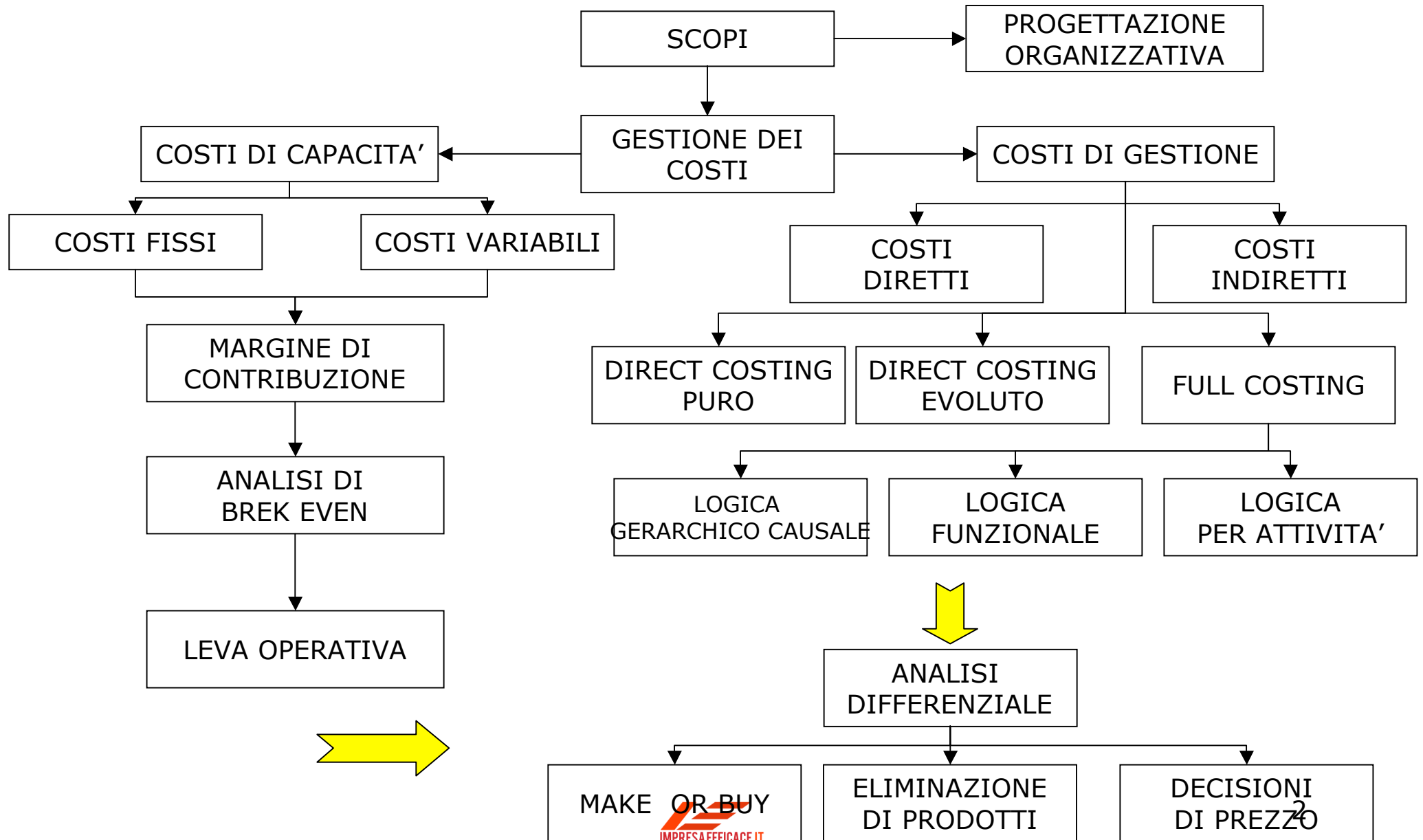


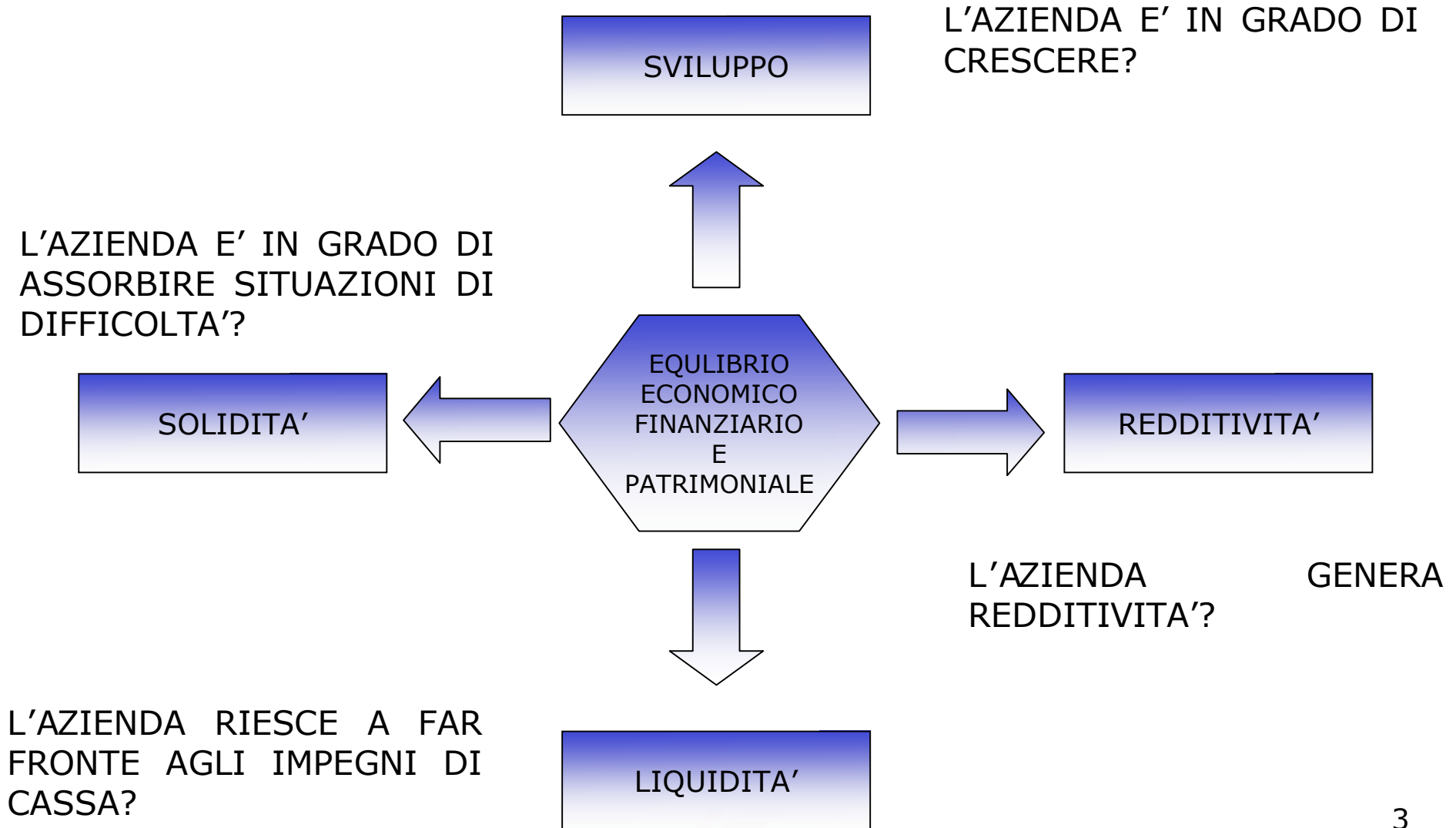
IL CONTROLLO DI GESTIONE

LA CONTABILITA' INDUSTRIALE



IL CONTROLLO DI GESTIONE

LA GESTIONE AZIENDALE E' SOTTO CONTROLLO QUANDO SONO EFFICACI 4 AREE

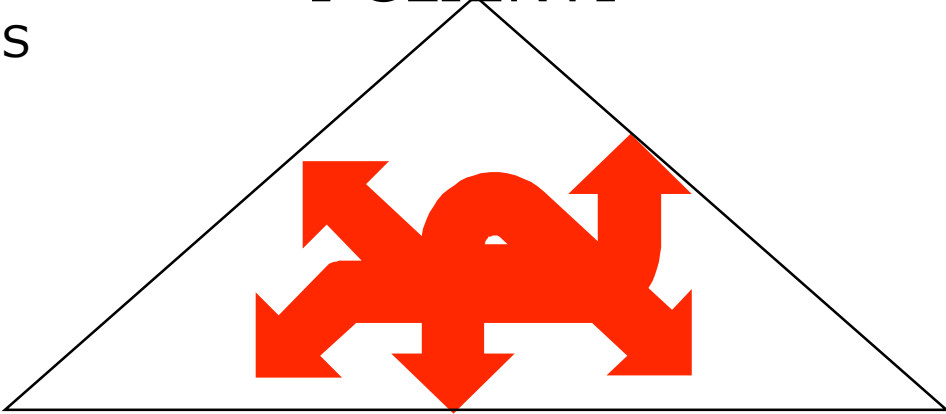


IL MODELLO IMPRENDITORIALE



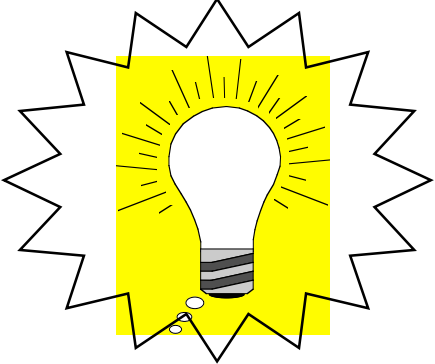
I CLIENTI

COSTI E RICAVI
NASCONO DAL
MODELLO DI BUSINESS

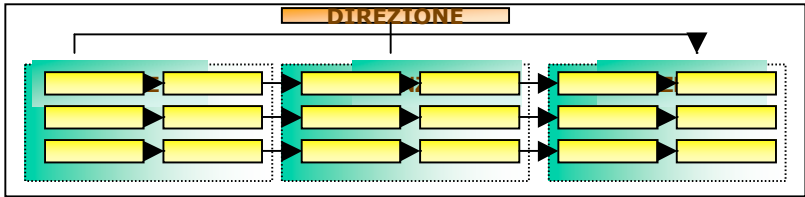


