo delle materie prime si effettua a partire dal Master Production Schedule (MPS) il quale si occupa di raggruppare tutti i prodotti finiti per categorie omogenee in relazione al budget commerciale delle vendite

Il successivo calcolo denominato Material Requirement Planning (MRP) calcola i fabbisogni a partire dalle distinte di base aggregate sommando agli stessi i quantitativi relativi alla definizione della politica delle scorte

La determinazione del valore è ottenuta applicando la configurazione di costo più consona ad un criterio prudenziale di valutazione. Il budget delle scorte alimenta il budget il budget di produzione

Il processo di budgeting (fasi)

Budget di produzione

Dimensione reddituale: definizione dei costi derivanti dall'acquisizione e dal consumo dei fattori produttivi necessari alla realizzazione dei prodotti richiesti dal budget commerciale

Dimensione di investimento: in capitale fisso, derivante dagli investimenti in beni durevoli materiali (immobili, macchinari, ecc.) e immateriali (marchi, brevetti, ricerca e sviluppo, ecc.) necessari a sostenere le politiche produttive.

In capitale circolante per quanto riguarda la politica delle scorte in semilavorati e prodotti finiti

Il processo di budgeting (fasi)

Budget di produzione

Gli investimenti in circolante dipendono sia da scelte commerciali che produttive:

Commerciali: in relazione alla politica di servizio al cliente e alle richieste del mercato, vale a dire alla tempestività richiesta alla produzione di far fronte a picchi di richiesta non previsti, ecc.

Produttive: per quanto attiene alla capacità produttiva, alla capacità fisica dei magazzini, alla logistica interna ed esterna, alla sostenibilità del costo finanziario dovuto all'investimento in circolante

Il processo di budgeting (fasi)

Budget di produzione (attività)

1 - Determinazione dei volumi di produzione in relazione alla politica delle scorte

2 - articolazione in periodi infrannuali in relazione ai programmi stabiliti in sede di budget commerciale

3 – calcolo della fattibilità in relazione alla capacità produttiva totale in relazione al grado di efficienza utilizzato (ideale, conveniente, prevista) e per periodo (programmazione operativa)

4 – Definizione dei costi derivanti dalle attività produttive pianificate e programmate nei vari periodi e definiti utilizzando il criterio dei costi standard

5 – Definitiva approvazione da parte della direzione di produzione con rilascio formale del budget e dei piani produttivi

Il processo di budgeting (fasi)

Budget di produzione (esempio)

Volume di produzione	Prodotto A		Prodotto B		Totale	
Numero prodotti	15.500		13.000		28.500	
Ore di manodopera dir.	150		100		250	
Costi variabili indust.li		200		180		380
- Materie prime	55		65		120	
- Manodopera diretta	60		55		115	
- Energia e combustib.	45		35		80	
- altri	40		25		65	
Costi fissi dir. Indust.li:		25		35		60
- Amm.ti impi. Specif	25		35			
Costi fissi indir. Indust.li:						200
- Ammortamenti					65	
- Manodopera indiretta					55	
- Impiegati di produzione					60	
- altri					40	
Totale costi fissi indir.						640

Il processo di budgeting (fasi)

Budget dei costi di struttura

Dimensione reddituale: composta prevalentemente dai costi fissi di funzionamento delle strutture centrali. I costi in oggetto sono costi comuni non direttamente attribuibili ai singoli prodotti

Dimensione di investimento: composto da beni durevoli quali: arredamenti, immobili adibiti ad uffici, ricerche, studi

Il processo di budgeting (fasi)

Budget dei costi di struttura (esempio)

	Sistemi informativi	Amm.ne e Controllo	Personale	Direzione Generale
Costo del personale	30	25	22	35
Costo per ammortamenti	20	15	10	10
Costo per servizi	5	5	15	2
Altri costi	5	8	6	3
Totale	60	53	53	50

Il processo di budgeting (sintesi)

FINALITA'

a – raggruppamento dei budget settoriali nel budget economico

b – raggruppamento dei budget settoriali nel budget degli investimenti

- **b1** – in beni durevoli
- **b2** – in capitale circolante operativo netto (scorte, debiti, crediti commerciali)

c – redazione del rendiconto finanziario derivante dai precedenti

d – composizione del budget patrimoniale una volta posto in equilibrio i fabbisogni del conto economico e del rendiconto finanziario mediante la copertura a pareggio e la coerenza rispetto ai tempi di incasso e pagamento

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget economico

	Prodotto A	Prodotto B	Totale	
Ricavi lordi di vendita	3.000	5.000		8.000
Costi indust.li variabili	-350	-400		-750
Costi comm.li variab.li	-250	-250		-500
1° Margine	2.400	4.350		6.750
Costi ind.li fissi diretti	-100	-80		-180
Costi comm.li fissi diret.	-50	-60		-110
2° Margine	2.250	4.210		6.460
Costi ind.li fissi gen.li				-300
Costi comm.li fissi gen.li				-250
Costi di ricerca e sviluppo				-100
Altri costi di struttura				-80
Risultato oper. Gest. Carat.				5.730
Proventi finanziari			300	
Oneri finanziari			-250	
Risultato gestione finanz.				50
Prov. e oneri straordinari				-30
Risultato prima delle imposte				5.750
Imposte				1.050
Risultato netto				4.700

Una rappresentazione grafica

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget delle fonti e degli impieghi

AREE GESTIONALI	IMPIEGHI	FONTI
Flusso di CCN della gestione reddituale		2.000
Variazione del capitale circolante netto operativo	550	
Flusso monetario gestione operativa		1.450
Proventi patrimoniali e finanziari		100
Oneri finanziari	200	
Gestione straordinaria	100	
Gestione tributaria	80	
A) Flusso monetario gestione reddituale		1.170
Investimenti in immobilizzazioni tecniche	200	
Investimenti in Immobilizzazioni finanziarie	50	
Gestione immobilizzazioni finanziarie		150
B) Flusso monetario attività di investimento	100	
Rimborso dei finanziamenti	100	
Azionisti conto dividendo	50	
C) Flusso monetario attività di finanziamento	150	
Totale flussi monetari (A + B + C)	250	1.170
Variazione di liquidità		920

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget di tesoreria

Causali	Periodo	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Crediti verso clienti													
Finanziamenti													
Disinvestimenti													
Totale entrate													
Debiti verso fornitori													
Retribuzioni													
Contributi													
Oneri finanziari													
Imposte													
Investimenti													
Affitti													
Rate leasing													
Totale uscite													
Saldo mensile													
Saldo progressivo													

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget patrimoniale criterio scalare

Capitale investito
Crediti verso clienti
Effetti attivi
- Fondo svalutazione crediti
Altri crediti a breve termine
Ratei e risconti attivi
Rimanenze di magazzino
1. CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO LORDO
Debiti verso fornitori a breve
Altri debiti operativi a breve
Ratei e risconti passivi
Debiti fiscali (fondo imposte)
2. PASSIVO CORRENTE OPERATIVO
3. CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO (1 – 2)

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget patrimoniale criterio scalare

