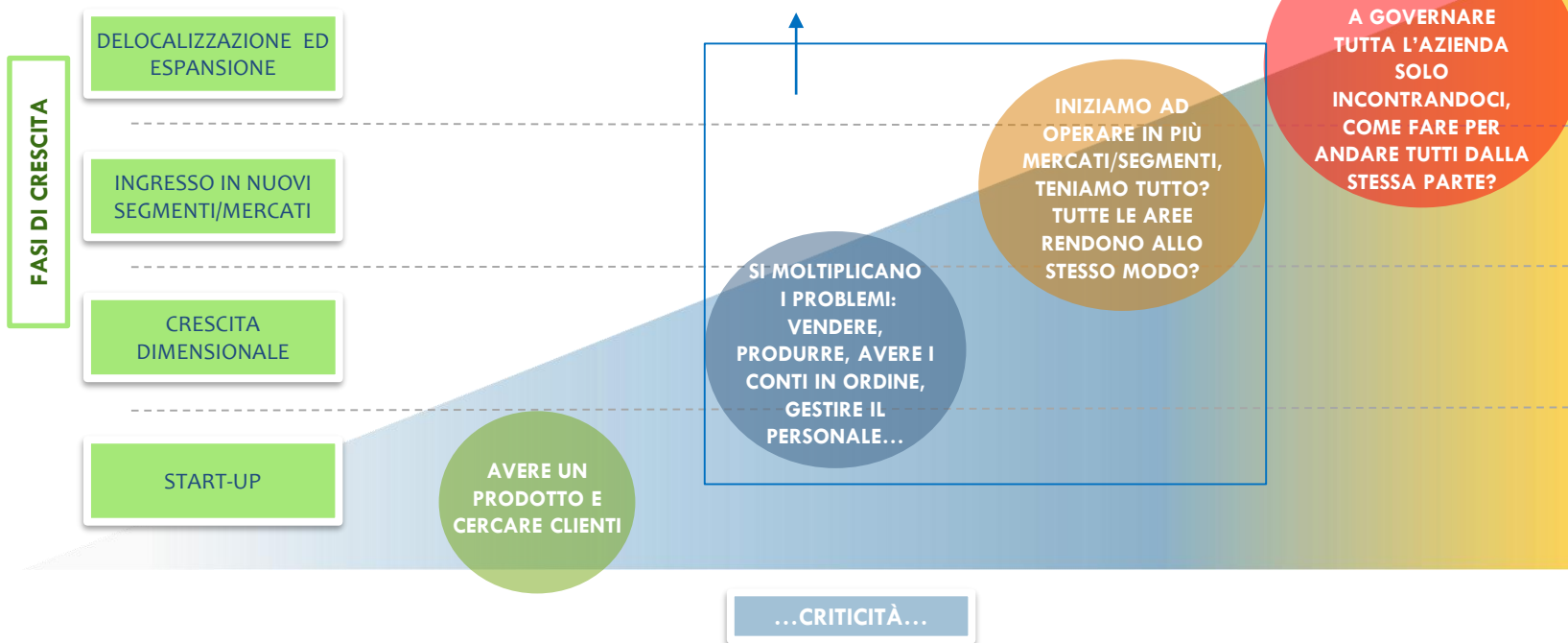




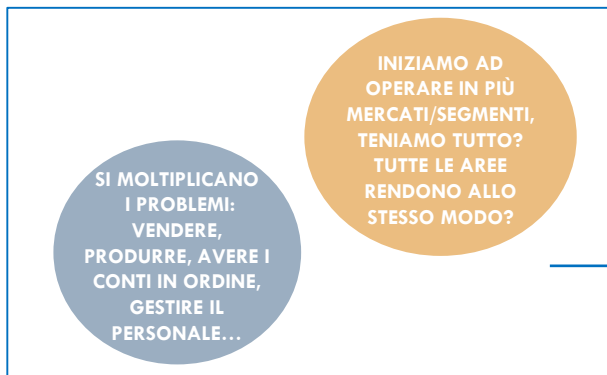
Molto spesso, certamente oggi anche per variabili ambientali e di contesto storico, l'impresa non realizza quei risultati per i quali è stata creata. L'idea sembrava geniale e anche la modalità di comunicarla e di veicolarla ai clienti appariva unica, eppure le Performance raggiunte evidenziano una incolmabile distanza rispetto a quello che ci si era prefigurati. Dove sta il problema? L'idea era forse eccessivamente ottimistica? La strategia per metterla in atto non era poi così vincente?