I PRODOTTI
SERVIZI

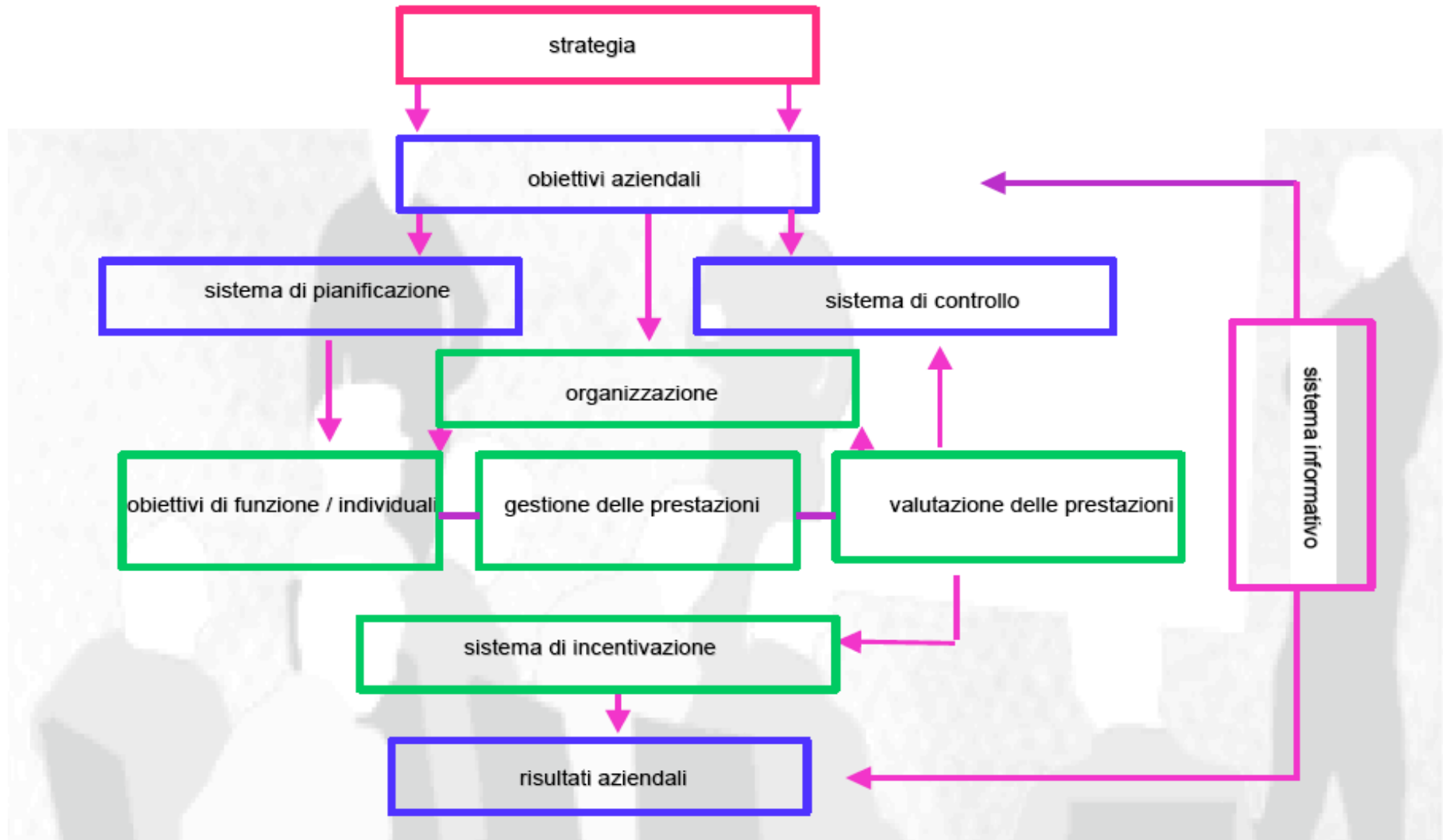
L'ORGANIZZAZIONE



IL SISTEMA
PRODOTTO



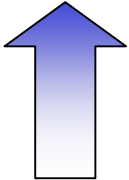
LE DECISIONI IN AZIENDA



GLI OBIETTIVI AZIENDALI

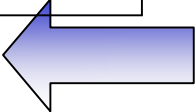
PERFORMANCE FINANZIARIA

OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATI



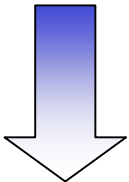
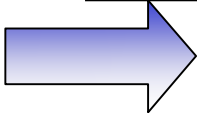
PROCESSI INTERNI

OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATI



INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATI



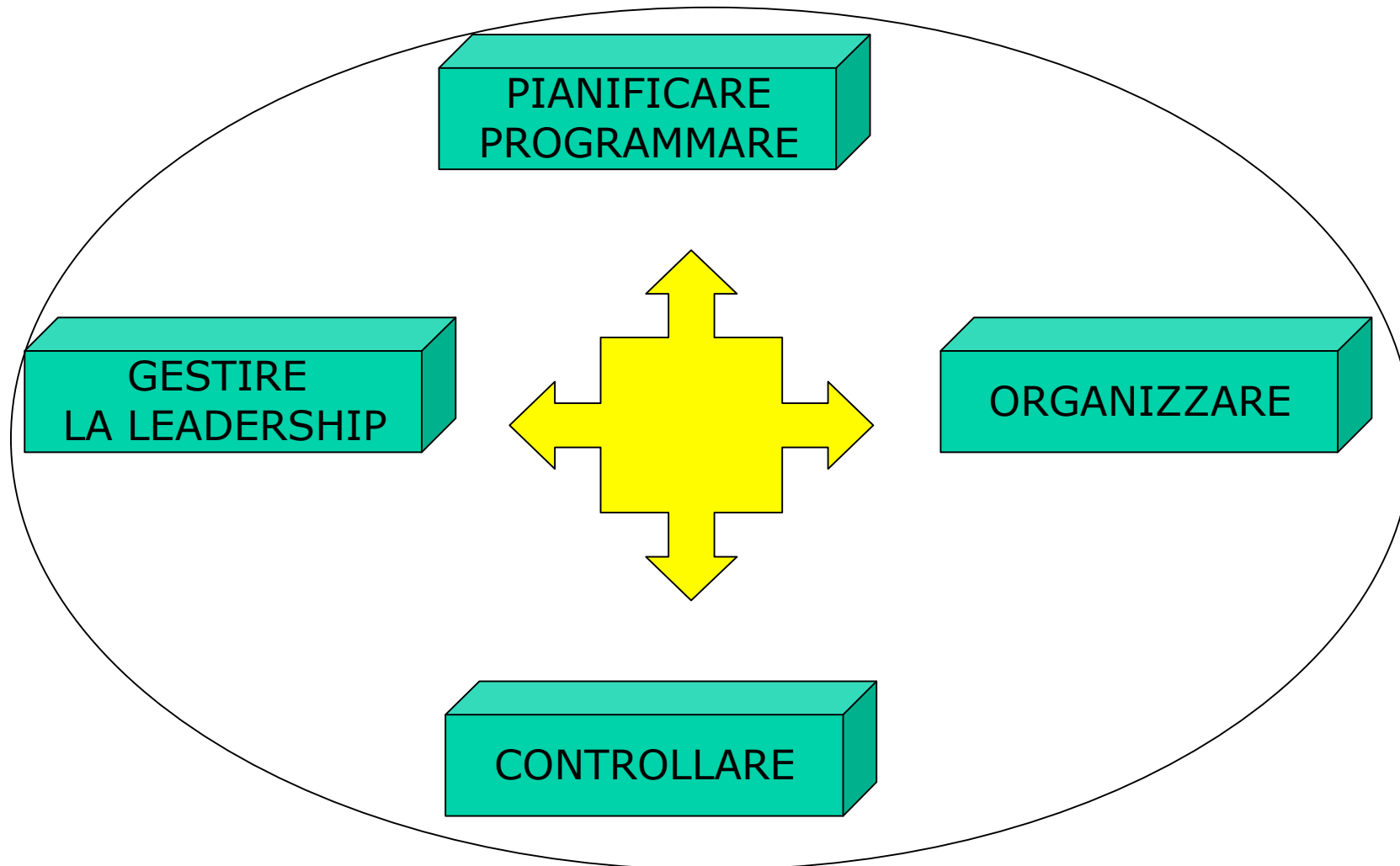
PERFORMANCE DI MERCATO

OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATI



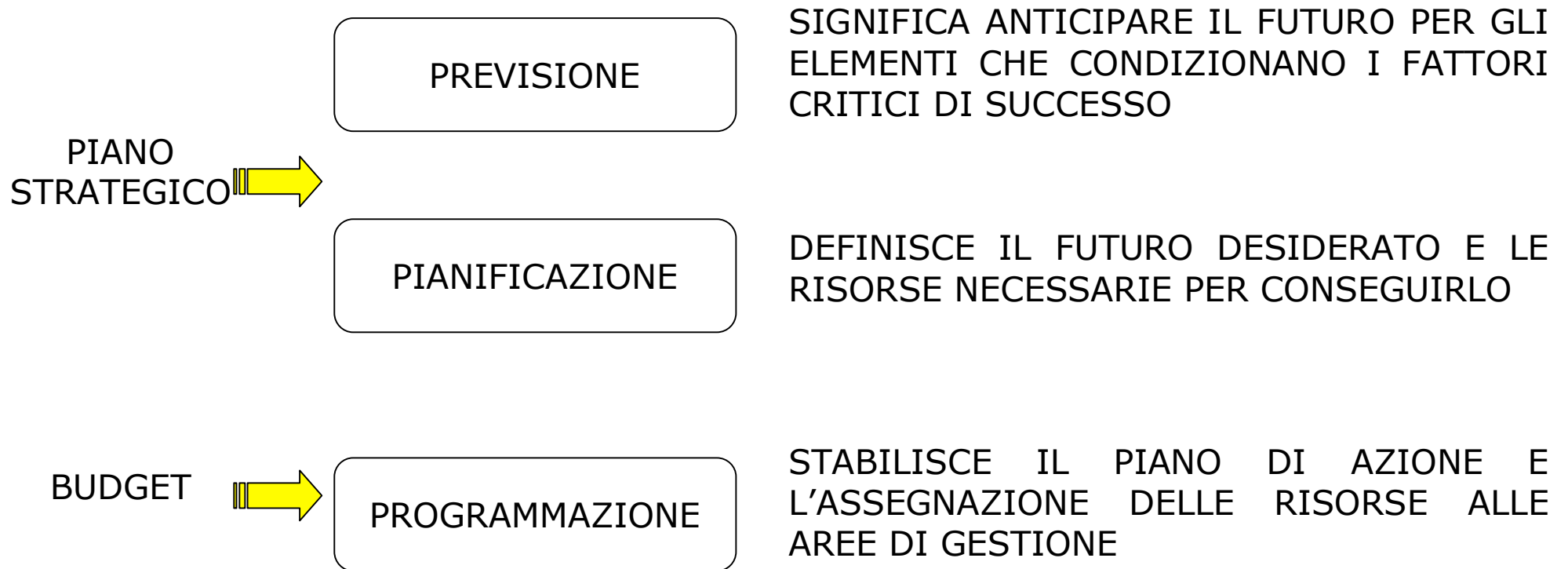
REDIGERE UN BUDGET

LA REDAZIONE DEL BUDGET HA LO SCOPO DI GESTIRE L'AZIENDA, CIOE'....



LA GESTIONE DELL'IMPRESA

SI SVOLGE IN TRE FASI:



PROGRAMMAZIONE

VUOL DIRE SCEGLIERE DEGLI OBIETTIVI,
PREVEDERE I RISULTATI CONNESSI ALLE VARIE
ALTERNATIVE E DECIDERE COME RAGGIUNGERE GLI
OBIETTIVI

CONTROLLO

VUOL DIRE VALUTARE LE PERFORMANCE
DELL'AZIENDA E DELLE AZIONI POSTE IN ESSERE

IL BUDGET

STRUMENTO DI DIREZIONE

DEFINISCE GLI OBIETTIVI

STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE

DEFINISCE LE RISORSE DA IMPIEGARE)

STRUMENTO DI COORDINAMENTO

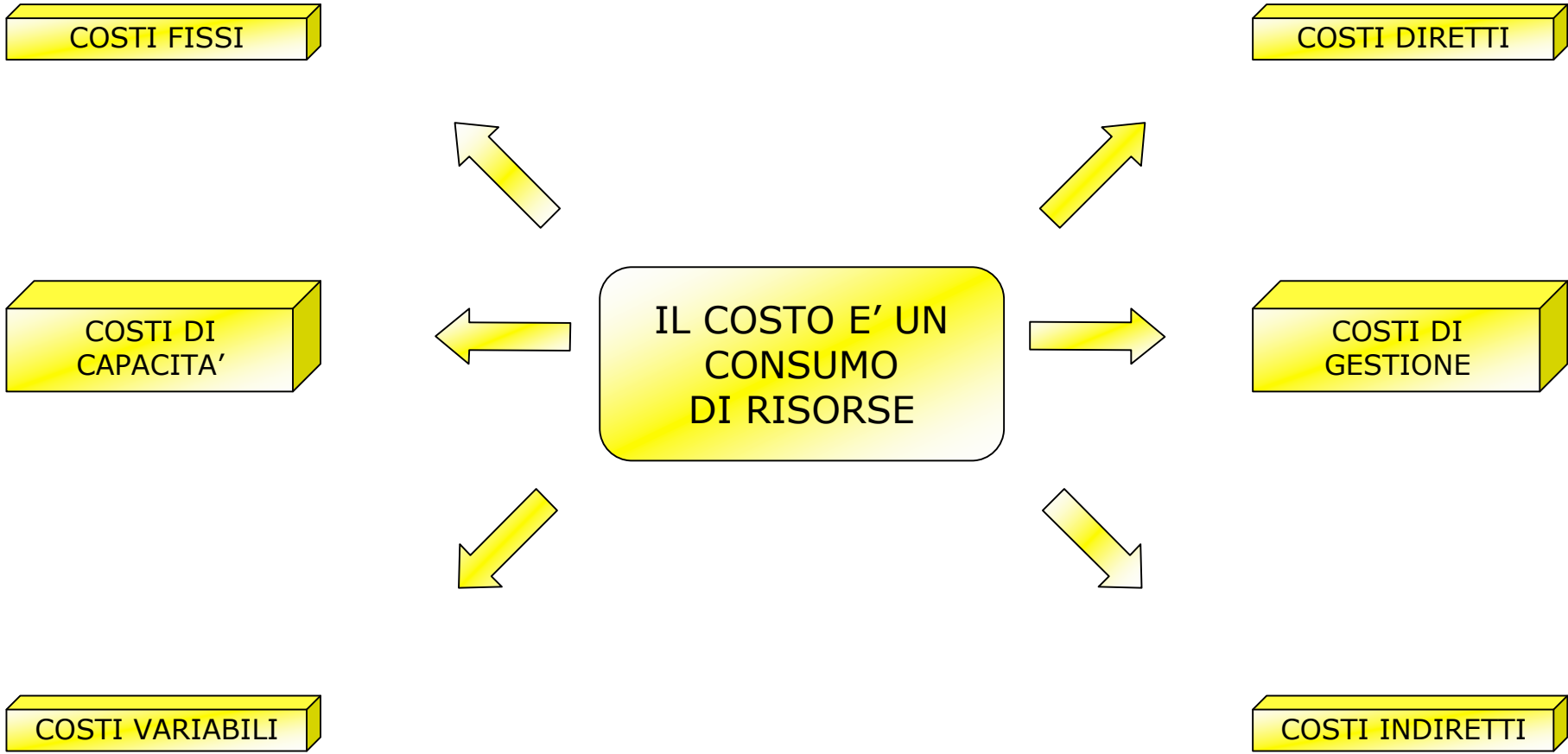
PERMETTE DI ORGANIZZARE FUNZIONI,
REPARTI, SERVIZI, ECC.