Capitale investito (segue)
Immobilizzazioni tecniche al netto dei fondi
Immobilizzazioni immateriali
4. ATTIVO IMMOBILIZZATO OPERATIVO
Fondo trattamento di fine rapporto
Altri debiti operativi di medio e lungo termine
5. Passivo consolidato operativo
6. ATTIVO IMMOBILIZZATO OPERATIVO NETTO (4 – 5)
7. CAPITALE INVESTITO NETTO GESTIONE CARATTERISTICA (3 + 6)
Immobilizzazioni finanziarie (titoli a m/l termine, partecipazioni)
Crediti finanziari a m/l termine
8. CAPITALE INVESTITO NETTO GESTIONE ACCESSORIA
9. CAPITALE INVESTITO NETTO TOTALE (7 + 8)

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget patrimoniale criterio scalare

Struttura finanziaria
Capitale sociale
Riserve e utili
Riserve di capitali
Risultato di esercizio
10. CAPITALE NETTO
Debiti verso istituti di credito a m/l termine
Debiti verso obbligazionisti
Altri debiti finanziari a m/l termine
11. PASSIVO CONSOLIDATO FINANZIARIO
Debiti verso banche a breve termine
Altri debiti finanziari a breve
Quota a breve debiti finanziari a m/l termine
- Cassa e banche attive
12. POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (a breve termine)

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Il processo di budgeting (sintesi)

Il budget patrimoniale criterio finanziario

Attivo	Passivo e capitale netto
1. Immobilizzazioni materiali nette	Capitale sociale
2. Immobilizzazioni immateriali nette	Riserve e utili
3. Immobilizzazioni finanziarie	Riserve di capitale
4. ATTIVO IMMOBILIZZATO (1 + 2 + 3)	Risultato di esercizio
Rimanenze di materie prime	1. CAPITALE PROPRIO (o netto)
Rimanenze di semilavorati e prodotti finiti	Debiti verso istituti di credito a m/l termine
5. Disponibilità	Debiti verso obbligazionisti
crediti verso clienti	Altri debiti finanziari a m/l termine
Effetti attivi (al netto del fondo svalutazione cr.)	TFR
Ratei e risconti attivi	Altri debiti operativi a m/l termine
Altri crediti	2. PASSIVO CONSOLIDATO
6. Liquidità differite	Debiti verso banche a breve termine
Cassa e banche	Quota a breve dei debiti finanziari a m/l termine
C/c attivo	Debiti verso fornitori
Titoli di stato e altri titoli a breve	Altri debiti operativi a breve
7. Liquidità immediate	Ratei e risconti passivi
8. ATTIVO CORRENTE (5 + 6 + 7)	Debiti fiscali
9. ATTIVO NETTO (Totale impieghi 4 + 8)	3. PASSIVO CORRENTE
	4. CAPITALE DI TERZI (2+3)
	5. PASSIVO e NETTO (1 + 4)

Il budget degli investimenti

Tipologie

Caratteristica fondamentale:

- Trasversalità

Scopo:

- Mettere ordine e razionalizzare le diverse proposte di investimento delle varie funzioni aziendali

Tipologie:

- Progetti relativi ai processi industriali
  - Di miglioramento dei processi
  - Di miglioramento della capacità produttiva
- Progetti relativi al sistema prodotto
  - Di miglioramento prodotto
  - Di innovazione prodotti
- Progetti relativi ai processi di supporto
  - Di miglioramento processi
  - Di incremento della capacità

Definizione di investimento

Un progetto che a fronte di immobilizzazione iniziale di risorse genera reddito nel futuro in modo ripetuto

Tale da remunerare in misura sufficiente il capitale investito

In modo da giustificarne il rischio

Caratteristiche principali

Impieghi iniziali di risorse finanziarie spesso importanti

Imprevedibilità degli esiti i quali si concretizzano spesso in un orizzonte temporale lungo

Difficilmente sono reversibili

Approccio all'investimento

Si deve verificare se i benefici futuri dell'investimento di per sé incerto sono in grado di compensare gli sforzi iniziali e i costi aggiuntivi che si manifestano successivamente

Le sei regole per la valutazione degli investimenti

1) Si devono considerare soltanto i costi differenziali al netto di quelli sostenuti per valutarne la fattibilità. Rientrano in questo tutti i costi e i ricavi influenzati dalla decisione di investimento

2) Gli elementi differenziali devono essere posti in ordine temporale. Per fare questo è necessario stimare una vita economica del progetto. Vale a dire il numero di anno che trascorreranno dall'investimento iniziale a quando sarà dismesso.

3) È possibile confrontare benefici ed oneri associati ad un investimento soltanto se sono riferiti allo stesso istante temporale

4) I valori che si attualizzano seguono il criterio di cassa e non della competenza

5) Individuare un giusto tasso di attualizzazione che rifletta il profilo di rischio dell'investimento

6) Determinare correttamente il valore iniziale dell'esborso ed il valore residuo al momento della dismissione

Metodi finanziari per la valutazione degli investimenti

VAN (Valore Attuale Netto: se il VAN è maggiore di zero l'investimento realizza un ritorno maggiore di quanto realizzerebbe impiegando le risorse finanziarie in investimenti alternativi

$$VAN = {}_{n}\sum_{t=0} (FCO_t/(1+k)^t)$$

FCO = flussi di cassa operativi al tempo t
K = tasso di attualizzazione corrispondente al costo medio pesato del capitale (WACC)
WACC = costo medio pesato del capitale = $E/E+D * K_e + D/E+D * K_d * (1\text{-aliquota fisc.})$
dove: E = capitale proprio – D = Debiti finanziari a tasso implicito – K_e = costo del capitale proprio – K_d = costo del capitale di debito

Nel caso in cui un progetto preveda l'acquisto e la vendita del bene in periodi diversi, la formula del VAN sarà la seguente

$$VAN = {}_{n}\sum_{t=0} (FC_t/(1+k)^t) - {}_{m}\sum_{t=0} (I_t/(1+r)^t + V_t/(1+r)^t)$$

dove: I_t = esborso iniziale al tempo t V_t = incasso per la cessione al tempo t r = tasso di attualizzazione degli esborsi

Scegliere tra più ipotesi di investimento

Calcolo dell'indice di profittabilità o profitability index

P.I. = VAN/Investimento iniziale

Tra diverse ipotesi di investimento si sceglierà quella con un P.I maggiore

Per investimenti che hanno durate diverse per poterli valutare si applica l'escamotage di replicare all'infinito il VAN di ciascun progetto:

$$VAN(n,\infty) = VAN(n) * (1 + k)^n / (1+k)^n - 1$$

Dove VAN(n) identifica il VAN calcolato per ogni progetto al n esimo anno

La scelta ricadrà sul progetto con il VAN (n,∞) più favorevole

Il flusso di cassa

Per il calcolo del VAN abbiamo parlato di flusso di cassa

(A) Reddito netto
Rettifiche per componenti di reddito non monetarie
+ Ammortamenti
+ Minusvalenze
- Plusvalenze
+ Accantonamenti a fondi vari
(B) Totale rettifiche per componenti di reddito non monetarie
Rettifiche per variazioni del capitale circolante
- + Δ delle rimanenze
- + Δ dei crediti commerciali
- + Δ dei debiti verso fornitori
(C) Totale rettifiche per variazione del capitale circolante netto commerciale
Flusso monetario per acquisto e per alienazioni di immobilizzazioni
- Esborsi per acquisto di immobilizzazioni
+ incassi per cessioni di immobilizzazioni
(D) Totale flusso monetario per acquisto e per alienazioni di immobilizzazioni
Flusso di cassa operativo totale (A + B + C + D)