DI FATTO COSA SUCCEDDE...

LA STRAGRANDE MAGGIORANZA DELLE IMPRESE ITALIANE



DI FATTO COSA SUCCEDDE...



- INCREMENTO DEGLI ORDINI
- INCREMENTO DEI VOLUMI DI ACQUISTO/VENDITA
- ESTENSIONE DELLA GAMMA DI ACQUISTO
- CRESCITA DEI MAGAZZINI
- CRESCITA DEL LAVORO
- INCREMENTO DEL PERSONALE
- INCREMENTO DEI CREDITI VS CLIENTI



NON GESTIONE

AUMENTO DELLA COMPLESSITÀ

ADEGUATA GESTIONE



- CRESCITA ORGANICA
- RESPONSABILIZZAZIONE DEL PERSONALE
- CONTROLLO SUL FLUSSO MERCI
- CONTROLLO DEI FLUSSI DI LAVORO
- EQUILIBRIO FINANZIARIO

Normali Fraintendimenti...

- È una roba da grandi aziende, noi siamo pochi e piccoli
- Non mi serve, so benissimo cosa succede nella mia azienda
- È una roba da aziende produttive, noi siamo commerciali/di servizi
- Significa avere tutto sotto controllo, non siamo dei controllori
- È burocrazia, rallenta il lavoro
- Vuol dire avere un buon strumento informatico
- Siamo troppo particolari per usare il controllo di gestione
- ...

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO



CONOSCENZA = GESTIONE

L'azienda è un sistema complesso



Che cosa misurare?



Che cosa genera
valore?



**LA BUONA AMMINISTRAZIONE,
TRA CUI IL CONTROLLO DI
GESTIONE, DEVE FAVORIRE LA
CONOSCENZA ORGANIZZATA DI
QUESTE GRANDEZZE E RELAZIONI**

- CONOSCENZA/KNOW-HOW (*saper fare*)
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- ATTIVITÀ MATERIALI/IMMATERIALI
- GESTIONE DI RELAZIONI (Clienti, Fornitori, Dipendenti, Banche, Fisco, Ambiente, Territorio)

1. UNA PRIMA IMPORTANTE CRITICITÀ CONSISTE NELL'ESPLICITARE LA STRATEGIA:

- CHI SIAMO?
- COSA VOGLIAMO FARE?
- PERCHÉ CI DOVREBBERO SCEGLIERE?

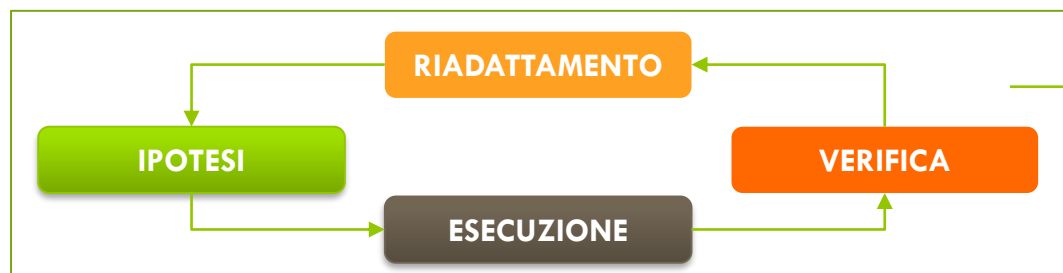
2. UNA SECONDA DECISIVA CRITICITÀ CONSISTE NELLA CAPACITÀ DI TRADURRE GLI OBIETTIVI STRATEGICI IN VARIABILI OPERATIVE:

- PREZZI DI VENDITA (ALTA / BASSA FASCIA)
- QUALITÀ DEL PRODOTTO/SERVIZIO (ALTO/BASSO)
- LIVELLO DI SERVIZIO (ALTO/ BASSO)
- INTERNALIZZAZIONE/ESTERNALIZZAZIONE DI FASI PRODUTTIVE
- PROCESSI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE
- STRUTTURA DEI COSTO AZIENDALE (IMPORTANTI COSTI DI STRUTTURA V.S. BASSI COSTI DI STRUTTURA)

3. L'ULTIMO ESSENZIALE ASPETTO DA CONSIDERARE È LA REALE CAPACITÀ DI FAR PERMEARE GLI OBIETTIVI IN TUTTA L'ORGANIZZAZIONE VERIFICANDO L'EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI ED APPORTANDO AZIONI CORRETTIVE.



