

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Studio Coda Zabetta, Mongiardini & Partners – Relatore Mirco Galeri

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

L'adozione di metodi , sistemi e tecniche di pianificazione e controllo è uno degli elementi che marca la differenza tra una gestione PROATTIVA ed una REATTIVA dell'azienda.

L'approccio **proattivo** si erge su logiche di pianificazione e controllo volte a programmare le varie fasi in cui si articola l'attività dell'impresa al fine di prevenire o attenuare tutte le circostanze sfavorevoli che sfuggono al diretto controllo dell'imprenditore .

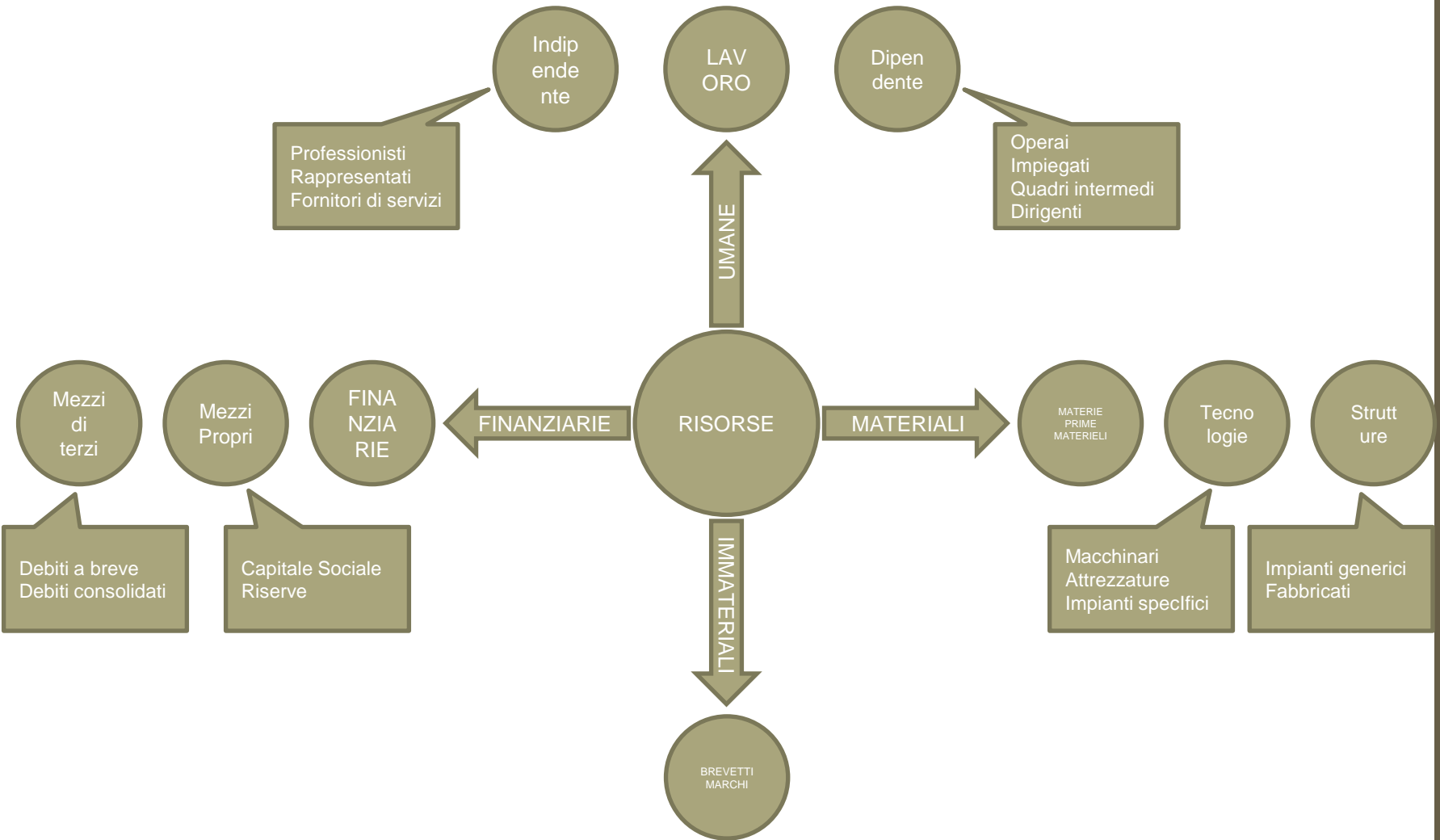
L'approccio **reattivo** , il più presente nelle pmi , consente di rilevare le problematiche solo al loro manifestarsi (consuntivo) . Ciò spesso impedisce di controllare le cause di un fenomeno sfavorevole imponendo all'azienda di intervenire solo mentre il problema è in corso.

Il buon governo della gestione di impresa si basa sulla previsione dei *fattori ambientali*, esterni all'azienda, e sulla quantificazione dei *fattori produttivi* , interni all'azienda. I due esercizi originano il processo decisionale

FATTORI AMBIENTALI – si possono prevedere ma non misurare negli effetti ed il loro governo rientra nella pianificazione strategica.

FATTORI PRODUTTIVI – sono interni all'azienda e sempre misurabili e quindi predeterminabili e controllabili. Il BUDGET o piano annuale di gestione misura l'impiego di risorse (umane , di servizi, di materia ...) utili alla produzione dei beni e servizi secondo i volumi desiderati.

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA



Le risorse aziendali da governare

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

LA CORRETTA DETERMINAZIONE DELLE RISORSE SI ESPRIME SEMPRE ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI :

- Volumi della produzione
- Dimensione degli impianti e delle risorse produttive
- Determinazione delle materie prime
- Personale ed organico
- Valori immateriale quali marchi e brevetti
- Risorse finanziarie

PIANO A MEDIO TERMINE

La determinazione delle risorse va sempre espressa su un piano a medio termine (3 anni)

IMPORTANTE - Il piano a medio termine aiuta a determinare quello che oggi rappresenta il maggior fattore di criticità in un'azienda :

LE RISORSE FINANZIARIE

**LA TRASFORMAZIONE IN FORMA CONTABILE DEL PIANO STRATEGICO AZIENDALE
CONSENTE DI RELAZIONARE *REDDITIVITA'*, *FINANZIAMENTI E COMPETIVITA'***

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

CONTO ECONOMICO	2013	2014	2015	2016
Ricavi di vendita	7.000	7.700	8.855	10.626
Obiettivo di incremento annuale		10%	15%	20%
Costo variabile del venduto	4.830	5.159	5.490	6.376
% di costo su ricavi	69%	67%	62%	60%
decr/incr. Variazione prezzi		2%	2%	2%
decr/incr. Efficienza		-4%	-7%	-4%
Margine di contribuzione ai costi fissi	2.170	2.541	3.365	4.250
Margine %	31%	33%	38%	40%
Costi fissi	770	1.001	1.328	1.753
% Costi fissi	11%	13%	15%	16,5%
generali	7%	7,5%	8%	8,5%
ammortamenti	4%	4,5%	5,5%	6,0%
amm.nuovi investimenti		1,0%	1,5%	2,0%
Reddito operativo (EBIT)	1.400	1.540	2.037	2.497
% Reddito operativo	20%	20%	23%	23,5%
Oneri finanziari	175	216	292	372
% oneri finanziari	2,5%	2,8%	3,3%	3,5%
Reddito ante imposte	1.225	1.324	1.744	2.125
% reddito ante imposte	17,50%	17,20%	19,70%	20,00%
Imposte	44,5%	44%	44%	44%
Reddito netto	680	742	977	1.190
% reddito netto	9,7%	9,6%	11,0%	11,2%
Capitale investito	3.900	4.200	4.600	5.700
Capitale proprio	1.560	1.560	1.840	2.280
Roi (return on investment)	35,9%	36,7%	44,3%	43,8%
Roe (return on equity)	43,6%	47,5%	53,1%	52,2%
PIANO FINANZIARIO	2013	2014	2015	2016
Impieghi				
Invest. Capitale fisso		250	750	1.200
Capitale circolante		130	180	230
Rimborso provviste		250	450	560
Dividendi		270	350	550
TOTALE IMPIEGHI		900	1.730	2.540
Fonti				
Flussi di cassa (cash flow)		1.165	1.400	1.614
Fin. e mutui		260	400	800
capitale proprio			80	240
TOTALE FONTI		1.425	2.080	2.654
Differenza tra fonti e impieghi		525	350	114

Piano a medio lungo termine

Obiettivo – Incremento di fatturato nel triennio di €. 3.626 pari al + 51,8% . L'obiettivo verrà perseguito attraverso una politica dei prezzi che prevede la riduzione del costo del venduto.

Strategia produttiva – La riduzione dei costi fissi di produzione (-9% nel triennio), al netto dell'incremento dei prezzi di acquisto delle materie, si basa sulle economie di scala prodotte dai maggiori volumi e dalla derivante maggior efficienza.

Maggiori costi – Produttività ed economie di scala fattori di successo ma anche generatori di costi indiretti crescenti da valutare (formazione personale, manutenzioni, incentivi, materiali e servizi finalizzati ad una miglior capacità contrattuale ecce cc)

Roi e Roe – La redditività sul capitale investito e sul proprio non devono essere penalizzata al servizio dei volumi

Investimenti – Le fonti che finanziano gli investimenti sono diversificate tra capitale proprio, di debito e con autofinanziamento.

BUDGET

Fratello minore, nel sistema di pianificazione e controllo, del piano strategico e della sua rappresentazione contabile a medio lungo è il **BUDGET**.