Tempo di ripagamento attualizzato e TIR

Formulazione analitica

$$VAN = \sum_{t=0}^{\text{Tempo di ripagamento}} (FCO_t /(1+k)^t = 0)$$

Criterio di accettazione:

Vengono considerati come accettabili gli investimenti che consentono il recupero dell'esborso iniziale in un tempo =< di una soglia prefissata

$$TIR = \sum_{t=0}^{n} (FCO_t /(1+TIR)^t = 0)$$

Significato:

Il TIR rappresenta il valore del tasso di attualizzazione in corrispondenza del quale si annulla il VAN dell'investimento

Criterio di accettazione:

TIR => del tasso di rendimento medio del capitale (tasso barriera)

Governance e stakeholders

Corporate governance

Per definizione comprende l'insieme delle regole e delle strutture organizzative che presiedono a un corretto ed efficiente governo societario

Tutti i soggetti coinvolti nella corporate governance hanno interesse che la società sia performante sotto il profilo dei risultati economico-finanziari

La corporate governance è lo strumento per mantenere un elevato livello di reciproca fiducia tra tutti gli stakeholders

Soggetti coinvolti e principi regolatori

Azionisti – manager – struttura operativa – clienti – fornitori – banche - istituzioni

I più importanti principi che regolano la corporate governance sono:

- Diritti e trattamento degli azionisti (shareholders) nel rispetto dell'equità
- Interessi di tutti gli altri stakeholders
- Ruoli e responsabilità del consiglio di amministrazione
- Comportamento etico
- Chiarezza e trasparenza nell'offrire informazioni a tutti i portatori di interesse

Sistemi di governance

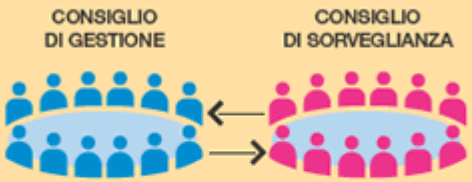
I TRE MODELLI

Sistema monistico

È tipico della tradizione anglosassone.
La gestione è demandata a un organo unitario, il consiglio di amministrazione, al cui interno viene designato un comitato di controllo

Sistema dualistico

È tipico della tradizione tedesca, poi recepito in altri paesi europei, come la Francia, l'Olanda, la Finlandia. Prevede la ripartizione dell'amministrazione della società tra due diversi organi:
1. il consiglio di gestione
2. il consiglio di sorveglianza



Sistema ordinario

È tipico della tradizione italiana. Si applica in assenza di diversa scelta statutaria.
Prevede la presenza di:
1. un Organo di Amministrazione (Amministratore unico oppure Consiglio di Amministrazione il cui numero di componenti, se non previsto dallo statuto, è determinato dall'Assemblea)
2. un Organo di Controllo (il Collegio sindacale)

Meccanismi e controlli

Il sistema di governance è rivolto a minimizzare il rischio di comportamenti non in linea con gli obiettivi aziendali e i potenziali conflitti di interesse tra azionisti consiglio di amministrazione e manager

I controlli sono di due tipi:

- Interni volti a monitorare attraverso il consiglio di amministrazione l'operato dei manager e dei manager verso la struttura operativa
- Esterni effettuati istituzionalmente attraverso i revisori e di fatto attraverso il monitoraggio dei media, dei finanziatori ecc.

I problemi del sistema di governance

- Le possibili imperfezioni del processo di reporting finanziario
  - I finanziatori apportano capitale in relazione alle informazioni ricevute
  - I revisori esterni hanno quindi il compito di vigilare sull'esattezza e la consistenza di tali informazioni
- Il costo intrinseco dell'accesso da parte degli azionisti, soprattutto per quelli di minore importanza, alle informazioni complete circa l'operato dei manager
- Da questa assunzione, risulta ancora più evidente la necessità di trasparenza e correttezza delle informazioni fornite dal management
- Il costo del controllo dell'operato del management risulta in molte situazioni non sostenibile. Allo scopo, nelle società di maggiori dimensioni, gli azionisti si riuniscono in gruppi formando un patto di sindacato che permette loro di spostare l'ago della bilancia nelle riunioni del consiglio di amministrazione
- Il governo e il monitoraggio dei processi di business, i quali devono essere in linea con la strategia impostata dal management nell'ottica di creazione del valore
- Il governo e il monitoraggio dei sistemi informatici in coerenza con le esigenze dei sistemi informativi a supporto delle decisioni e progettati nel pieni rispetto della sicurezza

Il ruolo della contabilità

- Il reporting finanziario è alla base del buon funzionamento della corporate governance
- Contabili e revisori sono i responsabili dei dati in input e del controllo degli output forniti agli azionisti e alla comunità finanziaria
- I principi contabili nazionali ed internazionali (in relazione alla fattispecie) devono essere alla base di ogni singolo criterio di valutazione o di registrazione delle poste contabili
- Consideriamo in ogni caso che il reporting finanziario dovrà in ogni caso essere sempre redatto con finalità informative al fine di potere prendere delle decisioni sia interne in relazione ad azioni di business da parte del management sia esterne in relazione ad operazioni relative al mercato dei capitali (finanza straordinaria e finanziamenti)
- A tale proposito è evidente il potenziale conflitto di interessi e l'esigenza di controllo che deve essere esercitata al fine di ottenere informazioni il più possibile in linea con la realtà. Purtroppo questo assunto si scontra con l'elevato costo che tutto questo comporta evidenziando il principio di comportamento etico da parte del management