IDEA



IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NON È INNANZITUTTO UNO STRUMENTO TECNICO, MA UNA ESIGENZA PROPRIA DELLA VITA AZIENDALE. PRIMA DI ESSERE UNO STRUMENTO È UN APPROCCIO AL LAVORO.

L'EQUILIBRIO DELL'AZIENDA

L'AZIENDA SOPRAVVIVE GRAZIE AD UN DELICATO EQUILIBRIO CHE ATTIENE ALLE TRE PROSPETTIVE DEFINITE, IN BREVE IL CICLO REDDITO – CASSA – PATRIMONIO.

IL REDDITO NON È SUFFICIENTE A MISURARE LA SALUTE E LA SOSTENIBILITÀ DI UN'IMPRESA. IL REDDITO VIENE INFATTI CALCOLATO SECONDO IL PRINCIPIO DI COMPETENZA ECONOMICA E NON SECONDO IL PRINCIPIO DI CASSA. L'AZIENDA PRODUCE UN FLUSSO DI DENARI SUFFICIENTE AL PROPRIO MANTENIMENTO?

LA PRODUZIONE DI REDDITO E FLUSSI DI CASSA OPPORTUNAMENTE REINVESTITI ACCRESCONO IL PATRIMONIO AZIENDALE. IL PATRIMONIO (O ASSET) AZIENDALI È L'INSIEME DELLE ATTIVITÀ DI CUI L'IMPRESA DISPONE. AL NETTO DEI DEBITI CHE L'AZIENDA HA CONTRATTATO SI CALCOLA IL PATRIMONIO NETTO, LA VERA RICCHEZZA GENERATA DALL'AZIENDA NEGLI ANNI.



L'IMPRESA DEVE PRODURRE UN AMMONTARE DI RICAVI SUPERIORE AI COSTI NECESSARI A PRODURRE QUEGLI STESSI RICAVI. SE L'AZIENDA PRODUCE REDDITO=VALORE CIÒ SIGNIFICA CHE IL MODELLO DI BUSINESS È COERENTE CON LE ESIGENZE DEL MERCATO



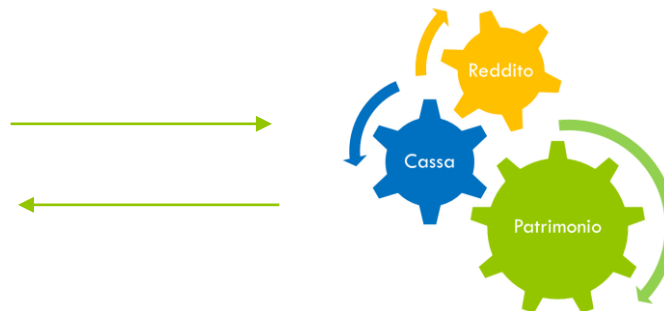
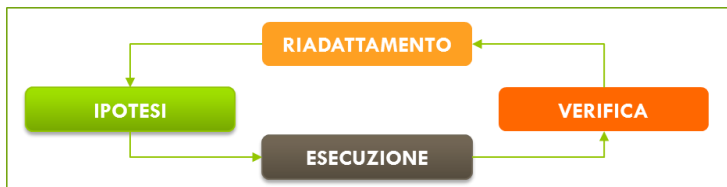
IDEA

QUALUNQUE SISTEMA DI MISURAZIONE DEI RISULTATI DEVE NECESSARIAMENTE TENERE CONTO DI QUESTO DELICATO EQUILIBRIO. **L'AZIENDA NON VIVE SOLO DI FATTURATO.**

UN APPROCCIO SU MISURA PER L'AZIENDA

UN ABITO SU MISURA

NON ESISTONO NECESSARIAMENTE DEGLI SCHEMI PER SVILUPPARE QUESTO APPROCCIO. SICURAMENTE IN AZIENDE DI MAGGIORI DIMENSIONI SONO NECESSARI STRUMENTI PIÙ COMPLESSI, MA ANCHE L'IMBIANCHINO CHE LAVORA DA SOLO AVRÀ BISOGNO DI CAPIRE DI COSA HA BISOGNO IL SUO CLIENTE, COME FARE PER SERVIRLO IN MODO EFFICACE, COME FARE UN OFFERTA ECONOMICAMENTE VANTAGGIOSA CHE GLI PERMETTA DI PRODURRE UN REDDITO PER LUI SODDISFACENTE.