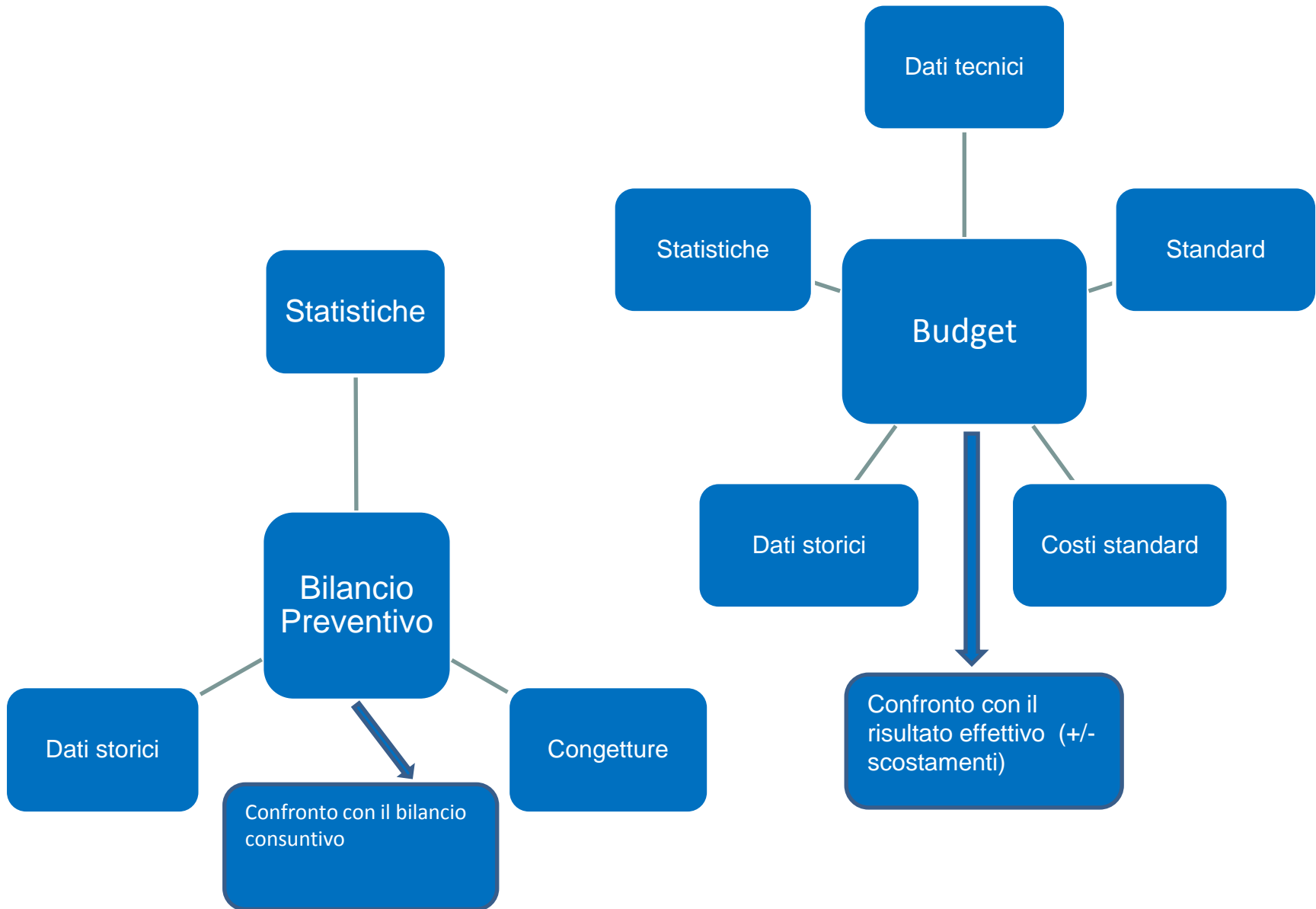
“PIANO STRATEGICO E BUDGET SI POSSONO SCINDERE”

“PUO' ESISTERE BUDGET SENZA PIANO A MEDIO LUNGO TERMINE”

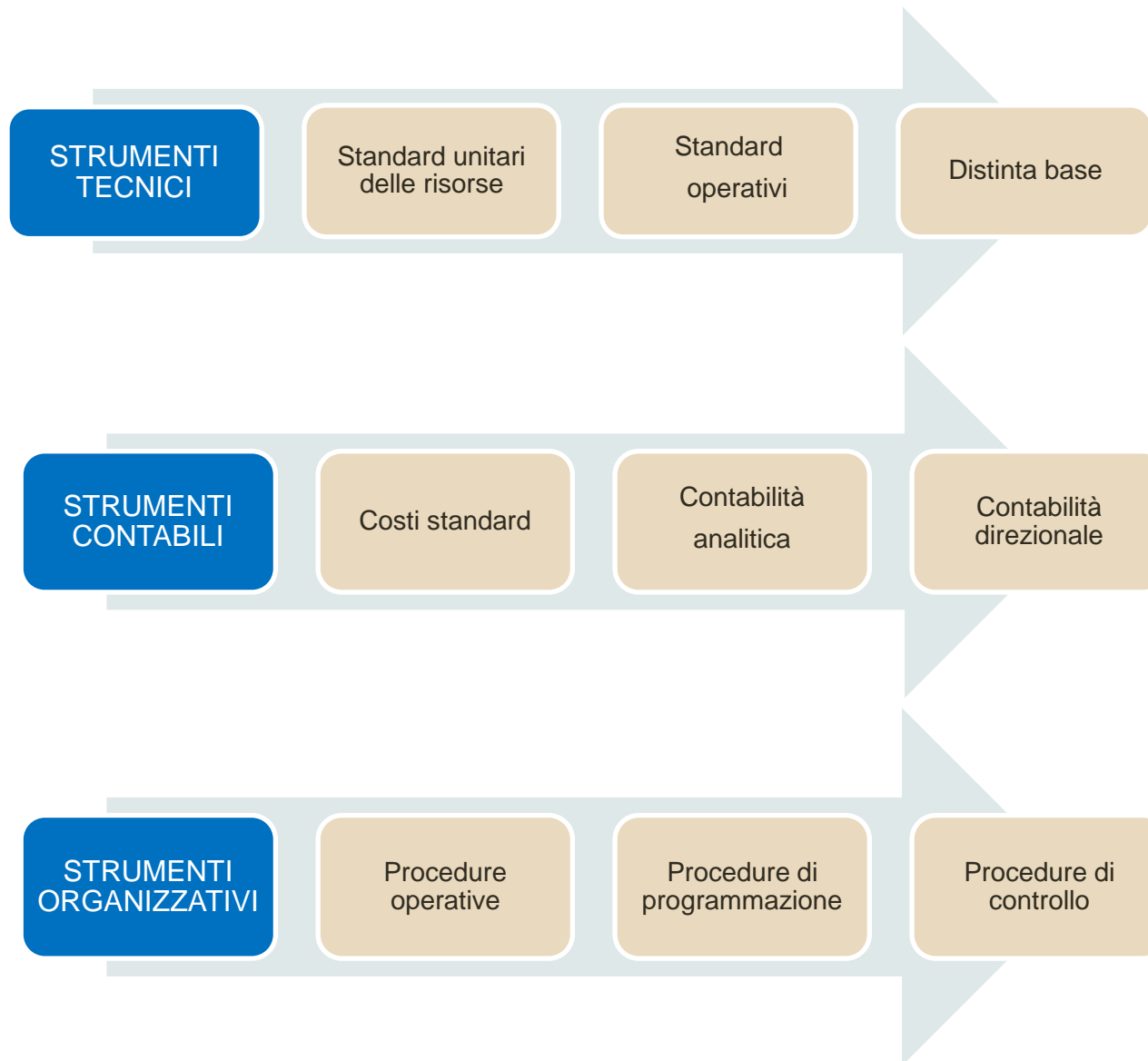
“NON PUO' ESISTERE PIANO STRATEGICO SENZA BUDGET”

“IL BUDGET E' IL PRESSUPOSTO INDISPENSABILE PER CHI VUOLE OPERARE IL CONTROLLO DELLA GESTIONE”

“II BUDGET DETERMINA GLI OBIETTIVI ANNUALI E LE PROCEDURE DI CONTROLLO NE VERIFICANO PROGRESSIVAMENTE GLI SCOSTAMENTI”