STRUMENTO DI CONTROLLO

PERMETTE IL CONFRONTO TRA
RISULTATI RAGGIUNTI E OBIETTIVI
PRESTABILITI

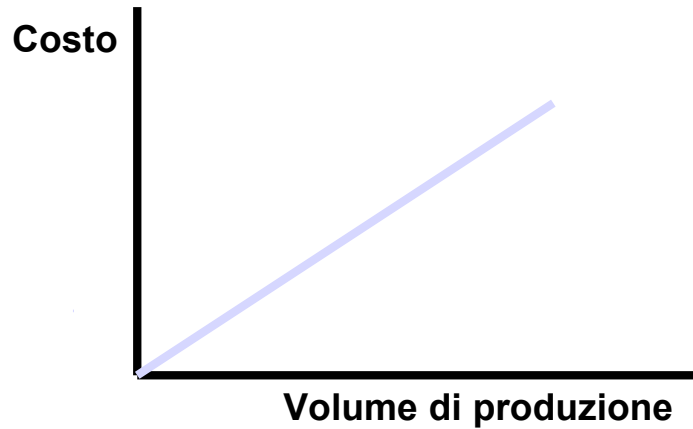
STRUMENTO DI MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE

I COSTI

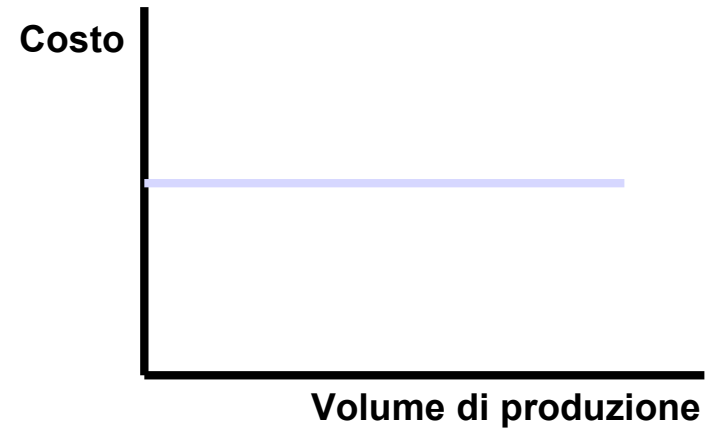


I COSTI

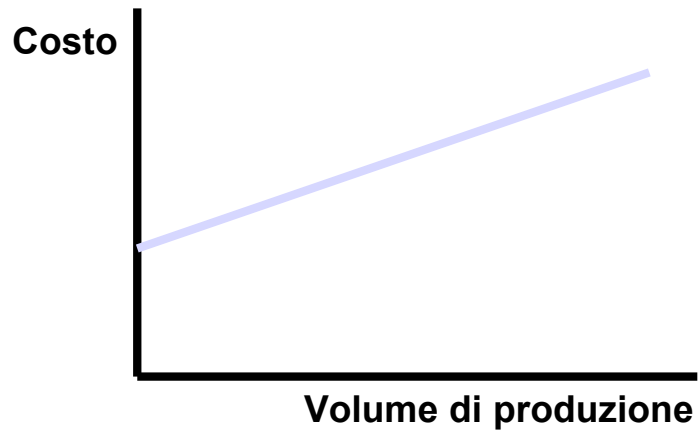
Costi variabili



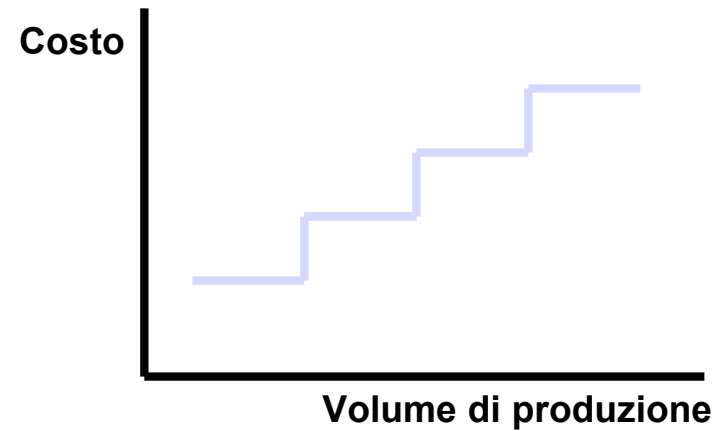
Costi fissi



Costi "misti": semivariabili



Costi "misti": a gradini



ANALISI DI BREAK EVEN

PUNTO DI PAREGGIO UNITARIO

$$Q = \frac{\text{COSTI FISSI}}{\text{MDC UNITARIO}}$$

P	PREZZO	29
CV	COSTO VARIABILE UNITARIO	19
MDC	MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO	10
CF	COSTI FISSI	300.000
Q	QUANTITA' DI PAREGGIO	30.000

ANALISI DI BREAK EVEN

FATTURATO DI PAREGGIO

$$F = \frac{\text{COSTI FISSI}}{\text{MDC \%}}$$

P	PREZZO	29
CV	COSTO VARIABILE UNITARIO	19
MDC%	MARGINE DI CONTRIBUZIONE %	34,5%
CF	COSTI FISSI	300.000
F	FATTURATO DI PAREGGIO	870.000

IL PUNTO DI PAREGGIO

punto di pareggio	
costi fissi	670.605,30
reddito desiderato	
marginie di contribuzione	22,16%
punto di pareggio	3.026.856,85
ricavi	3.026.856,85
costi variabili	2.356.251,55
marginie di contribuzione	670.605,30
costi fissi	670.605,30
reddito operativo	0,00

LA LEVA OPERATIVA

$$\text{LEVA OPERATIVA} = \frac{\text{FATTURATO}}{\text{FATTURATO-FATTURATO}_{BE}}$$

fatturato	50.648.696,00
reddito operativo	287.017,00

LEVA OPERATIVA 12,65
 inc fatturato 10,0%
 inc RO 127%

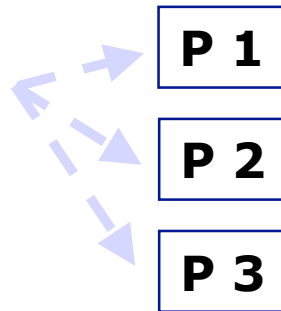
punto di pareggio	
costi fissi	3.344.703,56
reddito desiderato	
marginale di contribuzione	7,17%
punto di pareggio	46.645.899,94

ricavi	55.713.565,60	
costi variabili	51.718.672,98	
marginale di contribuzione	3.994.892,62	
costi fissi	3.344.703,56	
reddito operativo	650.189,06	363.172,06

I COSTI

COSTI DIRETTI

- Materie prime
- Manodopera
- Materiali imballi
- Energia
- Ammortamenti
- Trasporto
- Provvigioni
- ...

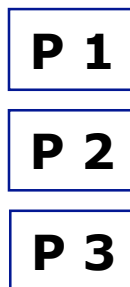


P 1 La relazione di causalità tra fattore ed oggetto di costo è chiara ed univoca → il costo può essere riferito in modo "oggettivo" all'oggetto di costo:

- ▶ misurazione del fattore impiegato
- ▶ attribuzione esclusiva del fattore all'oggetto di costo

COSTI INDIRETTI

- Stipendi impiegati
- Spese amministrative
- Fitti passivi
- Interessi Passivi
-



La relazione di causalità tra fattore ed oggetto di costo non è definibile in modo "oggettivo":

- ▶ non è possibile misurare il contributo (consumo) del fattore impiegato
- ▶ non è conveniente misurare il contributo (consumo) del fattore impiegato



I COSTI

NEL CASO IN CUI L'OGGETTO DI RIFERIMENTO SIA IL PRODOTTO
SONO COSTI DIRETTI

⇒ IL COSTO DELLE MATERIALE PRIME

⇒ IL COSTO DEL PERSONALE



Entrano direttamente nel prodotto

SONO COSTI INDIRECTI

⇒ IL COSTO DELL'ENERGIA ELETTRICA

⇒ IL COSTO DEI MATERIALI AUSILIARI

⇒ IL COSTO DEL CONTROLLO QUALITÀ



Non entrano direttamente nel prodotto

I COSTI

ATTRIBUZIONE

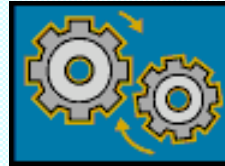
Solo i
costi variabili

- Materie prime
- Mod. fabbricazione
- Energia
- Fitti passivi
- Spese generali
-