Modelli di governance

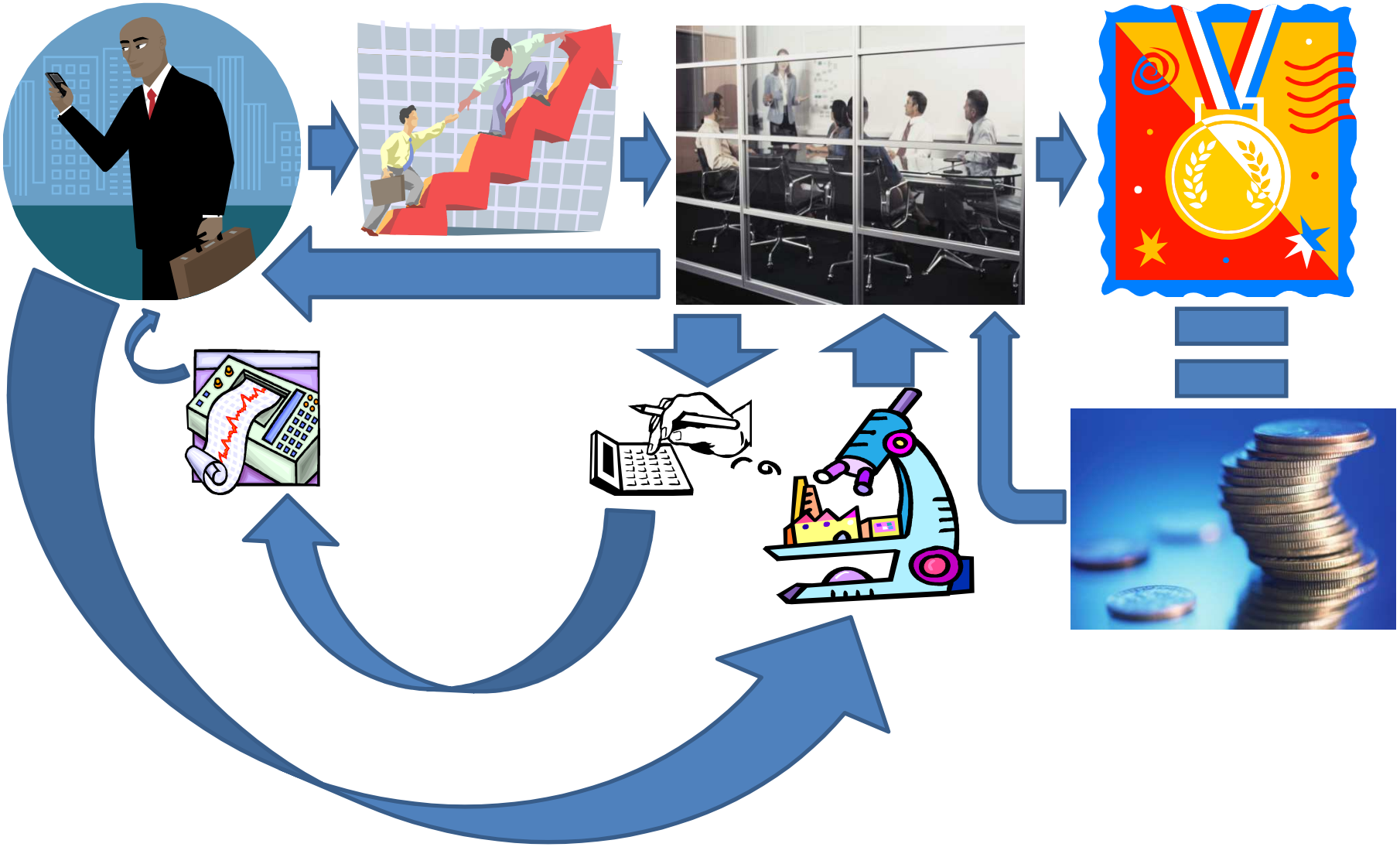
- Modello liberale
  - Di stampo anglosassone dà priorità agli interessi degli azionisti
  - Incoraggia la concorrenza totale in termini di innovazione e costi in ragione del profitto

- Modello coordinato
  - Praticato in modo preponderante nell'Europa continentale e in Giappone riconosce un ruolo importante a tutti gli stakeholders
  - Incoraggia l'innovazione e la riduzione dei costi attraverso la qualità e la ricerca di collaborazione di sistema

RIASSUMENDO

T2U TOR
PROGETTI PER L'IMPRESA

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo



I sistemi informativi

Come abbiamo visto manager, controllori e stakeholders hanno bisogno di informazioni tempestive trasparenti consistenti e affidabili

Per quanto attiene al management l'esigenze deriva dall'assoluta necessità di prendere decisioni supportate da una sufficiente quantità di informazioni coerenti

Per definizione quindi il sistema informativo risponde a tutti questi requisiti in quanto rappresenta l'insieme dei dati utilizzati prodotti e trasformati in informazioni durante l'esecuzione dei processi aziendali unitamente alle risorse sia umane che tecnologiche coinvolte

Il sistema informativo non deve essere confuso con il sistema informatico di cui si serve per l'automazione delle proprie procedure

I processi

I dati e le informazioni che caratterizzano i sistemi informativi come abbiamo visto nascono durante l'esecuzione dei processi

Detto questo cosa è un processo o per meglio dire cosa è un business process ?

È un insieme di attività organizzate che coinvolgono più enti nel rispetto di regole preordinate per il raggiungimento di un fine globale di business

I processi sono tipicamente interfunzionali in quanto coinvolgono più enti contemporaneamente in modo trasversale coinvolgendo anche attori esterni

Non dobbiamo confondere i processi con i progetti. I primi si ripetono più volte i secondi sono unici

Ogni azienda ha naturalmente i propri processi di business l'importante è **mapparli** suddividendoli in primari, secondari e di supporto

I processi

Mappare i processi significa prendere coscienza della propria organizzazione

È fondamentale per la stesura o il miglioramento della corporate governance

Processi primari

Sono i processi orientati nel senso della catena del valore, dai fornitori verso i clienti. Rappresentano i principali elementi di business dell'azienda. Sono descritti solitamente ad alto livello senza evidenza dei dettagli operativi (ad esempio la il processo di vendita al dettaglio, il processo di vendita all'ingrosso ecc.).

Processi secondari

Descrivono i processi primari scomponendoli nelle loro attività operative (ad esempio il processo di emissione dell'ordine di acquisto, il processo di emissione della conferma d'ordine cliente, ecc.).

Processi di supporto

Sono processi a supporto dei primari e dei secondari sono orientati in senso ortogonale rispetto al senso della catena del valore. Non descrivono il business ma descrivono tutte le attività coordinate che lo facilitano (ad esempio i processi di manutenzione, la formazione, ecc.).

I processi

I processi primari possono essere a loro volta suddivisi in:

- **Processi di management** i quali rappresentano i processi che governano l'organizzazione come la corporate governance e la pianificazione strategica

- **Processi operativi** che rappresentano il core business e creano il valore dell'azienda

Gli elementi di dettaglio dei processi

Definizione

Descrizione del processo

Input

Descrizione degli elementi in input del processo (ad esempio in un processo di fatturazione i DdT, l'anagrafica clienti, ecc.)

Output

Descrizione degli elementi di output del processo (ad esempio la fattura, le scadenze di pagamento, ecc)

Attività

Descrizione delle attività automatizzate e manuali che si dovranno svolgere lungo il processo (ad esempio controllo corrispondenza DdT conferma d'ordine cliente)

Risorse

Descrizione delle risorse coinvolte e con quale grado di utilizzo

Metodologie

Descrizione dell'insieme di regole che normano lo svolgimento delle attività. È il cuore del sapere aziendale

Indicatori (KPIs)

Sono gli elementi di valutazione delle performance di processo. Ne valutano l'efficienza e l'efficacia

Scheda per la mappatura dei processi

Codice processo

Descrizione

Dominio

Tipo di processo
(pri - sec - sup)

Definizione	Input	Output	Attività	Risorse	Metodologie	Indicatori (KPIs)

Dalla mappatura alla modellazione

La modellazione dei processi prevede la rappresentazione grafica di quanto descritto nelle schede di processo elaborate durante la mappatura

La modellazione consiste in tre momenti fondamentali

As Is
descrive la situazione esistente riportando fedelmente il flusso dei vari processi aziendali e le interconnessioni tra i vari enti