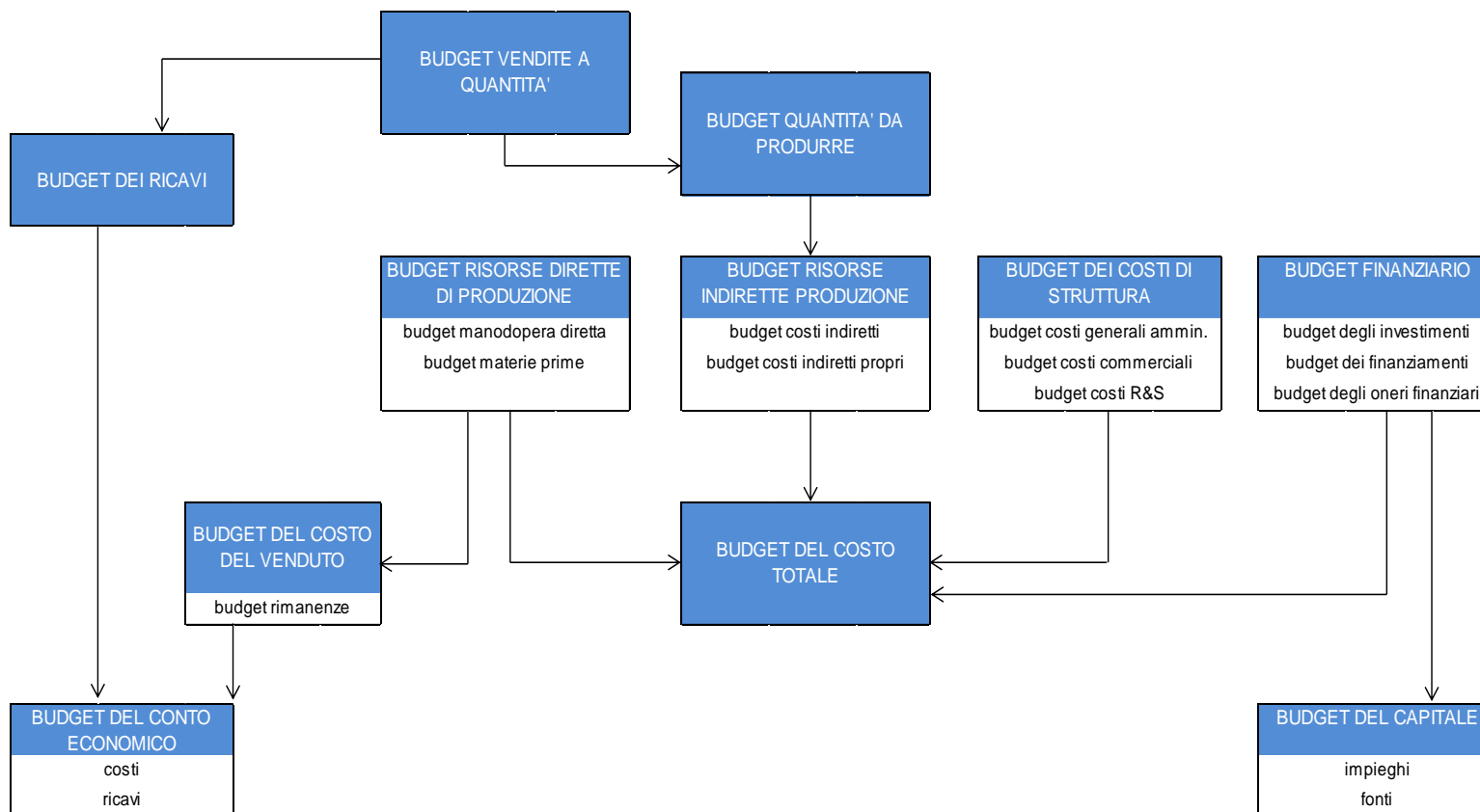
GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA



Principi fondamentali nella costruzione del budget

- Il Budget si costruisce dal primo giorno dell'esercizio
- Il Budget va condiviso e approvato prima dell'inizio dell'esercizio
- Il Budget va costruito a partire da settembre
- Il Budget deve coinvolgere tutti i responsabili della gestione e del processo aziendale

Principi fondamentali nella costruzione del Budget



GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Il Budget delle vendite si erge su valutazioni che riguardano anche la redditività obiettivo dell'azienda (Ros, Roi e Ro) che determina il prezzo (P) da applicare sui prodotti in riferimento al loro costo unitario (Cuv) ed ai costi fissi (Cf). Tale passaggio è estremamente importante poiché il volume di vendita (Q) è sempre riferito a come si colloca il prezzo del prodotto sul mercato.

P – Prezzo

Cf – Costi fissi

Cuv – Costo unitario del venduto

Mc – Margine contribuzione

Ro (Ebit) – Reddito operativo prima degli oneri finanziari

Ros (Return on sales) – Redditività sulle vendite = Ro/Rv

Rv (Ricavi vendita) = $Q \times P$

Da questi riferimenti si può elaborare il prezzo sulla base del margine di contribuzione (Ricavi - Costo variabile del venduto)

$$\mathbf{Mc} = Q \times P - Q \times Cuv$$

$$\mathbf{Mc\%} = \frac{\mathbf{Mc}}{Q \times P}$$

$$\mathbf{P} = \frac{Q \times Cuv}{Q - (Q * \mathbf{Mc\%})}$$

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Es : Stabilisco di vendere 20.000 magliette che produco al costo unitario di €. 35,00
dalla qual vendita voglio ricavare un Margine di contribuzione del 40%

$$P = \frac{20.000 \times 35,00}{20.000 - (20.000 * 40\%)} = \frac{700.000}{20.000 - 8.000} = 58,33$$

CONTO ECONOMICO		% su Rv
Ricavi (Rv = QxP)	1.166.667	
Totale Cuv (QxCuv)	700.000	60%
Margine contribuzione	466.667	40%
Costi fissi	245.000	21%
Reddito operativo (Ro)	221.667	19%
<u>Ros</u>	221.667	19%

Rilevazione da prezzo determinato su margine contribuzione

Prodotto		Q	P	RV	Cuv	Tot Cuv	Mc%	Mc	Cf	Ro	Ros	Ci	Roi
Maglietta Cotone	D	18.000	46,88	843.750	30	540.000	36%	303.750	245.000	58.750	7,0%	350.000	16,8%
Maglietta Lana	D	20.000	58,33	1.166.667	35	700.000	40%	466.667	245.000	221.667	19,0%	350.000	63,3%
Maglietta Cotone	U	19.000	46,15	876.923	30	570.000	35%	306.923	245.000	61.923	7,1%	350.000	17,7%
Maglietta Lana	U	17.000	56,45	959.677	35	595.000	38%	364.677	245.000	119.677	12,5%	350.000	34,2%

Verifica del Budget di prodotto mensilizzato

GRNADE DISTRIBUZIONE - LINEA MAGLIETTE - MESE GENNAIO										
PRODOTTO	PREZZO	BUDGET		RISULTATO			SCOSTAMENTO %			
		Q	Rv	Rv	Q	P medio	Rv	Q	P	
Maglietta Cotone	D	47	1.500	70.313	75.000	1.640	46	6,7%	9,3%	-2,4%
Maglietta Lana	D	58	1.800	105.000	109.000	1.900	57	3,8%	5,6%	-1,7%
Maglietta Cotone	U	46	1.600	73.846	63.000	1.370	46	-14,7%	-14,4%	-0,4%
Maglietta Lana	U	56	1.500	84.677	83.000	1.490	56	-2,0%	-0,7%	-1,3%
TOTALI			333.836		330.000					

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Il comune denominatore tra budget delle vendite e della produzione è la Q (quantità). Fattore dei **ricavi** quando moltiplicato al prezzo e dei **costi** quando moltiplicato al costo unitario del venduto. La differenza tra i due traduce gli obiettivi di **margin**.

Il **budget della produzione** definisce i costi delle risorse da utilizzare nei processi produttivi e quindi il costo della produzione nel suo complesso. Nella valutazione dei costi è parte fondamentale la determinazione del livello delle rimanenze e, nelle fasi di verifica, il delta tra le iniziali e le finali costituente dato del costo del venduto.

Qp (quantità da produrre) = $Qv \pm (Rf - Ri)$

La funzione delle rimanenze finali (quelle che si intende avere e quelle iniziali disponibili definiscono la quantità da produrre) è quella di poter rendere indipendente il processo produttivo da quello delle vendite, secondo un principio di armonizzazione. La programmazione della produzione non deve infatti dipendere esclusivamente dalle vendite ma anche dalle economie di scala che si possono ottenere nei cicli produttivi, dalla *capacità produttiva*, e dalla ciclicità delle vendite.

Economie di scala.

I costi di preparazione di un determinato ciclo produttivo sono indipendenti dal numero dei pezzi prodotti e ciò permette di abatterli proprio quanto maggiori essi sono.

Capacità produttive

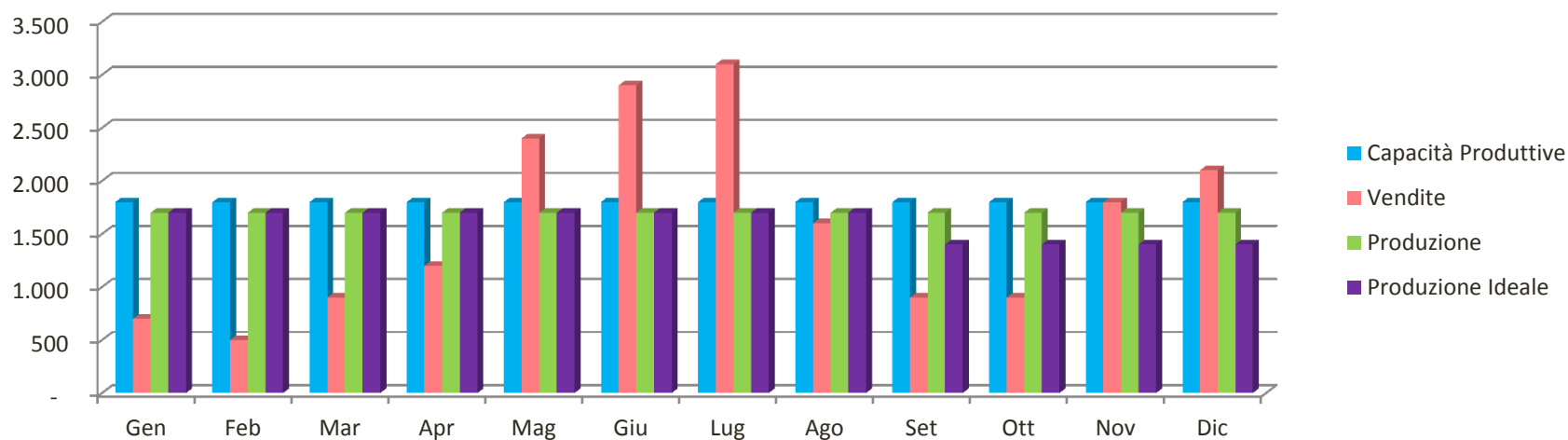
La capacità produttiva di un'azienda è strettamente connessa alle ore di manodopera diretta disponibili, alle tecnologie ed impianti disponibili, alle dimensioni dei siti produttivi.

Ciclicità delle vendite

Alcuni prodotti sono fortemente ciclici (gelati e dolci, prodotti per l'agricoltura, sistemi di raffreddamento...). Nei periodi di riferimento le vendite superano di gran lunga le capacità produttive ed in questo caso la definizione delle rimanenze è essenziale per rispondere al mercato.