ATTRIBUZIONE

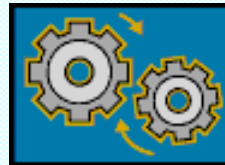
Tutti i costi

COSTO DI PRODOTTO



DIRECT COSTING

COSTO DI PRODOTTO



FULL COSTING

SCHEMA DI FUNZIONAMENTO DEL DIRECT COSTING

Costi rilevati per natura

Diretti

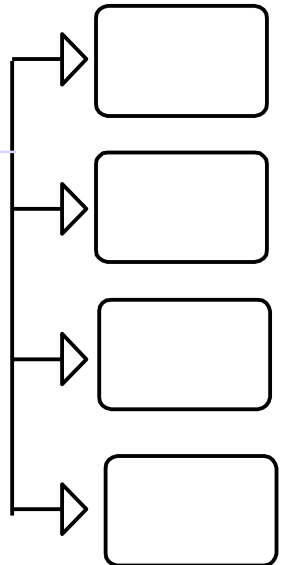
Personale
Materie
Servizi
Energia
Ammortamenti

Indiretti

Costi indir. ind.li
Costi gen. comm.li
Costi gen. amm.vi

Quantità consumata per valore unitario

Prodotti



Conto economico di contabilità analitica

DIRECT COSTING

CONTO ECONOMICO DI CONTABILITA' ANALITICA	Prodotto X	Prodotto Y	Prodotto Z	TOTALE
Ricavi	10.000	15.000	12.500	37.500
- costi variabili	7.500	12.000	10.500	30.000
Margine di contribuzione	2.500	3.000	2.000	7.500
- costi fissi				5.000
Risultato economico				2.500

DIRECT COSTING EVOLUTO

	Lavanderia a secco	Tintoria	Totali
Ricavi	32.400	9.600	42.000
Costi variabili:			
Salari	7.800	4.200	12.000
Forniture varie	9.000	1.800	10.800
Energia di trasformazione	1.500	300	1.800
Totale costi variabili	18.300	6.300	24.600
I° Margine di contribuzione	14.100	3.300	17.400
Costi fissi diretti:			
Ammortamento macchinari	3.600	1.200	4.800
II° margine di contribuzione	10.500	2.100	12.600
Costi fissi comuni:			
Stipendi			7.800
Illuminazione e riscaldamento			600
Pubblicità			1.200
Affitto			4.200
Altro			1.800
Totale costi fissi comuni			15.600
Perdita			-3.000

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER FATTORE SCARSO

SITUAZIONE: l'azienda si trova nella condizione di dover rifiutare uno o più ordini ai propri clienti perché non dispone di tutta la capacità produttiva necessaria: quali sono i prodotti più redditizi sui quali puntare?

ESEMPIO:

fattore scarso manodopera specializzata (numero limitato di persone non incrementabile per ragioni di politica di assunzioni oppure per non sostituibilità causa elevate capacità/professionalità)

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
Prezzo di vendita	100	70	80
Costo variabile	60	40	55
Mdc	40	30	25
Mdc % sul px	40%	43%	31%
Ore mod specializzata per unità	2	3	1

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER FATTORE SCARSO

SITUAZIONE: l'azienda si trova nella condizione di dover rifiutare uno o più ordini ai propri clienti perché non dispone di tutta la capacità produttiva necessaria: quali sono i prodotti più redditizi sui quali puntare?

ESEMPIO:

fattore scarso manodopera specializzata (numero limitato di persone non incrementabile per ragioni di politica di assunzioni oppure per non sostituibilità causa elevate capacità/professionalità)

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
Prezzo di vendita	100	70	80
Costo variabile	60	40	55
Mdc	40	30	25
Mdc % sul px	40%	43%	31%
Ore mod specializzata per unità	2	3	1
Mdc per ora mod	20	10	25

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

L'ANALISI DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE (LOGICA DIRECT COSTING) TROVA IMPIEGO A SUPPORTO DELLE SEGUENTI SCELTE:

- VALUTAZIONE DELLA PROFITABILITÀ (REDDITIVITÀ) DELLE DIVERSE PRODUZIONI (NEL BREVE PERIODO)
- VALUTAZIONE DELL'OPPORTUNITÀ DI ACCETTARE O RESPINGERE UN ORDINE
- COMPOSIZIONE DEL MIX DI PRODUZIONE OTTIMALE (NEL BREVE PERIODO):
 - ▶ SENZA VINCOLI DI CAPACITÀ PRODUTTIVA
 - ▶ IN PRESENZA DI CAPACITÀ PRODUTTIVA NON SUFFICIENTE AD EVADERE TUTTI GLI ORDINI
- DECISIONI DI MAKE OR BUY
- DECISIONE RELATIVE ALL'ELIMINAZIONE DI LINEE DI PRODOTTO, TIPOLOGIE DI COMMESSE, REPARTI O DIVISIONI AZIENDALI

L'ALLOCAZIONE DEI COSTI

SI POSSONO USARE 4 CRITERI PER LA RIPARTIZIONE DEI COSTI INDIRETTI:

CAUSA EFFETTO

Si identificano le variabili che determinano il consumo delle risorse (es le ore di prova come variabile per ripartire ai prodotti i costi dell'area dei test di qualità)

BENEFICI RICEVUTI

si identificano i beneficiari degli output dell'oggetto di costo: i costi sono ripartiti tra i beneficiari in proporzione ai benefici che ciascuno riceve (es programma aziendale di pubblicità; i costi vengono ripartiti sulla base dei ricavi di vendita delle divisioni; il principio sottostante è che la divisione con i più alti ricavi ha beneficiato maggiormente della pubblicità)

L'ALLOCAZIONE DEI COSTI

CORRETTEZZA O EQUITA'

L'allocazione dei costi è vista come un mezzo per stabilire un prezzo di vendita ragionevole ed equo rispetto a due parti contraenti (es nei rapporti con i clienti pubblici)

CAPACITA' DI ASSORBIMENTO

L'allocazione dei costi viene effettuata in proporzione alla capacità degli oggetti di costo a sopportarla (es allocazione degli stipendi dei dirigenti sulla base del reddito operativo divisionale)

ESEMPI DI CRITERI DI IMPUTAZIONE

Centri di costo

C.C. Ausiliari

Movimentazione

laboratorio

Programmazione Produzione

Produzione energie

Trattamento scarichi

Assicurazione infortuni

Manutenzione

CC Comuni

Direzione stabilimento

Opere generali

Servizi pulizia generali

Vigilanza

Sicurezza

Personale/Organizzazione

criteri

Volumi movimentazione (in-out)

ore analisi/anno

numero prodotti/impianto

Consumo energie corrispondenti

Volumi trattati impianto

numero addetti

ore di manutenzione/anno

numero addetti

Superficie occupata

Superficie occupata

numero addetti

Grado di pericolosità impianti

numero addetti

L'IMPUTAZIONE DEI COSTI

	comuni fabbricazione
bdr costi del personale	34.000,00
coefficiente di ripartizione	0,46
ripartizione costi amministrativi	15.704,39
tot centro di costo	103.494,779

SI SCEGLIE COME BASE DI IMPUTAZIONE LE ORE MACCHINA PARI A 58.200

COEFFICIENTE DI ALLOCAZIONE



$$\frac{\text{TOTALE COSTO}}{\text{ORE MACCHINA}} = \frac{103.494,779}{58.200} = 1,778$$

LA CHIUSURA DEL CENTRO DI COSTO

	telai uncinetto	Rep tuft 1	rep tuft 2	rep tele	
ore telaio disponibili	7500	17000	15000	18700	58.200,00
coeff	1,778260813	1,778260813	1,778260813	1,778260813	
chiusura	13.336,96	30.230,43	26.673,91	33.253,48	103.494,78
		24.896	23.651		8.357,83
tot	145.458,54	160.052,99	139.806,03	245.594,94	690.912,50

CONTO ECONOMICO CON ALLOCAZIONE DI COSTI COMUNI

	<u>Lavaggio</u>	<u>Tintoria</u>	<u>Totale</u>
Ricavi	32.400	9.600	42.000
Contribuzione	10.500	2.100	12.600
Costi comuni allocati	12.034	3.566	15.600
Utile (perdita)	(1.534)	(1.466)	
(3.000)			