To Be
Descrive i processi così come si vorrebbe che fossero

Gap analysis
Descrive le differenze tra il modello As Is e il modello To Be evidenziando tutte le azioni che si dovrebbero porre in essere per passare dal primo al secondo

Dalla mappatura alla modellazione

Definite le azioni da intraprendere si dovrà scegliere la modalità con la quale affrontare il cambiamento

BPI
Acronimo di **B**usiness **P**rocess **I**mprovement prevede un approccio incrementale fatto di piccoli miglioramenti secondo una logica sintetizzata nell'acronimo PDCA Plan Do Check Act vale a dire Pianificare il cambiamento Eseguire il cambiamento Verificare il cambiamento, rendere definitivo il cambiamento

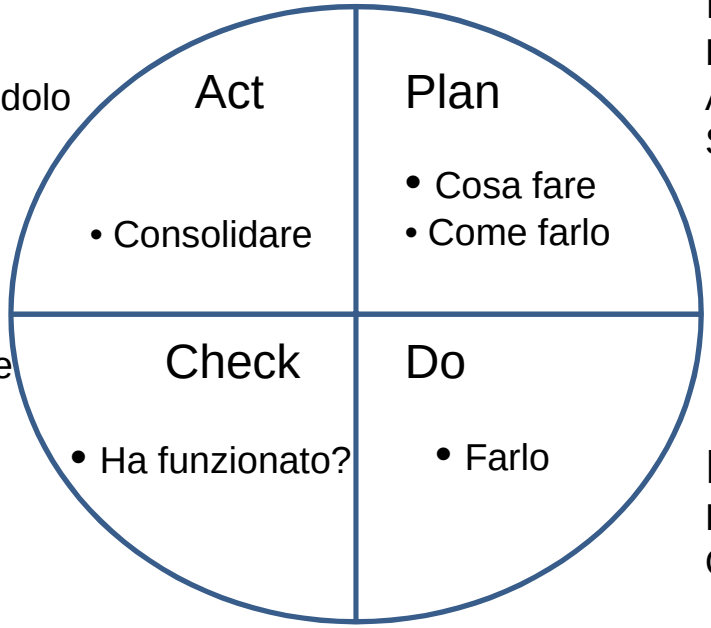
L'approccio BPI è senza soluzione di continuità in quanto persegue il miglioramento continuo

Dalla mappatura alla modellazione

La ruota di deming

Act: Standardizzare il Cambiamento consolidandolo

Plan: pianificare il cosa fare E le risorse necessarie descrivendo As Is e To Be e come passare da uno Stato all'altro



Check: controllare e misurare se il cambiamento ha dato i risultati voluti

Do: mettere in pratica ciò che si è Pianificato direttamente nel sistema Operativo aziendale

Dalla mappatura alla modellazione

BPR

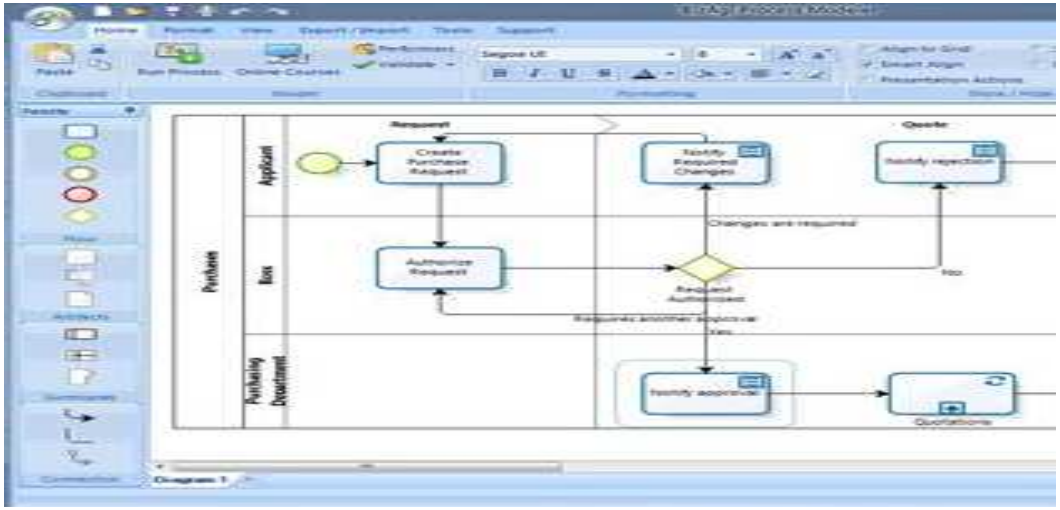
Acronimo di **B**usiness **P**rocess **R**e-engineering prevede un approccio radicale al cambiamento ridisegnando i processi esattamente come previsto nel To Be

L'approccio BPR prevede un'attenta analisi dei processi di business e degli assetti organizzativi in quanto l'impatto sulle persone può essere destabilizzante mettendo in aziende di piccole o medie dimensione anche a serio rischio la continuità aziendale

Gli strumenti per la modellazione

Le moderne tecniche di modellazione prevedono l'utilizzo di strumenti di business Process Modeling che utilizzano la notazione BPMN standard per l'esecuzione dei processi stessi

I prodotti software che permettono tutto questo prendono il nome di workflow server e permettono oltre che la modellazione dei processi anche l'esecuzione degli stessi. Di seguito un esempio di modellazione



Il software gestionale

Si diceva del sistema informatico come elemento del sistema informativo in quanto il sistema informativo deve vivere concettualmente in modo indipendente

Oggi a dispetto di questa affermazione si assiste di fatto alla quasi totale sovrapposizione tra i due sistemi e il sistema informativo non può più prescindere dalla tecnologia sia nella fase di progettazione che in quella di implementazione e di utilizzo

La conseguenza di tutto questo è che il sistema gestionale oggi rappresenta strategicamente il repository di tutti i dati e di conseguenza il motore per ottenere tutte le informazioni utili al management e alle risorse operative.

Sovrapponendo quindi la definizione di sistema informativo e di sistema informatico di cui il sistema gestionale è una parte importante, definiamone i compiti

Il software gestionale

Raccogliere i dati: consideriamo quindi che i dati primari devono essere affidabili, consistenti, trasparenti e inseriti con tempestività

Conservare i dati, archiviandoli: La scelta della tecnologia a supporto è strategica in quanto una scarsa sicurezza relativa all'hardware e/o al database utilizzato possono compromettere l'intera base dati rendendo di fatto inaffidabile l'intero sistema

Elaborare i dati trasformandoli in informazioni: Le moderne tecnologie mettono a disposizione dell'azienda potenti strumenti di data warehousing e di business intelligence che permettono di creare ambienti di interrogazione integrati anche da sistemi eterogenei

Distribuire l'informazione ai richiedenti: come abbiamo visto il sistema di reporting è centrale nella corporate governance in quanto deve rispondere alle domande che vengono poste dagli stakeholders, dal management, dagli shareholders, e via via alle risorse operative mantenendo requisiti di consistenza, coerenza, trasparenza e tempestività