La definizione di un buon ciclo produttivo e quindi l'ottimizzazione delle quantità di materia da acquistare, dei tempi di preparazione, dei tempi di produzione, dei tempi di movimentazione ed imballaggio, dei criteri di approvvigionamento, l'utilizzo della corretta tecnologia (investimenti), la definizione corretta degli spazi (in funzione di rimanenze e quantità da produrre) generano economie e quindi marginalità.

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA



	Capacità Produttive	Vendite	Produzione	Rimanze progr	Produzione Ideale	Rimanze progr
Gen	1.800	700	1.700	1.000	1.700	1.000
Feb	1.800	500	1.700	2.200	1.700	2.200
Mar	1.800	900	1.700	3.000	1.700	3.000
Apr	1.800	1.200	1.700	3.500	1.700	3.500
Mag	1.800	2.400	1.700	2.800	1.700	2.800
Giu	1.800	2.900	1.700	1.600	1.700	1.600
Lug	1.800	3.100	1.700	200	1.700	200
Ago	1.800	1.600	1.700	300	1.700	300
Set	1.800	900	1.700	1.100	1.400	800
Ott	1.800	900	1.700	1.900	1.400	1.300
Nov	1.800	1.800	1.700	1.800	1.400	900
Dic	1.800	2.100	1.700	1.400	1.400	200
Totale	21.600	19.000	20.400		19.200	

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Particolare importanza nel determinare le *quantità da produrre* e le *rimanenze* di periodo assumono:

- I maggiori investimenti in circolante ed i flussi finanziari
- Il maggior costo derivante dalle rimanenze
- Il maggior beneficio dall'applicazione di economie di scala
- La determinazione della quantità da produrre per non produrre perdite (break even)

L'ultimo caso si prospetta in particolare in occasione di nuovi prodotti o tipologie di commesse privi di dati storici.

Quantità di Break even = $\text{Costi fissi} / (\text{Prezzo} - \text{Costo unitario variabile})$

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

PORTA REI 60	Costi Materie Prime					Costi Manodopera diretta					Costi Macchina			Totale Costi Variabili		Ammortamenti		Costi Fissi Ind.	Totale Costo Industriale
	um.	sezione	qtà	Costo medio €/mc	Totale	tempi uomo	n° persone	Costo ora	% Add.	Totale	tempi macch.	Costo minuto	Totale	Costo minuto	Totale				
Mater./Semil.																			
listelli imbravatura	ml	0,003	3,00	500,00	4,50								4,50		0,00			4,50	
Pann. Listellare	mq	0,06	1	600,00	36,00								36,00					36,00	
mdf	mq		2	9,00	18,00								18,00					18,00	
colla	kg	4	0,125	3,90	1,95								1,95					1,95	
serratura	nr		0,5	5,00	2,50								2,50					2,50	
cerniere	nr		1,5	18,00	27,00								27,00					27,00	
maniglia	nr		0,5	15,00	7,50								7,50					7,50	
telaio	ml	0,009	2,5	1700,00	38,25								38,25					38,25	
coprifili	ml		2,81	2,00	5,62								5,62					5,62	
vernice	kg		0,5	5,00	2,50								2,50					2,50	
fondo	kg		0,5	5,00	2,50								2,50					2,50	
Mont. battente	h					0,25	1	16,5	100%	4,13	0,25	0,06313	0,02	4,14	0,06313	0,02		4,16	
pantografatura	h					0,13	1	16,5	100%	2,06	0,22	0,34722	0,42	2,49	0,34722	0,08		2,56	
montaggio telai	h					0,2187	1	16,5	100%	3,61				3,61				3,61	
mont. cerniere	h					0,1718	1	16,5	100%	2,84				2,84				2,84	
fondo	h					0,1093	1	16,5	100%	1,80				1,80				1,80	
carteggiatura	h					0,1406	3	16,5	100%	6,96				6,96				6,96	
laccatura	h					0,125	1	16,5	100%	2,06				2,06				2,06	

Totali:

146,32

23,46

0,44 170,22

0,09 0,00 170,31

Incidenza sul Costo Pieno:

64%

10%

0% 75%

0% 0% 75%

Maggiorazioni per scarti (%):		0,00
Costi generali e commerciali (%):	34%	57,91
COSTO PIENO:		228,22
ricarico	20%	45,64
PREZZO PROPOSTO:		273,86

Budget della Produzione

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Per definire un Budget di produzione, omogeneo alla capacità produttiva e complementare al programma di vendita occorre determinare quali e quante risorse occorrono per una singola unità. Allo scopo si redige la **distinta basa**. (vedi esempio)

La distinta base determina, in funzione del Budget delle vendite, l'adeguatezza del sistema produttivo dell'azienda o la necessità di potenziarla o di esternalizzare una parte della produzione (**make in or buy out**)

Esempio di costo macchina

	Ammortamento			Consumi Gasolio					Materiali	Tot									
	Costo nuovo	Amm. Anni	Amm. €/anno	Amm. €/min	Cons. Litri	Gasolio €/Litro	Costo Tot	Ore h/anno	Costo €/min	Olio+Filtri €/min	Costo €/min	Pot Kw	Costo €/kwh	Costo €/min	Ore h/mese	h/mc finito	min/mc finito	Mod €/min	Costo €/mc
GRUB	€ 145.000	10	14.500€	0,12€	22629	€ 0,94	€ 21.271	2099	0,17€	€ 0,02	0,18€								
GRUA	€ 35.000	10	3.500€	0,22€	3504	€ 0,94	€ 3.294	260	0,21€	€ 0,02	0,23€								
Segatronchi	€ 465.400	15	31.027€	0,30€				1750				104	€ 0,002	0,24€	86	0,143	8,571	0,233	2,00
Macc. per sottoprodotto	949.000	15	63.267€	0,60€				1750				220	€ 0,002	0,50€	129	0,759	45,529	0,233	10,624

Esempio di performance impianto

FASE DI LAVORAZIONE	mc 2 mesi	mc mese	Ore 2 mesi	Ore mese	h/mc finito	min/mc finito
Scarico e movimentazione	1204	602	350	175	0,290698	17,44186
Sezionatura (segatronchi)	1204	602	350	175	0,290698	17,44186
Produzione e accatastamento	340	170	350	175	1,029412	61,76471
Movimentazione segato	1024	512	80	40	0,078125	4,6875

Esempio di costo uomo

LAVORAZIONE	N° addetti	Ore 2 mesi	Costo uomo €/h	Prod mc/mese	Ore Mese	h/mc finito	min/mc finito
SCARICO E MOVIMENTAZIONE	2	350	14	602	175	0,290698	17,44186
SEZIONATURA (SEGHERIA)	1	570	14	602	285	0,473422	28,40532
PRODUZIONE E ACCATASTAMENTO	1	1628	14	170	814	4,788235	287,29412
MOVIMENTAZIONE DEL SEGATO	1	80	14	602	40	0,066445	3,986711
AFFILATURA	1	258	14	602	129	0,214286	12,85714

La distinta base applicata al programma di produzione mensile determina risorse e costi nel periodo. Particolare rilievo nel piano assume il monte ore di manodopera disponibile che nella settimana, mese o trimestre determinano un volume di produzione potenziale. Soprattutto in funzione di ciò sono definiti investimenti in macchinari, impianti, servizi di terzi o generali di produzione.

Il fabbisogno di manodopera distingue *manodopera diretta* da *manodopera indiretta*. La prima, costo diretto variabile, misura la quantità di tempo (e costo) utile a produrre una singola unità di prodotto ed aumenta, insieme al costo, proporzionalmente ai volumi; la seconda si riferisce a quella impiegata per i servizi generali della produzione (manutenzione, movimentazione, magazzinaggio) e non aumenta in funzione dei volumi

OGANICO E COSTO ORARIO

La determinazione dell'organico dipende dal monte ore complessivo determinato dal Budget di produzione diviso le ore **lavorate** da un dipendente.

Ipotesi ore disponibili per un operaio con contratto metalmeccanico dell'industria

Ore retribuite da CCNL	2.088
Ore di ferie	- 160
Ore permesso retribuite	- 104
Ore festività infrasettimanali 2014	- 80
ORE LAVORATIVE	1.744
Assenze per sciopero/malattia	-5%
ORE DISPONIBILI EFFETTIVE	1.657

Se ipotizzo una produzione che comporti 64.623 ore il mio fabbisogno di operai sarà

$$\text{OPERAI} = 64.623 / 1657 = \mathbf{39}$$

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Voce	TOTALE
RETRIBUZIONE BASE	16.620,84
SUPERMINIMO	3.406,32
ELEMENTO PEREQUATIVO	260,00
TREDICESIMA	1.668,93
QUATTORDICESIMA	0,00
FESTIVITA	192,57
EX FESTIVITA	64,19
TOTALE RETRIBUZIONE	22.212,85
INPS	7.059,28
INAIL	1.221,69
ADDIZIONALE INAIL	12,22
TOTALE CONTRIBUZIONE	8.293,19
TFR	1.645,36
TRATT. PREV.	-111,03
TOTALE TFR	1.534,33
COSTO TOTALE	<u>32.040,37</u>
TOT. ORE LAVORATE	1.657
TOT. COSTO ORARIO	<u>19,34</u>

Prodotto/Comm	Qt	H/1Q	H	n. operai	Costo	Costo Tot
Porta REI	6.500	3,4	22.100	13	19,34	€ 427.414
Porta Impellicc.	7.200	3,8	27.360	17	19,34	€ 529.142
Porta Laccata	3.700	2,5	9.250	6	19,34	€ 178.895
TOTALE	17.400		58.710	35		€ 1.135.451

L'impiego di personale con diverse professionalità impone il calcolo preciso del costo orario, così da definire il costo della manodopera più corretto.

Manodopera indiretta – La quantità di manodopera indiretta è spesso stimata sulla base di dati storici. La stessa subisce l'influenza degli investimenti operati dall'azienda.