in base ai ricavi

$$\frac{32.400}{42.000} \times 15.600 = \underline{\hspace{1cm}}$$

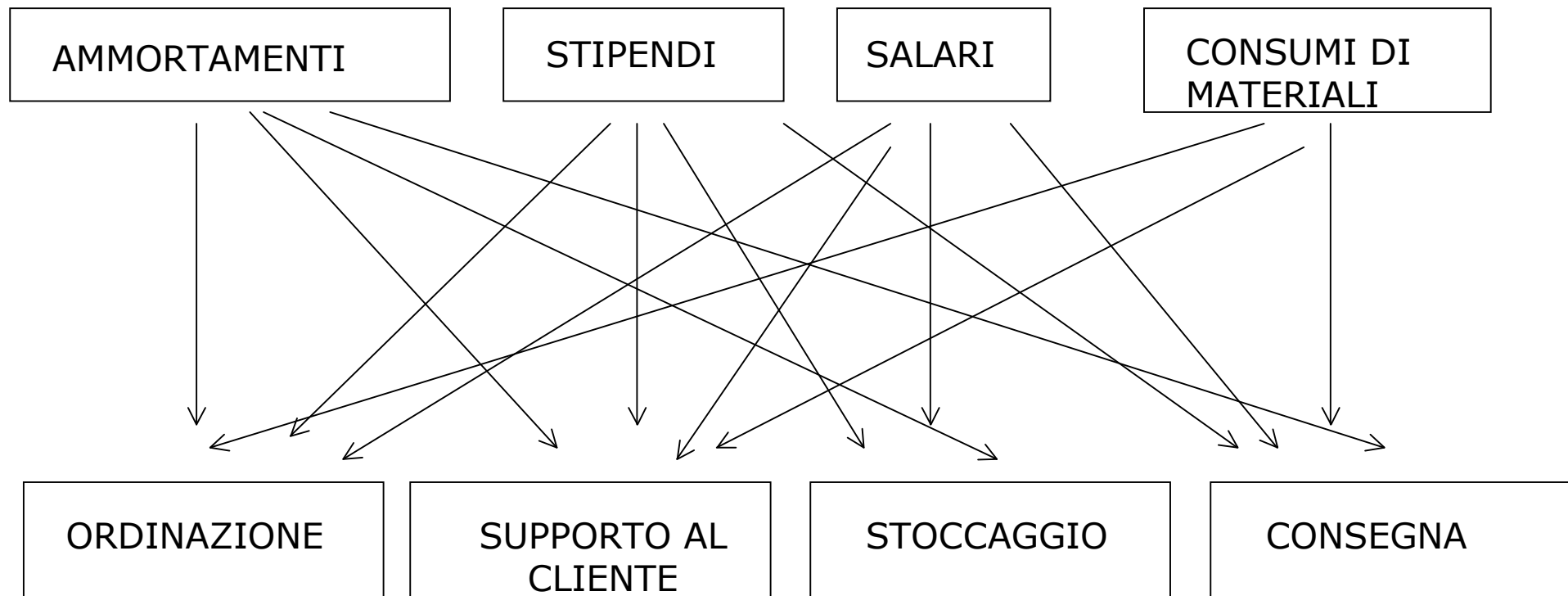
ALLOCAZIONE CON IL SISTEMA ABC

IL METODO DI CALCOLO DEI COSTI

VOLUME DI DRIVER IMPIEGATO

AREE DI ATTIVITA'	BASE DI ALLOCAZIONE DEI COSTI	BIBITE	PRODOTTI FRESCHI	ALIMENTI CONFEZIONATI
ORDINAZIONE	100 PER ORDINE	12	28	12
CONSEGNA	80 PER CONSEGNA	10	73	22
STOCCAGGIO SCAFFALI	20 PER ORA	18	180	90
SUPPORTO AL CLIENTE	0,20 PER PEZZO VENDUTO	4.200	36.800	10.200

ALLOCAZIONE CON IL SISTEMA ABC

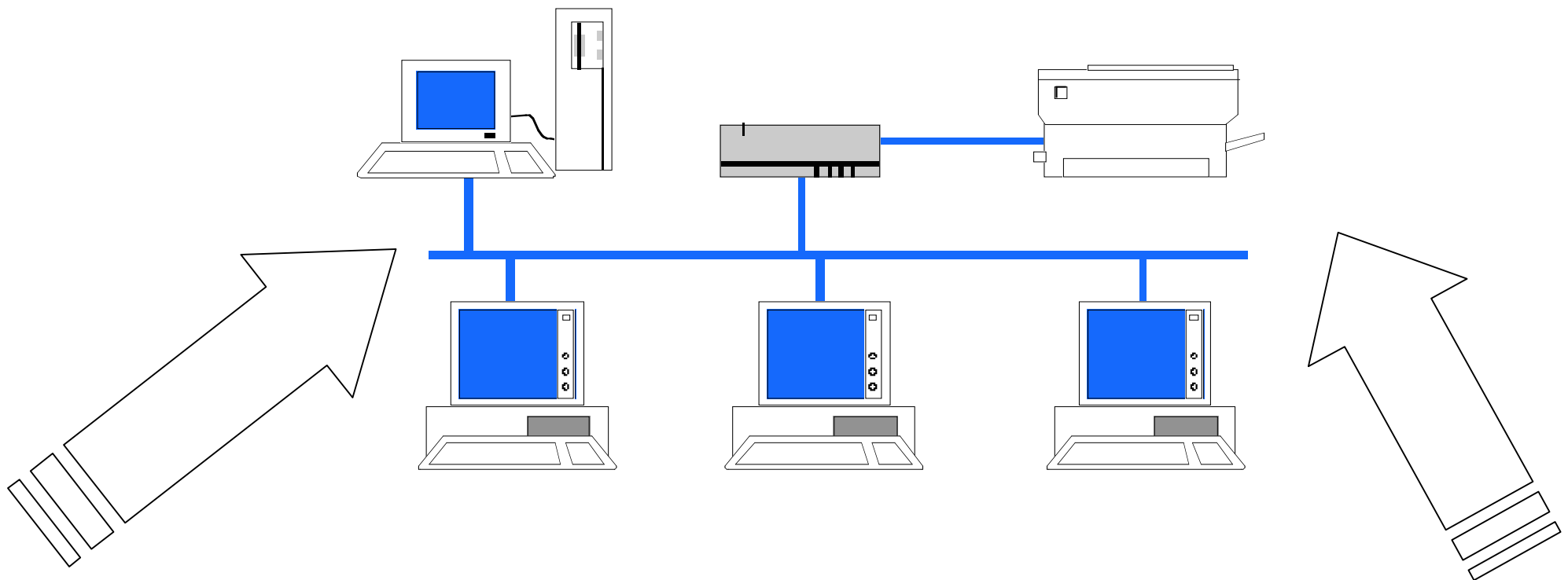


REDDITIVITA' CON IL SISTEMA ABC

	BIBITE	PRODOTTI FRESCHI	ALIMENTI CONFEZIONATI	TOTALE
RICAVI	26.450	70.202	40.330	136.800
COSTO DEL VENDUTO	20.000	50.000	30.000	100.000
VUOTI	400	0	0	400
ORDINAZIONE	1.200	2.800	1.200	5.200
CONSEGNA	800	5.840	1.760	8.400
STOCCAGGIO SCAFFALI	360	3.600	1.800	5.760
SUPPORTO AL CLIENTE	840	7.630	2.040	10.240
COSTI TOTALI	23.600	69.700	36.800	130.000
REDDITO OPERATIVO	2.850	420	3.530	6.800
RAPPORTO TRA REDDITO OPERATIVO E VENDITE	10,77 %	0,60 %	8,75 %	4,97 %

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DEI COSTI OPERATIVI

I DATI RELATIVI ALLA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO VENGONO DAL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE



PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

E' COMPOSTA DAI SEGUENTI SOTTOSISTEMI;

CONTABILITÀ OPERATIVA

BUDGET

CONTROLLO DI GESTIONE E RAPPORTI
INFORMATIVI (REPORTING)

SCOPI:

NON SOLO PER INFORMARE MA SOPRATTUTTO PER
INFLUENZARE

PER AIUTARE LA CORRETTA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEL
BREVE E NEL  LUNGO PERIODO

I CENTRI DI COSTO

NELLE AZIENDE SULLA BASE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA ESISTENTE VIENE COSTITUITA UNA SERIE DI:

CENTRI DI COSTO/CENTRI DI RESPONSABILITÀ

A QUESTI CENTRI VENGONO IMPUTATI CON APPOSITI SISTEMI CONTABILI/STATISTICI TUTTI I COSTI SOSTENUTI DALL'AZIENDA.