Il ciclo di vita del sistema informativo

Decisione di cambiamento: descrizione degli obiettivi e del valore aggiunti ad essi associato

Studio di fattibilità: Analisi dei costi e delle possibili alternative unitamente alla definizione delle priorità

Analisi dei requisiti: Analisi dei contenuti e delle caratteristiche che il sistema dovrà possedere una volta messo in produzione

Progettazione: analisi di dettaglio della base dati e delle singole funzioni software in coerenza con i processi rilevati e modellati nella fase di To Be. Analisi dell'infrastruttura hardware necessaria a supportare il sistema

Sviluppo: parametrazione del database e delle funzioni software standard. Realizzazione delle personalizzazioni e delle nuove funzioni disegnate in fase di progettazione

Validazione e collaudo: processo di testing che deve essere formalizzato e deve prevedere in linea di massima tutte le funzioni operative con uno sguardo in particolare alle cosiddette killer application

Avviamento: fase di rilascio ed implementazione delle funzioni software che prevede la fase importantissima della formazione e del training on the job

Funzionamento/manutenzione: Il software funziona regolarmente e ha sostituito le precedenti procedure informatiche. Inizia la fase di fine tuning dove gli utenti in un'ottica di miglioramento continuo affinano il sistema rendendolo perfettamente rispondente alle esigenze operative

I moduli del software gestionale

Contabilità: Si occupa di tutte le transazioni contabili inclusa la fatturazione riepilogativa

Tesoreria: gestione dei flussi di cassa e integrazione dei processi di corporate banking
Cespiti: gestisce tutta la contabilità delle immobilizzazioni

Budgeting e contabilità direzionale: contiene le funzioni per la stesura del budget commerciale e per la redazione dei bilanci infrannuali, alcuni software comprendono nel modulo anche la contabilità industriale

Vendite: Dall'offerta all'emissione della conferma d'ordine

CRM: gestione del cliente e delle campagne di vendita, alcuni software includono nel modulo anche la gestione delle garanzie, i reclami della clientela e le richieste di assistenza

Acquisti: dalla richiesta d'offerta fino all'emissione dell'ordine di acquisto

Magazzino: gestione delle transazioni e della contabilità di magazzino

Logistica: Movimentazioni in ingresso e uscita e gestione della preparazione delle spedizioni. I software più evoluti prevedono anche moduli per la gestione dei magazzini in radiofrequenza e tramite dispositivi Rfid

Produzione base: gestione delle distinte base, calcolo MRP I ed emissione degli ordini di acquisto, produzione. Avanzamenti di produzione con scarico dei materiali e registrazione del tempo impiegato dalle risorse

Produzione modulo avanzato: gestione delle risorse a capacità finita, raccolta dati di fabbrica con avanzamenti di produzione in linea, schedulatore a capacità finita con simulazione di scenari

Le criticità

Scarsa o inesistente mappatura e modellazione dei processi: comporta una progettazione del sistema informativo non coerente e soggetto a modifiche continue in quanto ogni funzione tende a soddisfare le proprie necessità senza tenere in considerazione l'azienda nel suo complesso

Mancanza di un progetto iniziale: affida al software la ristrutturazione dei processi aziendali snaturando di fatto l'azienda e consegnandola alla software house di riferimento la quale diventerà un collo di bottiglia resistente ad ogni cambiamento

Progressiva perdita di leadership da parte del capo progetto: sia in fase di implementazione che di utilizzo effettivo, deve sempre esserci una regia che coordina le richieste delle funzioni operative e del management affinché il sistema mantenga la coerenza e la consistenza iniziali voluta in fase di progettazione. La perdita di importanza di questo ruolo fondamentale, determina di fatto una costante stratificazione del software e la conseguente perdita di consistenza e coerenza dei dati memorizzati. Le informazioni ottenute saranno a questo punto poco affidabili e la ridondanza regnerà sovrana

Sistema di reporting settorializzato e non validato: quando i report operativi non sono coerenti con i report direzionali e le informazioni assumono una differente valenza a parità di report prodotto, il sistema rischia lo scollamento a favore di sistemi periferici autonomi e generalmente di scarsa affidabilità. È il regno dei fogli di calcolo

Eccesso di informazione: Report pieni di dati ma soprattutto report non coerenti con l'utilizzo per il quale sono stati progettati, risultano essere non soltanto inutili ma soprattutto fuorvianti in quanto soggetti ad interpretazione

Superare le criticità

Ok, ci riconosciamo !! E allora ?

Partiamo da un checkup delle esigenze modellando i processi di reporting

Almeno quelli !!

Quindi…

Strumenti di progettazione del reporting

Il data warehouse

Consolidiamo di dati in un apposito database: denominato data warehouse dove i dati sono integrati, non volatili e varianti nel tempo, contenente dati orientati all'oggetto di indagine provenienti da diverse fonti interne (sistemi eterogenei) ed esterne all'azienda e predisposti per il supporto ad attività decisionali.

Suddividiamoli in sottosistemi specifici: progettiamo insiemi di dati preconfezionati per struttura ampiezza e analiticità (data marts)

Rendiamo i dati immediatamente fruibili: L'utilizzo del data warehouse permette di de-normalizzare i dati contenuti in più tabelle normalizzate creando tabelle che contengono righe con colonne in chiaro dove è possibile eseguire interrogazioni senza essere un programmatore

Il data warehouse è multidimensionale: vale a dire posso assumere come soggetto dell'interrogazione una delle possibili dimensioni definite in fase di progettazione (ad esempio posso vedere il fatturato di un paese secondo la dimensione agente, prodotto, cliente, ecc..

Non esistono relazioni preconfezionate: i fatti sono gli avvenimenti di cui si tiene traccia, le Dimensioni sono il modo in cui i fatti sono organizzati