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Analizzato il legame **Budget Vendite** → **Budget della produzione** → **Distinta base**, abbiamo di fatto “quantificato” le materie prime necessarie ma la loro valorizzazione è strettamente legata ad una serie di fattori da analizzare in virtù di scelte che ricadranno in maniera importante sulla gestione finanziaria dell’azienda.

Approvvigionamento – I criteri di approvvigionamento della materia prima sono sì dipendenti dai processi produttivi, ma anche da fattori economici (il cambio delle valute nel caso delle importazioni, dell’eccessiva immobilizzazione di materie, della validità temporale dei prezzi) o da fattori temporali di terzi (semilavorati di terzi)

Un aspetto importante, per determinare la quantità di materia prima necessaria, riguarda la definizione degli **Standard unitari**. L’errata valutazione di questa unità di misura può generare errori anche nella valutazione del costo oltre che del prezzo.

RESE		
Trave	Sottoprodotto	Scarto
%	%	%
45%	25%	30%

$$\begin{aligned} & \text{TRAVE}(45\%) + \text{SOTTOPR}(25\%) + \text{SCARTO}(30) \\ \text{PRODOTTO FINITO} = & \text{TRAVE}(45\%) + \text{SOTTOPR}(25\%) \end{aligned} = 1,4285714$$

Il prodotto finito è l'insieme di Travi e Tavole
Questo il nostro coefficiente di impiego
Significa che lo scarto viene addebitato per ogni metro cubo di prodotto finito.

Prezzo

Il Budget del costo delle materie prime, stabilite le quantità, si determina individuando il **prezzo prefissato**. Nella definizione del prezzo i riferimenti sono sempre 3 :

- PREZZO STORICO
- PREZZO ATTUALE
- PREZZO FUTURO.

Il **Prezzo medio ponderato** costituisce il compromesso più comune e si ricava con la media ponderata dei prezzi pagati in un periodo abbastanza prossimo.

Materiali ausiliari o indiretti

Noti anche come “consumi”, sono materiali utilizzati per manutenzione, lubrificanti, pulizia e vari ed è consigliabile quantificarli in percentuale alle quantità da produrre od in rapporto al costo delle materie prime e delle ore di lavorazione, sempre partendo da dati storici di riferimento.

SPESE GENERALI

Le spese generali , anche costi fissi o di struttura, finanziano i processi *produttivi, organizzativi e decisionali* che supportano la produzione e non sono direttamente collegati ai volumi di produzione.

CENTRI DI COSTO CLASSI DI COSTO

I criteri per il controllo delle spese generali si differenziano per **destinazione** e cioè imputandoli all'unità aziendale che utilizza la risorsa, e per la classe di **appartenenza**, a prescindere dalla sua destinazione

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

	Budget	Costo al 30.06	Residuo	%
Amministrazione	249.000	116.300	132.700	
personale	120.000	54.000	66.000	45,0%
spese di rappresentanza	12.000	6.500	5.500	54,2%
telefono e fax	12.000	4.300	7.700	35,8%
cancelleria e stampanti	15.000	6.500	8.500	43,3%
consulenze	50.000	22.000	28.000	44,0%
consumi	40.000	23.000	17.000	57,5%
.....				
Commerciale	303.000	154.000	149.000	
personale	140.000	69.000	71.000	49,3%
spese di rappresentanza	35.000	22.000	13.000	62,9%
telefono e fax	24.000	15.000	9.000	62,5%
cancelleria e stampanti	12.000	6.000	6.000	50,0%
consulenze	12.000	3.000	9.000	25,0%
consumi	80.000	39.000	41.000	48,8%
.....				
Produzione	80.000	42.200	37.800	
personale	60.000	33.000	27.000	55,0%
spese di rappresentanza	5.000	1.000	4.000	20,0%
telefono e fax	4.000	2.200	1.800	55,0%
cancelleria e stampanti	1.000		1.000	0,0%
consulenze			-	
consumi	10.000	6.000	4.000	60,0%
.....				
TOTALE	632.000	312.500	319.500	49,4%

Il report così rappresentato consente di suddividere le spese generali per natura ma anche secondo un criterio di appartenenza ma soprattutto ne consentono il controllo in funzione del budget

AMMORTAMENTI

Particolare importanza nella definizione del budget, ma soprattutto nella valutazione degli investimenti, assume il criterio degli ammortamenti, dove la scelta tra metodo funzionale o a quote costanti determina risultati o scelte diverse.

	<u>Amm. Cost.</u>	<u>Valore acq.</u>	<u>Amm.</u>	<u>durata funzionale (anni/h/km)</u>	<u>uso funzionale (gg/h/km)</u>	<u>Qt. Amm. Funz unit.</u>	<u>Qt. Amm.funz. Annuo</u>
Fabbricati	3%	4.500.000	135.000	30	365	410,96	150.000
Impianti generici	10%	450.000	45.000	15	250	120,00	30.000
Impianti specifici	15,50%	80.000	12.400	15	250	21,33	5.333
Macchinari	10%	280.000	28.000	30.000	2.000	9,33	18.667
Macchinari specifici	15,50%	950.000	147.250	22.500	1.500	42,22	63.333
Attrezzature	25%	130.000	32.500	10	250	52,00	13.000
Mobili e arredi	12%	80.000	9.600	15	250	21,33	5.333
Macchine di ufficio	20%	70.000	14.000	5	250	56,00	14.000
Automezzi	20%	280.000	56.000	1.120.000	225.000	0,25	56.250
TOTALI		6.820.000	479.750				355.917

INVESTIMENTI

La scelta che determina un investimento, le sue modalità ed opportunità, costituisce uno dei passaggi più critici e decisivi nella gestione d'impresa. Le valutazioni utili alla miglior soluzione sono molteplici e spesso legate anche alla propensione personale verso rischio e reddito. Poiché l'impatto dell'investimento si riversa su tutte le componenti dell'azienda (patrimoniale, finanziario, reddituale ed economico) occorre tenere conto di :

L'investimento avviene per ammodernamento/sostituzione o per ampliamento/crescita ?

L'azienda ha possibilità di ulteriore indebitamento ?

L'investimento produce Roi ? Quanto ?

Se l'investimento è parzialmente con capitale di rischio è coperto il *costo del capitale* ?

L'azienda è in grado di sostenere i flussi di cassa che si genereranno ?

L'investimento lo opero in leasing o lo acquisto (finanziamento; finanziamento + capitale proprio; solo capitale proprio) ?

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

calcolo economico pe un impianto a biogas (stima)						
Investimento						netto
Costo impianto	526		con separatore			€ 1.555.000,00
lavori a carico del committente :						
Allacciamento Rete (importi stimati)						€ 55.000,00
	Illuminazioni	€	41.700			
	permessi e licenze edili :	€	55.000			
	spese d'istruttoria Project Finance .	€	45.000			
	direzione lavori e consulenza	€	60.000			
	totale	€	201.700			€ 201.700
Realizzazione edificio tecnico						€ 121.000
				totale strutture		€ 377.700
Totale investimento :						€ 1.932.700
	equity di finanziamento in %		20%			€ 386.540
Investimento al netto dell'equity :						€ 1.546.160
Ricavo						ricavo netto
				prezzo al kWh		
Ricavo energia elettrica	kWh-el	4.129.308	€/kWh	0,19		€ 784.569
Ricavo energia termica	kWh-th	3.696.791	€/kWh	0		€ -
totale ricavi :				totale ricavi		€ 784.569
stima costi operativi						oneri di gestione
ammortamento funzionale macchinari :	anni	15	valore	€ 1.555.000		€ 103.667
ammortamento lineare beni immobili :	anni	15	valore	€ 377.700		€ 25.180
interessi passivi banca	4,25%	Capitale		€ 1.546.160		€ 65.712
Biomassa acquistata	3.000	t/a	38,00	€/t		€ 114.000
Biomassa prod. Propria	2.750	t/a	25,00	€/t		€ 68.750
costo energia autoconsumo ca. 7% (o,18 €/kWh)			289.052	kWh/a		€ 54.920
costo personale specializzato	25,00	€	3,5	h/gg		€ 21.000
assicurazione impianto (optional)	2.900,00	€/mese	12	mesi		€ 34.800
costi:						€ 488.028
utile annuo in €:				ante imposte:		€ 296.540
utile annuo netto €:				utile netto :		€ 296.540
				ROE %		76,72%
				ROI %		18,74%

ANALISI FLUSSI DI CASSA

Valore dell'investimento	Flussi di cassa		Flussi al netto costo capitale 10%	
Investimento	€	(1.932.700)	€	(1.932.700)
Flussi di cassa 15 anni	€	6.380.804	€	6.019.664
Flussi di cassa Netti	€	4.448.104	€	4.086.964
Media annua flussi di cassa	€	296.540	€	272.464
Tempo di recupero investimento		6,5		7,1

CONTO ECONOMICO

Il conto economico raggruppa tutti gli obiettivi dei budget operativi, dei costi unitari standard, dei costi fissi e degli oneri finanziari. La loro esposizione sintetica nel conto economico avviene secondo la tecnica di contabilità prescelta dall'azienda e comunemente diversificata tra tecnica del **direct costing** o del **full costing**.

Direct costing – considera i costi diretti variabili di produzione e commerciali per determinare il costo diretto del venduto e così il *marginale di contribuzione ai costi fissi*.

Full costing – considera i costi senza distinzione fra diretti e indiretti per giungere al costo pieno del venduto e determinare per differenza dei ricavi il *marginale operativo lordo*.