PER OGNI AZIENDA ESISTONO RISPOSTE DIVERSE

OGNI IMPRESA HA OBIETTIVI STRATEGICI PARTICOLARI, UNA PARTICOLARE ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO ED UN PARTICOLARE MODELLO DI BUSINESS.

LE DOMANDE ALLA QUALE L'IMPREDITORE DEVE RISPONDERE SONO:

- QUAL È LA MIA VISIONE PER IL FUTURO DELL'AZIENDA? (*IPOTESI*)
- HO MESSO IN ATTO DEI MECCANISMI AFFINCHÉ LA MIA IDEA SIA CHIARA ALL'ORGANIZZAZIONE? (*ESECUZIONE*)
- HO A DISPOSIZIONE SUFFICIENTI INFORMAZIONI PER VERIFICARE L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA NEL RISPETTO DELLA SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'AZIENDA? (*TEST*)



ALCUNI ELEMENTI CRITICI

IN OGNI SETTORE E IN OGNI AZIENDA ESISTONO CASISTICHE PARTICOLARI, QUI SI PROPONE UNA **ESTREMA SEMPLIFICAZIONE...**

SETTORE	CRITICITA' OPERATIVE	ASPETTI DA MONITORARE	INDICATORI ECO-FINANZIARI
COMMERCIALE	VENDITA	PREZZI - ROTAZIONE	FATTURATO PER PRODOTTO
	MAGAZZINO	ROTAZIONE MAGAZZINO	VALORE MAGAZZINO
	ACQUISTI	GAMMA DI PRODOTTI	INCIDENZA SUL FATTURATO
	TIPOLOGIA DI VENDITA	SFORZO PER REPARTO/CANALE DI VENDITA/AREA	MARGINE PER REPARTO/CANALE DI VENDITA/AREA
PRODUTTIVO	SATURAZIONE CAPACITA' PRODUTTIVA	% SATURAZIONE IMPIANTI	CALCOLO DEL FATTURATO DI PAREGGIO
	GESTIONE DEL FLUSSO MERCI	ROTAZIONE MAGAZZINO; %SCARTO/SFRIDO	INCIDENZA SUL FATTURATO
	GESTIONE FLUSSI DI LAVORO	ORE PER REPARTO CON CAUSALI FERMO MACCHINE	COSTO DEL LAVORO PER FASE PRODUTTIVA
	INCASSI DILAZIONATI	GIORNI MEDI INCASSO	VALORE CREDITI
	COMPRESIONE DEL COSTO DI PRODOTTO	ORE DI LAVORO PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO	CALCOLO DEL COSTO PIENO INDUSTRIALE
COMMESSA	PIANIFICARE LA COMMESSA	GESTIONE DEL SAL	SAL ECONOMICO DI COMMESSA
	GESTIRE I MATERIALI SPECIFICI	SOSTAMENTO PREVENTIVI - CONSUNTIVO	INCIDENZA SUL FATTURATO
	QUANTIFICARE IL LAVORO OPERATIVO	ORE PER FASE PRODUTTIVA	COSTO ORARIO LAVORO
	QUANTIFICARE I COSTI DI STRUTTURA	ORE PER PROGETTO	QUOTA DEI COSTI DI STRUTTURA
	GESTIRE INCASSI E PAGAMENTI	TEMPI DI INCASSO E PAGAMENTO	VALORE CREDITI E DEBITI COMMERCIALI

L'azienda punta la sveglia?

L'azienda oggi ha ottenuto dei risultati



Sono già vecchi... Domani cosa accadrà? Vogliamo puntare la sveglia?

Il Budget è uno strumento per far riflettere l'organizzazione su ciò che potrà accadere in futuro.

In estrema sintesi...