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo

Tabelle normalizzate

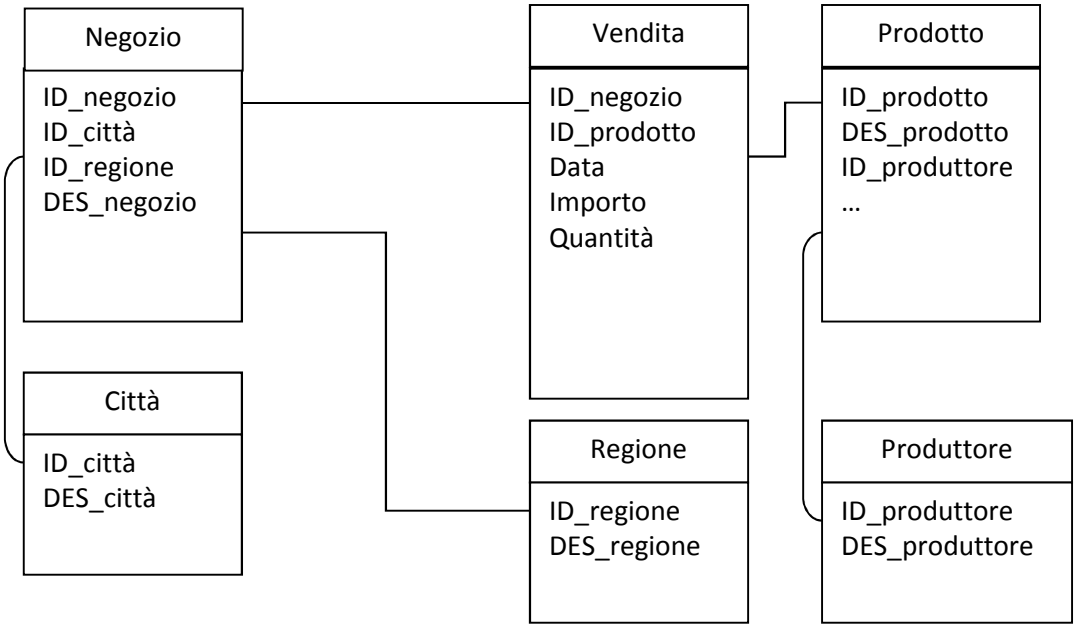
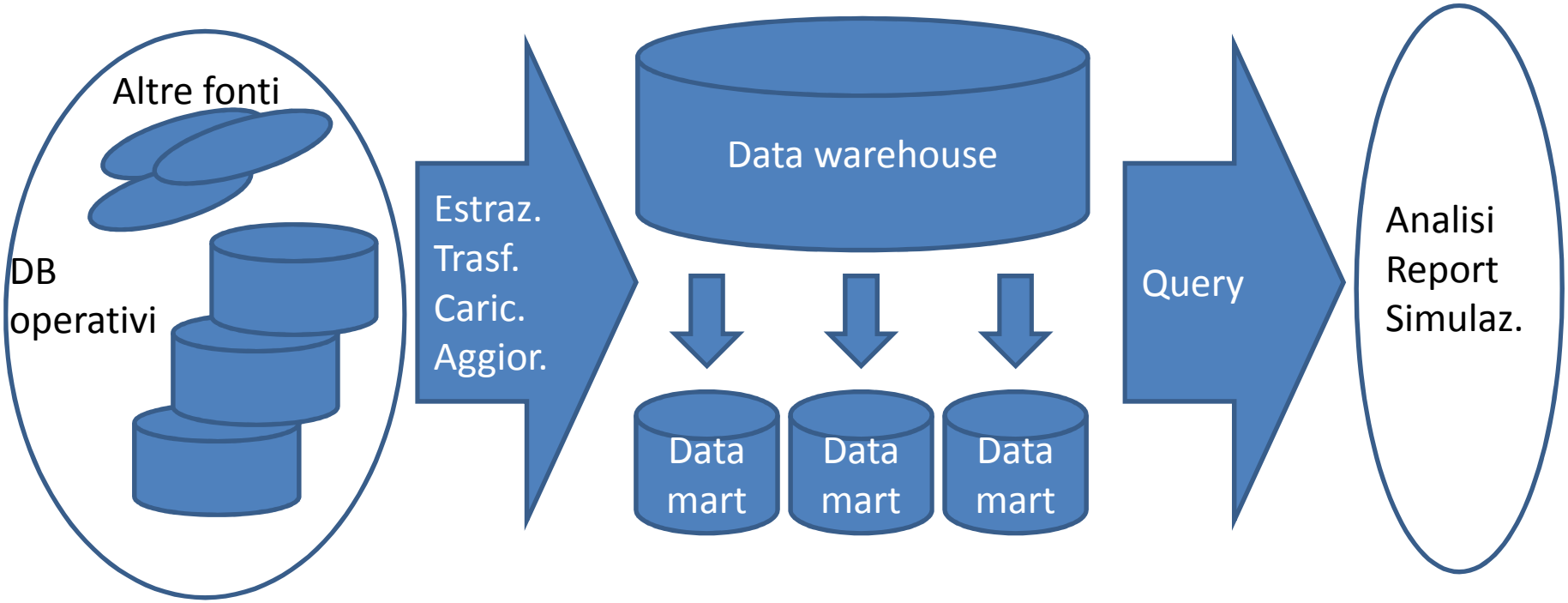


Tabelle De-normalizzate

Dimensioni						Fatti	
Des_negozio	Des_città	Des_regione	Des_prodotto	Des_produttore	Data	Importo	Quantità
Alfa	Pisa	02-Centro	01-Bianco	02-BBB	1.01	50.000	100
Alfa	Pisa	02-Centro	02-Verde	01-AAA	2.01	66.000	110
Bravo	Livorno	02-Centro	03-Rosso	03-CCC	3.01	82.500	150
Bravo	Livorno	02-Centro	04-Blu	02-BBB	1.01	45.000	100
Charlie	Lucca	02-Centro	02-verde	01-AAA	3.01	66.000	110
Charlie	Lucca	02-Centro	01-Bianco	02-BBB	3.01	65.000	130

Strumenti di progettazione del reporting

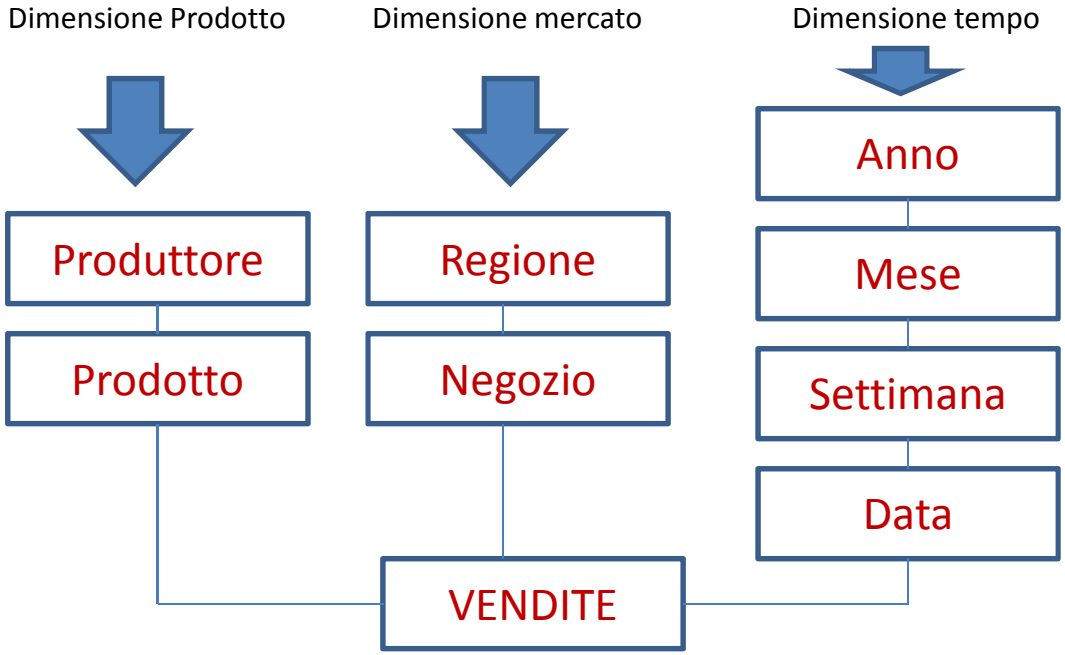
Il data warehouse



Strumenti di progettazione del reporting

Il data warehouse

I cubi olap: Nella slide precedente si può notare come le due colonne importo e quantità sono i fatti della transazione e i restanti dati sono le dimensione attraverso le quali si possono analizzare i fatti. Quando le dimensioni di analisi sono più di tre si dovrà parlare di **ipercubi**



La Business Intelligence

La Business intelligence è da considerarsi un processo: gli strumenti di BI permettono di effettuare indagini di tipo trasversale e non condizionate da elementi precostituiti ricercando le correlazioni tra i dati in modo creativo e in relazione ad esigenze che possono anche non essere state previste in fase di progettazione del reporting

La Business intelligence come applicazione: se attraverso gli strumenti di BI si confezionano specifiche applicazioni come i cruscotti aziendali, si consolida l'informazione formalizzandola e applicando i processi tipici di progettazione dei sistemi informativi in quanto essa stessa diventa sistema informativo dipartimentale che trae spunto dai dati consolidati nel data warehouse facendone un uso strutturato.