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Budget CE a Marg. Contr. Costi Fissi		Budget	
R	A) Ricavi netti di Vendita	12.791.000	100%
	Acquisti materie prime	6.200.000	48,5%
	Var.ne Rim. M.P. (RI-RF)	195.000	1,5%
	Var.ne Rim. Sem. e P.F. (RI-RF)	110.000	0,9%
	Lavorazioni di terzi	452.103	3,5%
	Mano d'opera diretta	556.737	4,4%
	Provvigioni	444.477	3,5%
CV	B) Costi Variabili	7.958.318	62,2%
MC1 C)	1^ Margine di Contrib.ne (A-B)	4.832.682	37,8%
	Ammortamenti	399.106	3,1%
	Leasing (quota capitale+OF)	269.674	2,1%
	Mano d'opera indiretta	1.746.655	13,7%
	Compensi amministratori/soci	350.000	2,7%
	Costi generali industriali	38.600	0,3%
	Consulenze tecniche	107.155	0,8%
	Manutenzioni	95.300	0,7%
	Costi generali commerciali	129.400	1,0%
	Fiere	70.000	0,5%
	Costi generali amministrativi	5.810	0,0%
	Consulenze amministrative e Coll.Sind.le	163.000	1,3%
	Costi generali vari	148.900	1,2%
	Spese telefoniche e Internet	29.000	0,2%
	Consulenze generali ed informatiche	75.299	0,6%
	Mensa ed altri costi del personale	65.500	0,5%
	Assicurazioni	76.200	0,6%
	Spese bancarie	70.000	0,5%
	Affitto ed accessorie spese locali	144.200	1,1%
	Spese automezzi	91.067	0,7%
CF	D) Costi Fissi	4.074.866	31,9%
RO	E) Risultato operativo (C-D) [EBIT]	757.817	5,9%
+/-	Risultato gest. Fin.	-315.000	-2,5%
+/-	Risultato gestione Accessoria	36.000	0,3%
+/-	Risultato gestione Straordinaria	-150.000	-1,2%
RON	Risultato Netto p.i.	328.817	2,6%
	Imposte sul reddito	-177.522	-1,4%
RN	Risultato Netto	151.295	1,2%

Budget CE a Margine Operativo Lordo		Budget	
A)	Ricavi netti di Vendita	12.791.000	100%
	Acquisti materie prime	6.200.000	48,5%
	Var.ne Rim. M.P. (RI-RF)	195.000	1,5%
	Var.ne Rim. Sem. e P.F. (RI-RF)	110.000	0,9%
	VARIAZIONE RIMANENZE	305.000	2,4%
	Lavorazioni di terzi	452.103	3,5%
	Consulenze tecniche	107.155	0,8%
	Manutenzioni	95.300	0,7%
	Costi generali industriali	38.600	0,3%
	SPESE A CARATTERE INDUSTRIALE	693.158	5,4%
	Leasing (quota capitale+OF)	269.674	2,1%
	Affitto ed accessorie spese locali	144.200	1,1%
	LEASING AFFITTI E NOLEGGI	413.874	3,2%
	Provvigioni	444.477	3,5%
	Costi generali commerciali	129.400	1,0%
	Fiere	70.000	0,5%
	SPESE A CARATTERE COMMERCIALE	643.877	5,0%
	Compensi amministratori/soci	350.000	2,7%
	Costi generali amministrativi	5.810	0,0%
	Consulenze amministrative e Coll.Sind.le	163.000	1,3%
	Costi generali vari	148.900	1,2%
	Spese telefoniche e Internet	29.000	0,2%
	Consulenze generali ed informatiche	75.299	0,6%
	Assicurazioni	76.200	0,6%
	Spese bancarie	70.000	0,5%
	Spese automezzi	91.067	0,7%
	SPESE A CARATTERE AMM GENERALE	1.009.276	7,9%
	Costi mano d'opera	2.303.392	18,0%
	Mensa ed altri costi del personale	65.500	0,5%
	MARGINE OPERATIVO LORDO	1.156.923	9,0%
	Ammortamenti	399.106	3,1%
	RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	757.817	5,9%
+/-	Risultato gest. Fin.	-315.000	-2,5%
+/-	Risultato gestione Accessoria	36.000	0,3%
+/-	Risultato gestione Straordinaria	-150.000	-1,2%
	Risultato Netto p.i.	328.817	2,6%
	Imposte sul reddito	-177.522	-1,4%
	Risultato Netto	151.295	1,2%

Budget mensilizzato

Budget CE a Marg. Contr. Costi Fissi	Budget		Gennaio		Febbraio	
R A) Ricavi netti di Vendita	12.791.000	100%	832.450		949.270	
Acquisti materie prime	6.200.000	48,5%	424.550	51,0%	469.889	49,5%
Var.ne Rim. M.P. (RI-RF)	195.000	1,5%	7.492	0,9%	4.746	0,5%
Var.ne Rim. Sem. e P.F. (RI-RF)	110.000	0,9%	-4.995	-0,6%	1.899	0,2%
Lavorazioni di terzi	452.103	3,5%	33.298	4,0%	37.022	3,9%
Mano d'opera diretta	556.737	4,4%	36.628	4,4%	40.819	4,3%
Provvigioni	444.477	3,5%	22.476	2,7%	26.580	2,8%
CV B) Costi Variabili	7.958.318	62,2%	519.449	62,4%	580.953	61,2%
MC1 C) 1^ Margine di Contrib.ne (A-B)	4.832.682	37,8%	313.001	37,6%	368.317	38,8%
Ammortamenti	399.106	3,1%	33.259	4,0%	33.259	3,5%
Leasing (quota capitale+OF)	269.674	2,1%	22.473	2,7%	22.473	2,4%
Mano d'opera indiretta	1.746.655	13,7%	145.555	17,5%	145.555	15,3%
Compensi amministratori/soci	350.000	2,7%	29.167	3,5%	29.167	3,1%
Costi generali industriali	38.600	0,3%	2.456	0,3%	3.332	0,4%
Consulenze tecniche	107.155	0,8%	13.000	1,6%	3.540	0,4%
Manutenzioni	95.300	0,7%	3.800	0,5%	2.450	0,3%
Costi generali commerciali	129.400	1,0%	10.850	1,3%	11.750	1,2%
Fiere	70.000	0,5%	0	0,0%	0	0,0%
Costi generali amministrativi	5.810	0,0%	878	0,1%	940	0,1%
Consulenze amministrative e Coll.Sind.le	163.000	1,3%	13.400	1,6%	11.343	1,2%
Costi generali vari	148.900	1,2%	12.341	1,5%	11.354	1,2%
Spese telefoniche e Internet	29.000	0,2%	2.890	0,3%	3.120	0,3%
Consulenze generali ed informatiche	75.299	0,6%	6.986	0,8%	7.234	0,8%
Mensa ed altri costi del personale	65.500	0,5%	5.453	0,7%	5.980	0,6%
Assicurazioni	76.200	0,6%	6.350	0,8%	6.350	0,7%
Spese bancarie	70.000	0,5%	5.833	0,7%	5.833	0,6%
Affitto ed accessorie spese locali	144.200	1,1%	12.080	1,5%	12.080	1,3%
Spese automezzi	91.067	0,7%	7.234	0,9%	8.980	0,9%
CF D) Costi Fissi	4.074.866	31,9%	334.004	40,1%	324.740	34,2%
RO E) Risultato operativo (C-D) [EBIT]	757.817	5,9%	-21.003	-2,5%	43.577	4,6%
+/- Risultato gest. Fin.	-315.000	-2,5%	-27.450	-3,3%	-2.490	-0,3%
+/- Risultato gestione Accessoria	36.000	0,3%	3.378	0,4%	890	0,1%
+/- Risultato gestione Straordinaria	-150.000	-1,2%	-13.000	-1,6%	-4.500	-0,5%
RON Risultato Netto p.i.	328.817	2,6%	-58.075	-7,0%	37.477	3,9%
Imposte sul reddito	-177.522	-1,4%	-8.970	-8,1%	-21.120	-2,2%
RN Risultato Netto	151.295	1,2%	-67.045	-8,1%	16.357	1,7%

Break-Even

Il quesito prevalente è volto a determinare il fatturato minimo per coprire i costi fissi, ovvero il *break even point*.

BEP= Costi Fissi / Margine di contribuzione

BEP = €. 4.074.866 / 37,8% = €. 10.785.234

E' importante non dimenticare che questo dato sta a monte della gestione finanziaria (oneri e proventi) e dell'equilibrio tra fonti di debito e rischio.

La differenza tra BEP e Rv (ricavi della vendite) da il **margine di sicurezza** ovvero la soglia oltre la quale non posso perdere fatturato.

Margine di sicurezza = (Bep – Rv) / Bep

Margine di sicurezza = (€. 10.785.234 - €. 12.791.000) / €. 10.785.234 = 15,7%

ANALISI DI BILANCIO E PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

L'analisi di bilancio si esprime attraverso tecniche di valutazione dei valori riclassificati di bilancio per determinare: la condizione dell'azienda rispetto alla propria solidità, patrimoniale e finanziaria; la capacità di produrre reddito e le dinamiche che nel tempo (trend) ne modificano la condizione.

L'analisi dei dati storici determina fattori tendenziali e congiunturali presupposto della pianificazione finanziaria.

Indici di bilancio

La tecnica degli indici o dei quozienti si basa su rapporto fra le sezioni del bilancio : tra fonti e impieghi, tra valori del conto economico e tra fonti e impieghi e valori conto economico al fine di definire

- Liquidità
- Rotazione
- Indebitamento
- Redditività

L'importanza dell'analisi di bilancio e della capacità di rappresentare l'impresa attraverso i quozienti ha prodotto innumerevoli misuratori che vanno interpretati, oltre che nel loro valore assoluto, anche rispetto ai valori di settore.

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

INDICI DI LIQUIDITA'

Rapporto corrente
ATTIVO CORR./PASSIVO CORRENTE

L'indicatore mostra la capacità dell'azienda di soddisfare gli impegni a breve termine tramite l'utilizzo delle sole attività correnti. Un valore superiore all'unità indica, quindi, che l'azienda è potenzialmente in grado di onorare gli impegni a breve senza intaccare la sua struttura finanziaria e ricorrere a fonti di indebitamento alternative. Valori inferiori all'unità indicano una situazione di potenziale difficoltà sul breve termine.