- Previsioni di fatturato
- Previsioni di costi industriali/operativi
- Previsione delle spese generali
- Previsione degli investimenti
- Previsione degli utili
- Previsione di entrate e uscite finanziarie

Lo scopo non è «azzeccare» la previsione ma far riflettere l'organizzazione sul futuro, fissare degli obiettivi e monitorarne il raggiungimento.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE	2017
FATTURATO	
COSTI DIRETTI DI PRODUZIONE	
MATERIALI	
LAVORAZIONI ESTERNE	
COSTI INDIRETTI DI PRODUZIONE	
MANODOPERA	
ENERGIA	
AMMORTAMENTI	
PRIMO MARGINE	
COSTI DI COMMERCIALIZZAZIONE	
SECONDO MARGINE	
COSTI DELLE STRUTTURE CENTRALI	
EBIT	
ONERI FINANZIARI	
RAI	
IMPOSTE	
RN	

RENDICONTO FINANZIARIO PREVISIONALE	2017
EBIT	
+ AMMORTAMENTI	
- IMPOSTE	
FCOL	
+/- VARIAZIONE CREDITI COMMERCIALI	
+/- VARIAZIONE MAGAZZINO	
+/- VARIAZIONE DEBITI COMMERCIALI	
FCON	
+/- VARIAZIONE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
+/- VARIAZIONE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
+/- VARIAZIONE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	
FCO	
ONERI FINANZIARI	
NET COMPANY CASH FLOW	
FABBISOGNO FINANZIARIO COMPLESSIVO	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA INIZIALE	
VARIAZIONE DI PFN	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA FINALE	

MA QUANTO MI COSTI?

Prendete quello che vi pare...



...per fare questi l'azienda sostiene

MA QUINDI COME FACCIAMO A SAPERE QUANTO I PRODOTTI
 CONSUMANO DI QUESTI COSTI?

- COSTI DIRETTI DI PRODUZIONE: DEVO SAPERE QUANTO MATERIALE VA SUL PRODOTTO.
- PER GLI ALTRI COSTI INDIRETTI: IL BILANCIO NON È SUFFICIENTE, TROPPO AGGREGATO...
- USO UNA TECNICA CHE SI CHIAMA **CONTABILITÀ ANALITICA: ALLOCARE I COSTI NELLE VARIE UNITÀ ORGANIZZATIVE PER VALORIZZARNE IL CONTRIBUTO**

COSTO AZIENDALE DEL PRODOTTO

Costi diretti di Produzione

Costi Indiretti di Produzione

Altri costi aziendali

Materiali, lavorazioni esterne, semi-lavorati di acquisto, ecc...

Personale di produzione, manutenzioni e ammortamenti dei macchinari, ecc...

Personale non produttivo (mark. Vend., ecc...) altre spese generali.

NORMALMENTE GUARDIAMO I NUMERI COSÌ



- Si dispone di una discreta suddivisione dei dati di vendita.
- Per quanto riguarda i costi sappiamo solo distinguerli per «natura», ossia distinguiamo il personale, dai servizi, dagli altri costi, **SEMPRE CONSIDERANDO IL TOTALE AZIENDALE.**
- Ma qual è il margine effettivo di ogni linea di ricavo??

UNA POSSIBILITÀ IN PIÙ...

Un ristorante

	Ricavi EVENTI	Ricavi RISTORAZIONE	Ricavi PIZZERIA
	(Merci impiegate)	(Merci impiegate)	(Merci impiegate)
UNITÀ OPERATIVE	CUCINA SALA	CUCINA SALA	PIAZZAIOLO SALA
UNITÀ AUSILIARI	LAVAPIATTI	LAVAPIATTI	LAVAPIATTI
STAFF	COMMERCIALE	COMMERCIALE	COMMERCIALE
	AMM.NE	AMM.NE	AMM.NE
	MARGINE DI AREA	MARGINE DI AREA	MARGINE DI AREA

Se conosco i **COSTI SPECIFICI DI AREA** posso essere molto più efficace nella definizione dei prezzi...

Su quali prodotti/servizi/aree sono in perdita e su quali sono in utile???

RESIDUALI

COSTI DI STRUTTURA

MARGINE AZIENDALE

L'azienda monitora i propri risultati? Un esempio di indicatori