Tutto in ogni caso torna alle origini: resta comunque sempre un fatto consolidato. I dati di partenza dei sistemi gestionali e dei sistemi dipartimentali a supporto devono essere consistenti, coerenti e figli di regole precise condivise e formalizzate

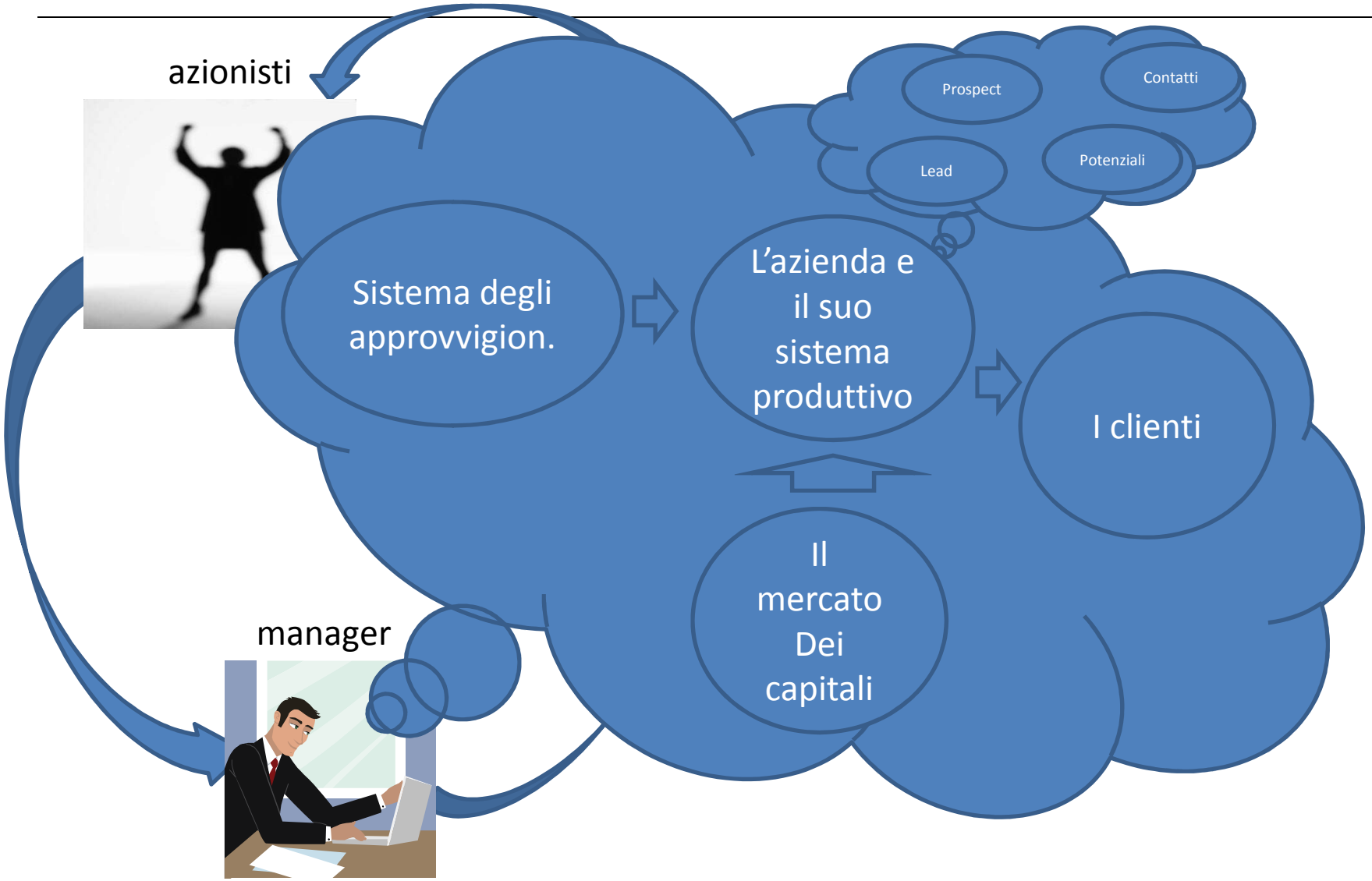
L'azienda e gli stakeholders

Abbiamo visto lunga l'argo delle precedenti lezioni come la contabilità generale e le contabilità speciali siano la base per una corretta valutazione delle situazioni e per un reporting efficace

Nel corso della presente lezione abbiamo percorso la strada lungo la quale si snoda il complesso sistema della governance aziendale attraverso le proprie regole, le proprie criticità e le proprie contraddizioni

Ora proviamo a concepire il sistema informativo in modo allargato comprendendo in esso come agenti esterni ma perfettamente integrati a monte il sistema degli approvvigionamenti a valle il mercato con i nostri clienti, i prospect, i lead e i contatti ed infine il mercato dei capitali

L'importanza di amministrare
e
La contabilità come strumento oggettivo



L'integrazione e l'informazione

Il sistema complesso rappresentato nella slide precedente integra tutta la sua potenzialità attraverso il sistema informativo che permette una rapporto chiaro trasparente e reattivo da e verso tutti

L'azienda nel suo complesso però non può essere messa a nudo di fronte a tutti quindi ha bisogno di un elemento che le permetta di informare in modo univoco chiaro e comparabile esattamente come detta il codice civile. L'elemento in questione prende il nome di

Bilancio

Attraverso di esso il mondo economico ci giudica fornendoci o negandoci i finanziamenti necessari allo sviluppo delle nostre idee, i fornitori valutano se darci o non darci credito, i clienti valutano se siamo abbastanza solidi da durare nel tempo e gli azionisti giudicano se vale la pena di continuare a rischiare il proprio capitale ovvero se è più conveniente allocarlo altrove.

Questo è il mestiere che fate

Permettete alle vostre aziende
Di comunicare chi sono e quanto sono
Profittevoli a chiunque abbia qualche
Interesse a porsi la domanda

Scusate se è poco !!

Grazie per l'attenzione che avete dimostrato

Spero soltanto di avervi dato una rinnovata

CONSAPEVOLEZZA DEL MESTIERE CHE FATE

Buon lavoro…