Indice di liquidità immediata (Acid Test)
(ATT. CORR. - RIMANENZE) / PASS.
CORR.

Al fianco dell'indicatore precedente dovrà essere analizzato questo indice, che rappresenta una misura ancor più prudentiale della solvibilità aziendale. Difatti il suo numeratore comprende l'attivo corrente depurato da scorte che potrebbero rappresentare investimenti di difficile smobilizzo. Operando tale distinzione l'attivo rappresenta realmente la fonte da cui attingere per soddisfare esigenze immediate di liquidità.

INDICI DI ROTAZIONE

Rotazione Capitale investito
RICA VI/ TOTALE ATTIVO

L'indicatore esprime il ricavo medio per unità di investimento. Il valore assunto dall'indicatore è correlato a valori elevati di capitale circolante, quindi per imprese commerciali l'indicatore dovrebbe assumere valori molto superiori rispetto alle imprese industriali.

Rotazione Circolante
RICA VI/CIRCOLANTE

La lettura di questo indicatore è legata a quello precedente, in quanto esprime un concetto analogo di rinnovo del capitale circolante per nuova produzione. Anche in questo caso il suo valore è strettamente legato al processo produttivo, ovvero alle risorse necessarie per svolgere l'attività: imprese commerciali presentano fisiologicamente valori elevati e superiori a quelle industriali. Il confronto settoriale, quindi, appare particolarmente utile per comprendere l'adeguatezza del valore assunto dall'indice.

Rotazione Magazzino
RICA VI/RIMANENZE

L'indicatore esprime la capacità del magazzino di rinnovarsi per produrre nuovi ricavi. Il valore è fortemente connesso alle necessità del processo produttivo di mantenere un certo livello di scorte. Virtualmente il suo valore tenderebbe ad infinito se l'azienda non mantenesse scorte, quindi le scorte avrebbero un rigiro continuo perché costituite appositamente solo in funzione delle necessità produttive e di vendita. Il confronto settoriale, quindi, appare particolarmente utile per comprendere l'adeguatezza del valore assunto dall'indice.

INDICI PATRIMONIALI E FINANZIARI

Copertura delle immobilizzazioni
PATRIMONIO NETTO/IMMOB.

È un indicatore patrimoniale utilizzato per indicare l'equilibrio tra capitale proprio ed investimenti fissi. Tendenzialmente le immobilizzazioni dovrebbero essere finanziate da mezzi propri o, in alternativa, da crediti a lungo termine.

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Banche su Circolante TOTALE DEBITI VS BANCHE/CIRCOLANTE	È un indicatore strutturale che indica il grado di copertura del circolante effettuato con fonti di finanziamento bancario. In linea teorica un valore inferiore all'unità di questo indicatore (e di conseguenza un valore uguale o ancor più piccolo dell'altro indicatore) potrebbe presentare una situazione di allarme in quanto il circolante sarebbe finanziato da mezzi propri che più correttamente dovrebbero, invece, supportare gli investimenti di maggiore durata. Al contrario valori molto superiori all'unità dovranno essere letti con l'altro indicatore per verificare che l'azienda non utilizzi finanziamenti a breve a copertura di investimenti fissi.
Banche a Breve su circolante DEBITI VS BANCHE A BREVE TERM./CIRCOLANTE	È un indicatore che rappresenta il rapporto di finanziamento del circolante con fondi bancari a breve termine, quindi temporalmente correlati. In termini generali un valore di equilibrio si posiziona vicino all'unità (100%), ad indicare una corretta correlazione tra finanziamenti a breve termine ed investimenti di durata analoga. Valori molto differenti dall'unità potrebbero evidenziare uno squilibrio tra le forme di finanziamento utilizzato e la durata temporale degli attivi dell'azienda. Rapporto di Indebitamento
Mezzi propri / Capitale investito PATRIMONIO NETTO / TOTALE ATTIVO	È un indicatore dimensionale di patrimonializzazione, il quale mostra il peso dei fondi interni per finanziare gli attivi dell'azienda. Valori elevati dell'indicatore evidenziano una maggiore capitalizzazione dell'azienda e, di conseguenza, possono essere considerati un segnale di solidità strutturale.
INDICI DI REDDITIVITA'	
R.O.E. (Return on Equity) UTILE D'ESERCIZIO/PATRIMONIO	È un indicatore di redditività finale dei mezzi propri. Non esiste un valore fisiologico, in quanto questo varia molto in relazione al settore di riferimento. In termini generali è auspicabile un valore positivo più elevato possibile. Per chi sta analizzando l'azienda esso rappresenta un indicatore immediato della redditività aziendale.
R.O.S. (Return on Sales) RIS. ANTE GESTIONE FIN./RICAVI	È un indicatore di redditività del fatturato, che esprime la capacità reddituale dell'azienda di produrre profitto dalle vendite, ovvero quanto reddito operativo l'azienda realizza per ogni unità monetaria di vendite.
R.O.I. (Return on Investment) REDDITO OPERATIVO /TOTALE ATTIVO	È un indicatore di redditività e di efficienza degli investimenti rispetto all'operatività aziendale caratteristica. Il rapporto viene costruito rapportando il RO al totale attivo. Questo indicatore permette di valutare l'effetto della sola gestione caratteristica, senza considerare la gestione finanziaria, le poste straordinarie e la pressione fiscale.
M.O.L. su Ricavi MOL / RICAVI	È un indicatore di redditività del fatturato, con riferimento alla redditività netta dei costi di produzione diretti e dei costi del personale, evidenziando quanto margine operativo è prodotto per ogni unità monetaria di vendite. Anche in questo caso appare utile un confronto con il settore ed un'analisi storica, poiché qualsiasi valore (purché positivo) dell'indicatore virtualmente potrebbe evidenziare una situazione fisiologica. In termini generali è auspicabile un valore positivo più elevato possibile.

Gli indici di rotazione

Riguardo particolare va dedicato agli indici di rotazione poiché costituiscono l'efficienza finanziaria ovvero la velocità con cui un investimento si tramuta in denaro. La rotazione del circolante ovvero la ripetizione del ciclo produttivo e monetario determina la liquidità dell'impresa e influisce sul fabbisogno finanziario dell'impresa.

Indice durata crediti commerciali = $\text{Crediti commerciali} \times 365 / \text{Ricavi di vendita} + \text{Iva}$

Indice di durata del magazzino = $\text{Rimanenze} \times 365 / \text{Costo del venduto}$

Indice di durata dei debiti commerciali = $\text{Debiti commerciali} \times 365 / \text{Acquisti} + \text{Iva}$

Indice di rotazione circolante = $\text{Durata crediti} + \text{Durata magazzino} - \text{Durata debiti}$

Tanto maggiore è l'indice tanto più liquida è l'azienda

Flussi di cassa

L'analisi dei flussi di cassa è un aspetto determinante nella gestione della liquidità aziendale poiché insieme alla gestione reddituale è in grado di determinare la posizione finanziaria netta. Il dato si ottiene dalle variazioni delle voci del circolante. L'aumento o il decremento delle passività correnti o delle attività correnti genera *flussi di cassa netti*.

Se i flussi di cassa netti sono negativi, gli impieghi di circolante hanno superato le fonti e quindi l'azienda avrà un fabbisogno di breve termine, viceversa l'azienda sarà maggiormente liquida.

Flussi di cassa netti

Cash flow +

Tfr +

= **Flussi di cassa reddituale**

+/- Crediti vs clienti

+/- Crediti diversi

+/- Rimanenze

+/- Debiti v/s fornitori

+/- Debiti diversi

Flussi di cassa netti

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

	31/12/2011	31/12/12
--	------------	----------

	31/12/2011	31/12/12
Risultato netto	(946)	101.846
+ Ammortamenti	461.016	419.815
Cash flow	460.070,0	521.661
Incr. (Decr.) Pass. Consolidate	322.629	234.395
Incr. (Decr.) Cap. Proprio	0	289.999
Decr. (Incr.) Att. Immob.te	-582.889	230.642
Decr. (Incr.) Att. Differite	330.333	93.378
Var. Margine di Tesoreria	530.143	142.038
Incr. (Decrem.) Cassa e Banche	-5.234	26
(Incr.) Decrem. Clienti	-24.299	987.806
Incr. (Decrem.) attività correnti	1.521	247.247
(Incr) Decrem. Debiti v/Banche	8.076	1.032.930
Incr (Decrem.) Debiti v/Finan. 12m<	-331.884	68.632
(Incr) Decrem. Debiti v/Fornitori	-280.948	51.359
(Incr) Decrem. passività correnti	46.602	270.298
Var. Margine di Tesoreria	530.143	142.038
Margine di tesoreria iniziale	- 1.685.407	- 1.155.264
Margine di tesoreria finale	- 1.155.264	- 1.013.226
Attività Differite	4.234.330	4.327.707
Capitale Circolante Netto	3.079.066	3.314.481

Flussi di cassa al 31.12.12

Risultato netto	101.846
+ Ammortamenti	419.815
Cash flow	521.661
Incr. Decrem. Clienti	- 987.806
Incr. Decrem. Cred. Diversi	247.247
Incr. Decrem. Rimanenze	63.064
Incr. Decrem. Fornitori	- 51.359
Incr. Decrem. Debiti Diversi	145.254,8
Vari. del Ccn (netto banche)	771.390
Flussi di cassa netti	1.293.051
Variazione banche attive	- 26
Variazione banche passive	- 1.101.562
Ulteriore fabbisogno a breve	191.462,82

GOVERNO E GESTIONE DELL'IMPRESA

Posizione Finanziaria Netta Consolidata

	al 31 dicembre 2012	al 31 dicembre 2011
Liquidità	3.376	3.402
DEBITI BANCARI A BREVE	(4.495.461)	(5.532.411)
QUOTA CORRENTE DI FIN. BANCARI	(790.440)	(859.072)
DEBITI PER LEASING	(328.970)	(334.967)
DEBITI DI FACTORING	0	0
Indebitamento finanziario corrente	(5.285.901)	(6.391.483)
Indebitamento finanziario netto corrente	(5.282.525)	(6.388.081)
DEBITI BANCARI E ISTITUTI FINANZIATORI	(1.492.105)	(1.225.177)
DEBITI PER LEASING	(2.729.819)	(3.015.180)
Indebitamento finanziario non corrente	(1.492.105)	(1.225.177)
Indebitamento finanziario netto	(6.774.630)	(7.613.258)

Flussi di cassa netti positivi incidono anche sulla posizione finanziaria netta e sugli oneri dalla stessa derivanti.

Piano finanziario

RENDICONTO FINANZIARIO	2012	2013	2014
Risultato netto	101.846	189.000	230.000
+ Ammortamenti	419.815	399.000	430.000
Cash flow	521.661	588.000	660.000
<u>Incr. Decrem.</u> Clienti	- 987.806	150.000	28.000
<u>Incr. Decrem.</u> Cred. Diversi	247.247	- 54.000	12.000
<u>Incr. Decrem.</u> Rimanenze	63.064	54.00	35.000
<u>Incr. Decrem.</u> Fornitori	- 51.359	38.000	53000
<u>Incr. Decrem.</u> Debiti Diversi	145.254,8	65.000	43000
Var.del Ccn (netto banche)	771.390	253.000	21.000
Flussi di cassa netti	1.293.051	841.000	681.000

Fonti	1.293.051	1.391.000	1.331.000
Flussi di cassa netti	1.293.051	841.000	681.000
Mutui		300.000	
Finanziamenti			400.000
Patrimonio Netto		250.000	250.000
Impieghi			
Impeghi	1.225.000	1.317.000	1.280.000
<u>Acq. Immob.</u> Tecniche	350.000	290.000	340.000
Rimborsi provviste	845.000	937.000	820.000
Dividendi	30.000	90.000	120.000
Variazioni Cassa	68.051	74.000	51.000
<u>(incr) decr.</u> Banca	68.051	74.000	51.000
TOTALE	1.293.051	1.391.000	1.331.000

Il piano finanziario risulta costruito sulle tre componenti analizzate

- Budget del conto economico con le componenti reddituali (3 anni)
- La posizione patrimoniale derivante
- **Il rendiconto finanziario**

Segnali di crisi

La valutazione della crisi aziendale abbraccia tre essenziali prospettive:

MACRO ECONOMICA
SETTORIALE
AZIENDALE

“La valutazione dei fattori di crisi aziendale ha introdotto una serie di misuratori e modelli di previsione che non possono prescindere dalla conoscenza della stessa, dei suoi criteri di gestione e della struttura del suo capitale”

Nell'analisi degli indicatori o di bilancio in senso più generico si deve tener conto che :

- Evidenziano i problemi ma non sempre li spiegano
- Analizzano il passato presupponendo che il futuro sia una conseguenza
- Non recepiscono i problemi qualitativi

La valutazione di stato di crisi passa dall'analisi delle **performance** aziendali , valutate rispetto i dati storici aziendali e verso i dati di settore (benchmark).

Performance storiche negative per 2 esercizi = stato di crisi

Performance settoriali negative per 3/5 esercizi = stato di crisi

ANALISI DI BILANCIO STRUMENTO DI DIAGNOSI

“L'analisi di bilancio è una tecnica di tipo quantitativo che permette il confronto di dati tratti normalmente da più bilanci e comparati nel tempo e/o nello spazio, al fine di poter studiare i vari aspetti della gestione aziendale e conoscerne lo stato di salute”

Importante. Il dato che emerge dall'analisi va sempre interpretato in funzione del contesto aziendale e del settore in cui opera
(vi sono fasi della vita aziendale e condizioni di settore che possono determinare il risultato)

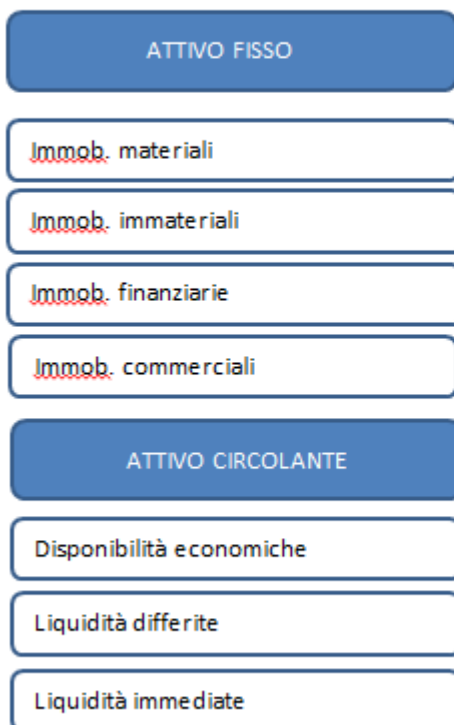
INDICATORI

Gli indicatori dello stato aziendale si raggruppano in tre fondamentali parametri valutativi :

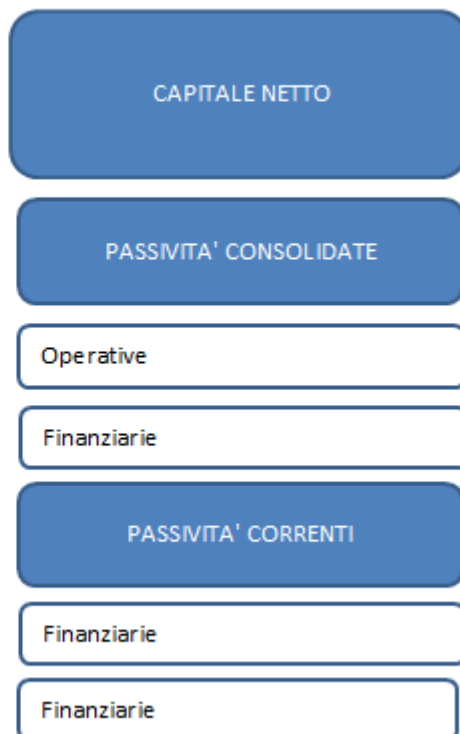
- STATO PATRIMONIALE/ LIQUIDITA' (solvibilità)
- REDDITIVITA'
- INDEBITAMENTO

STATO PATRIMONIALE

IMPEGHI



FONTI



La classica rappresentazione dello struttura patrimoniale dell'impresa ci aiuta a determinare lo **stato patrimoniale finanziario** in virtù della provenienza e della durata delle fonti e dell'impiego e della durata delle attività e conseguentemente lo stato di **solvibilità aziendale** (liquidità).

Il segnale più evidente di una crisi aziendale si evidenzia con la difficoltà dell'impresa ad onorare le proprie obbligazioni finanziarie.

Solvibilità = Liquidità + solidità patrimoniale

LIQUIDITA' AZIENDALE

La liquidità aziendale rientra nelle valutazioni di breve periodo ed esprime la capacità dell'azienda di soddisfare i debiti esigibile entro i 12 mesi successivi e si misura nel rapporto tra le passività correnti e l'attivo circolante.

Indicatori (indici) di riferimento sono :

- Indice di struttura corrente = $\text{Attivo Circolante} / \text{Passività Correnti}$
 - >1 dato positivo e sintomo di equilibrio
 - <1 dato negativo di disequilibrio
- Indice di liq. primaria = $\frac{\text{Liq.immediata} + \text{Liq. Differita}}{\text{Pass.corrente}}$
 - =>1 stato di liquidità
 - <1 soggetto a verifica del tipo di rim.

In entrambi gli indici una più precisa valutazione è consentita dall'analisi delle rimanenze, dalla qualità e dalla natura, elementi in grado di terminare il tempo necessario alla loro trasformazione in liquidità.

Un fattore da tenere in grande considerazione nell'analisi è la ciclicità che caratterizza taluni settori. Gli indicatori segnano la situazione alla data di riferimento analizzata e in caso di periodi non omogenei di attività i valori possono sensibilmente cambiare. In senso assoluto è sempre conveniente rilevare le medie e gli indicatori di rotazione/durata e comparare i dati con gli stessi periodi degli anni precedenti.

SOLIDITA' PATRIMONIALE

La solidità patrimoniale si erge sulla correlazione temporale e la natura di fonti ed impieghi. In tal senso e per garantire equilibrio finanziario le attività immobilizzate andrebbero sempre finanziate con fonti durevoli (patrimonio netto o debito a m/l termine).

Quasi sempre un'azienda liquida è anche solida poiché se il capitale circolante ha un buon equilibrio va da se che l'avranno anche fonti di finanziamento permanente e attivo fisso.

Indicatori (indici) di riferimento sono:

- $\text{Indice di copertura Immobilizzazioni Tecniche} = \frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Immobilizzazioni tecniche}}$
- $\text{Capitale netto di garanzia} = \frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Perdite di liquidazione}}$

Il **capitale netto di garanzia** si determina simulando una liquidazione dell'impresa al fine di valutare quali perdite di attivo ne deriverebbero, per calcolarne la copertura col patrimonio netto.

La valutazione delle perdite non può che essere stimata così come la liquidabilità di parte dell'attivo

Principali voci della perdita da liquidazione risultano gli Oneri pluriennali; Beni immateriali, Avviamento, Acconti su immobilizzazioni in corso e :

Tanto più prossimo ad 1 risulterà l'indice tanto più solida risulterà l'azienda

Grazie

Studio Coda Zabetta, Mongiardini & Partners – Relatore Mirco Galeri