I CENTRI DI COSTO

IL CENTRO DI COSTO/CENTRO DI RESPONSABILITÀ
È UNA

UNITÀ ORGANIZZATIVA INDIVIDUATA

CHE

SVOLGE UNA DETERMINATA ATTIVITÀ OPERATIVA

CON

ATTRIBUZIONE DIRETTA DI RISORSE ASSORBITE (COSTI)

SOTTO IL

CONTROLLO E RESPONSABILITÀ DI UN OPERATORE
GESTIONALE

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

IL CENTRO DI COSTO DEVE SODDISFARE I SEGUENTI REQUISITI

OMOGENEITA'

DEVE POTER ACCOGLIERE SENZA EQUIVOCITÀ I COSTI DI PROPRIA COMPETENZA

POSSIBILITÀ DI ATTRIBUZIONE TOTALE ED ESCLUSIVA
DI TUTTE LE VOCI DI SPESA PERTINENTI;

RESPONSABILITÀ:

È NECESSARIO INDIVIDUARE IN UN UNICO INTERLOCUTORE FISICO LA POSSIBILITÀ DI ESAMINARE L'ANDAMENTO ECONOMICO DEL CENTRO;

MISURABILITÀ:

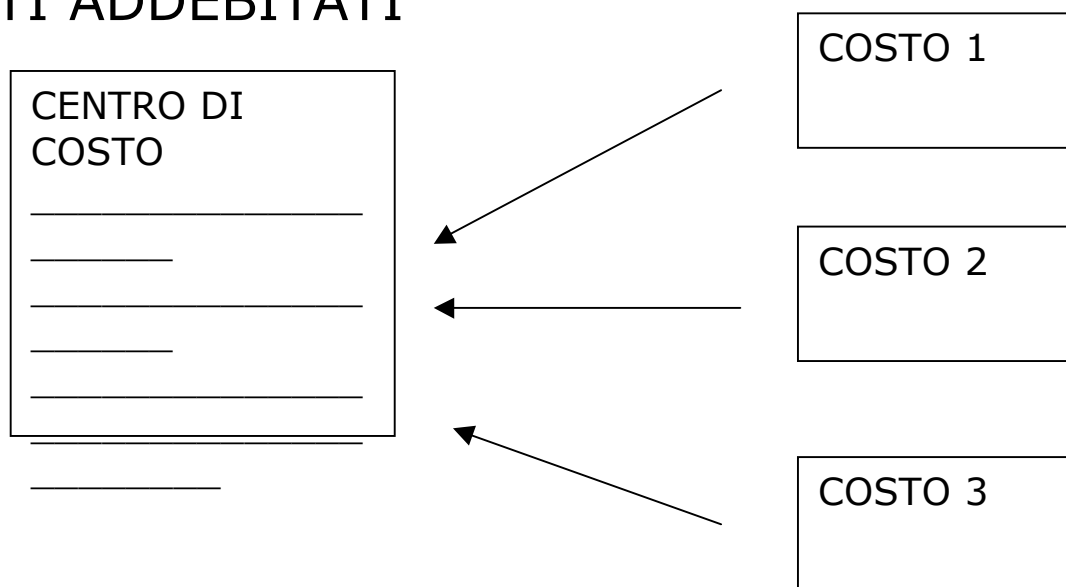
IL CENTRO PUÒ ESSERE VALUTATO ECONOMICAMENTE SOLO SE I COSTI AD ESSO RELATIVI SONO FACILMENTE MISURABILI.



CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

DOPO AVER SUDDIVISO L'AZIENDA IN CENTRI DI COSTO, OCCORRE CALCOLARE IL COSTO DI CIASCUNO DI ESSI

IL COSTO DEL SINGOLO CENTRO SI OTTIENE ASSEGNANDO A OGNUNO DI ESSI LE QUOTE DI COMPETENZA DELLE SPESE IVI SOSTENUTE IN UN DETERMINATO PERIODO E TOTALIZZANDO GLI IMPORTI ADDEBITATI



CONTABILITA' ANALITICA

LO SCHEMA LOGICO SECONDO IL QUALE SI SVILUPPA E SI ARTICOLA LA CO.AN. CON RIFERIMENTO ALLA STRUTTURA AZIENDALE È IL SEGUENTE:

RIPARTIZIONE DELL'AZIENDA IN CENTRI DI COSTO



RILEVAZIONE ED IMPUTAZIONE DELLE VOCI DI SPESA ELEMENTARI



CALCOLO DEL COSTO DEI SINGOLI CENTRI



CALCOLO DEL COSTO TOTALE (DI FUNZIONAMENTO) DEI CENTRI OPERATIVI



CALCOLO DEI COSTI PER:
UNITÀ DI PRODOTTO
COMMESSA
PROCESSO

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

OGNI CENTRO DI RESPONSABILITÀ ALL'INTERNO DELL'IMPRESA PUÒ ESSERE STRUTTURATO (IN FUNZIONE DEL MAGGIORE O MINORE LIVELLO DI DECENTRAMENTO E AUTONOMIA) COME SEGUE:

- 1) CENTRO DI COSTO DISCREZIONALE O DI ATTIVITÀ SPECIALI
- 2) CENTRO DI COSTO DI PRODUZIONE E SERVIZI
- 3) CENTRO DI RICAVO
- 4) CENTRO DI PROFITTO O DI REDDITO
- 5) CENTRO DI INVESTIMENTO
- 6) CENTRO DI PROGETTO

IL CENTRO DI COSTO È LA MODALITÀ PIÙ DIFFUSA



TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

1) CENTRO DI COSTO DISCREZIONALE O DI ATTIVITÀ SPECIALI

CARATTERISTICHE

IMPOSSIBILITÀ DI QUANTIFICARE IN TERMINI QUANTITATIVO
MONETARI I RISULTATI
NON ESISTE UNA DEFINIZIONE OGGETTIVA E PRECISA DELLA
RELAZIONE TRA RISORSE IMPIEGATE E RISULTATI OTTENUTI

RESPONSABILITA'/OBIETTIVO:

OPERARE ENTRO IL LIMITE DI SPESA ASSEGNATO
RAGGIUNGERE OBIETTIVI QUALITATIVI

PROFESSIONALITA'/(QUALITÀ DEL SERVIZIO)

LEVE:

LEVE ECONOMICHE PRATICAMENTE INESISTENTI

UTILIZZARE AL MEGLIO LE RISORSE DISPONIBILI (ECONOMICHE,
TECNOLOGICHE, UMANE) PER FORNIRE "SERVIZI UTILI PER
L'ORGANIZZAZIONE NEL SUO INSIEME

ESEMPI

RICERCA E SVILUPPO, PERSONALE, FORMAZIONE, AMMINISTRAZIONE,
PUBBLICITÀ, PUBBLICHE RELAZIONI

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

2) CENTRO DI COSTO DI PRODUZIONE E SERVIZI

CARATTERISTICHE:

I RISULTATI DI CENTRO POSSONO ESPRIMERSI IN TERMINI DI COSTO DEI FATTORI PRODUTTIVI IMPIEGATI, IN PARTICOLARE COME:

COEFFICIENTE DI IMPIEGO DELLE RISORSE PER UNITÀ DI
PRODOTTO/SERVIZI OTTENIBILI
PREZZO UNITARIO DELLE RISORSE
VOLUME DI PRODOTTO/SERVIZIO

RESPONSABILITA'/OBIETTIVO:

RISPETTO DEI COSTI "PROGRAMMATI" PER ENTITÀ DI PRODOTTO/SERVIZIO

EFFICIENZA

(RAPPORTO TRA RISORSE IMPIEGATE E RISULTATI OTTENUTI)

LEVE:

COEFFICIENTE DI IMPIEGO DEI FATTORI PRODUTTIVI PER UNITÀ DI SERVIZIO E/O DI TEMPO

VOLUMI DI PRODUZIONE

ESEMPI

TUTTI I CENTRI DI COSTO DI EROGAZIONE DI UN SERVIZIO O DI PRODUZIONE

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

3) CENTRO DI RICAVO

CARATTERISTICHE:

I RISULTATI DI CENTRO POSSONO ESPRIMERSI IN TERMINI QUANTITATIVO-MONETARI DI RICAVO

RESPONSABILITA'/OBIETTIVO:

RISPETTO DEI COSTI E DEI RICAVI PROGRAMMATI

EFFICACIA

(GRADO CON CUI SI UTILIZZANO LE RISORSE PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI)

LEVE

VOLUMI DI VENDITA

PREZZI DI VENDITA

MIX DEI PRODOTTI

ESEMPI:

UFFICI VENDITE, FILIALI COMMERCIALI, RESPONSABILITÀ DI AREE DI VENDITA

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

4)CENTRO DI PROFITTO

CARATTERISTICHE:

ASSOMMA LE CARATTERISTICHE CONSIDERATE DISTINTAMENTE NEI CENTRI DI RESPONSABILITÀ GIÀ ESAMINATI
È DOTATO DI AMPIA AUTONOMIA DECISIONALE
LE SUE AZIONI INFLUISCONO SIGNIFICATIVAMENTE SUL RISULTATO ECONOMICO

RESPONSABILITA'/OBIETTIVO:

REALIZZARE LA MIGLIORE COMBINAZIONE POSSIBILE TRA COSTI E RICAVI PER OTTENERE IL MASSIMO PROFITTO

EFFICACIA + EFFICIENZA
(PROFITTO COME PARAMETRO DI MISURAZIONE)

LEVE:

PREZZI DI VENDITA

MIX DI PRODOTTI

VOLUMI DL PRODUZIONE E DI VENDITA

COEFFICIENTE DI IMPIEGO DEI FATTORI PRODUTTIVI

COSTI D'ACQUISTO DEI FATTORI PRODUTTIVI

POLITICHE DI MARKETING E PUBBLICITARIE

ESEMPI:

DIREZIONE GENERALE, DIREZIONE DI UNITÀ

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

5) CENTRO DI INVESTIMENTO

CARATTERISTICHE:

IL RESPONSABILE È TENUTO NON SOLO A CONSEGUIRE UN DETERMINATO RISULTATO DI REDDITIVITÀ, MA ANCHE A RISPETTARE UN DATO VOLUME DI CAPITALE INVESTITO (IMMOBILIZZI TECNICI, CREDITI)

RESPONSABILITA'/OBIETTIVO:

REALIZZARE LA MIGLIORE COMBINAZIONE POSSIBILE TRA REDDITO E CAPITALE ASSEGNATO PER OTTENERE IL MASSIMO RITORNO SULL'INVESTIMENTO

EFFICACIA + MOTIVAZIONE
(PROFITTO SODDISFACIENTE DAL CAPITALE IMPIEGATO)

LEVE:

TUTTE QUELLE CONNESSE ALLA GESTIONE AZIENDALE
CONTROLLO ECONOMICO-FINANZIARIO DEGLI INVESTIMENTI

ESEMPI:

SOSTANZIALMENTE LA DIREZIONE GENERALE E LE UNITÀ PRODUTTIVE
SPESSO COINCIDE CON L'AZIENDA NEL SUO COMPLESSO

TIPOLOGIA DEI CENTRI DI COSTO/RESPONSABILITA'

6) CENTRO DI PROGETTO

SONO UNITÀ ORGANIZZATIVE DI STAFF, SOLITAMENTE RICONTRABILI NELLE "STRUTTURE A MATRICE", TIPICAMENTE RIFERIBILI AD IMPRESE DI MEDIO-GRANDI DIMENSIONI.

NORMALMENTE SONO COMPOSTE DAL "RESPONSABILE DEL PROGETTO" (PROJECT MANAGER) E DA UN NUMERO LIMITATO DI COLLABORATORI, CON L'OBIETTIVO DI COORDINARE LA REALIZZAZIONE DI UNO SPECIFICO "PROGETTO" UTILIZZANDO LE RISORSE DELLE AREE FUNZIONALI.

A VOLTE IL CAPO DEL PROGETTO PUÒ ESSERE RESPONSABILIZZATO ANCHE SUL PROFITTO DEL PROGETTO STESSO.

IL BUDGET: ALCUNE AVVERTENZE PRIMA DELL'USO

- ⇒ DECIDERE IL SIGNIFICATO CHE SI VUOLE DAR AL BUDGET E AI SUOI SCOPI
- ⇒ AVERE ACQUISITO UN PO' DI ESPERIENZA (ALMENO DUE ANNI) A LIVELLO DI CONSUNTIVAZIONE: NON SI PUO' FARE UN BUDGET EFFICACE SE NON SI HA UN MINIMO DI CONTABILITA' ANALITICA
- ⇒ DECIDERE IL CONTENUTO DA DARE AL BUDGET
- ⇒ DEFINIRE L' ORIZZONTE TEMPORALE SU CUI PROIETTARE IL BUDGET
- ⇒ FISSARE I LIVELLI DI ATTIVITA' SU CUI FARE LE IPOTESI DI BUDGET
- ⇒ AVVIARE IL PROCESSO DEFINENDO DEGLI OBIETTIVI ECONOMICO FINANZIARI OPERATIVO ANCHE SE MOLTO SEMPLICI E GREZZI. E' NECESSARIO UN PUNTO DI RIFERIMENTI PER CAPIRE SE IL BUDGET E' COSTRUITO IN MODO ADEGUATO O MENO
- ⇒ STABILITE CHI DEVE FORNIRE QUALI INFORMAZIONI NEL PROCESSO DI BUDGET
- ⇒ FISSARE I TEMPI DI BUDGETING: IL CALENDARIO
- ⇒ PREDISPORRE UN PRE-CONSUNTIVO PATRIMONIALE ED ECONOMICO A CHIUDERE PER L'ANNO IN CORSO

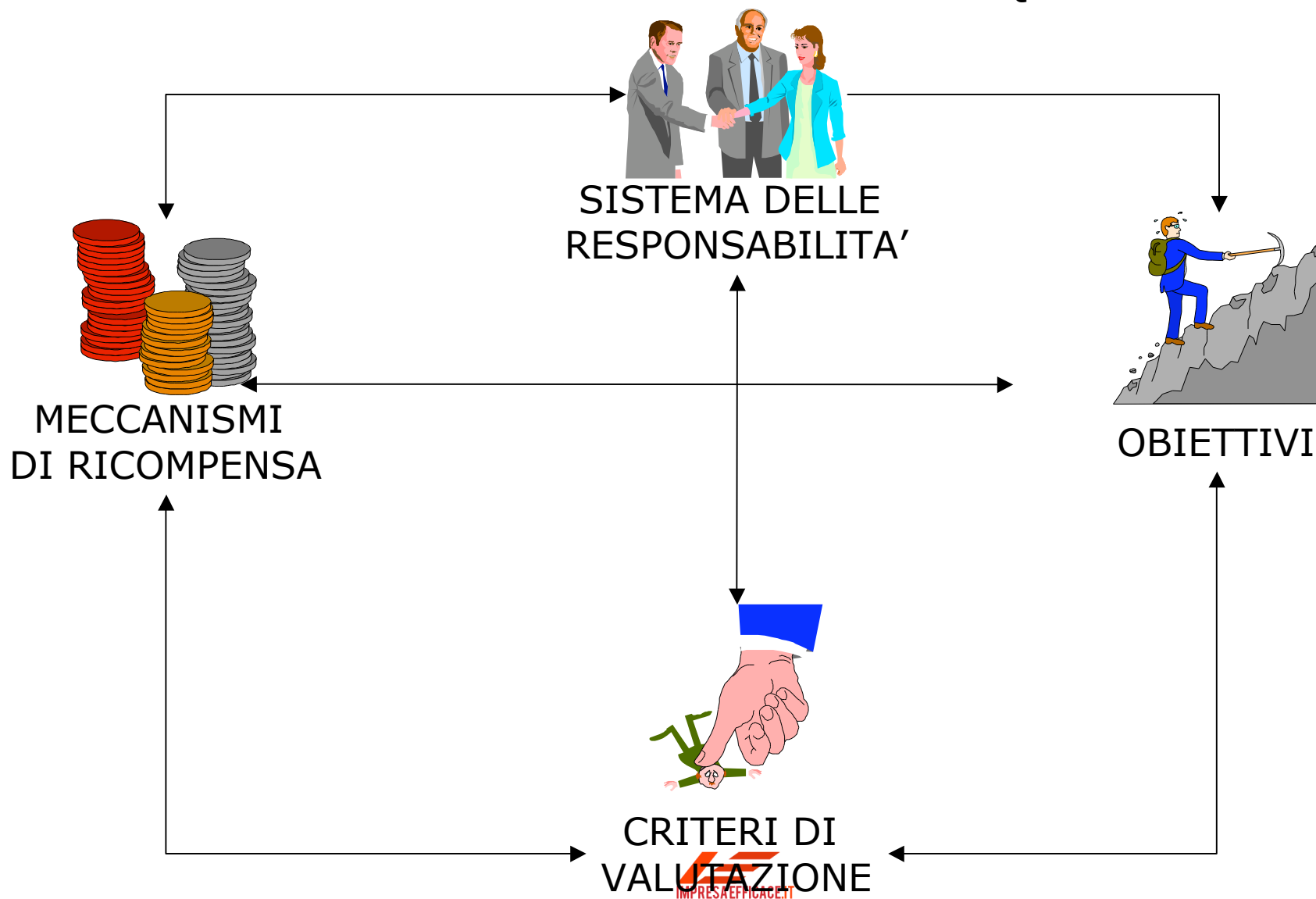
IL BUDGET E' UN PROGRAMMA DI AZIONE ESPRESSO IN TERMINI QUANTITATIVO-MONETARI

A) COME STRUMENTO PER EFFETTUARE PROIEZIONI
ECONOMICO-FINANZIARIE (UN PREVENTIVO)

B) COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E DI INFORMAZIONE
ALL' INTERNO DELL' AZIENDA

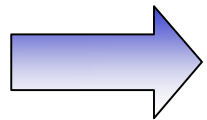
C) COME STRUMENTO DI INDIRIZZO E DI MOTIVAZIONE DEI
COMPORAMENTI DI TUTTI GLI OPERATORI AZIENDALI

PERCHE' IL SISTEMA DI BUDGETING POSSA INDIRIZZARE IL COMPORTAMENTO E MOTIVARE LE PERSONE IN MODO EFFICACE E' NECESSARIO FARE CHIAREZZA IN AZIENDA SU QUATTRO VARIABILI

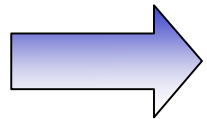


IL CONTENUTO DEL BUDGET

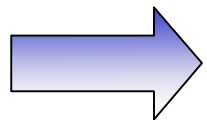
LA PROCEDURA DI BUDGET SI ARTICOLA IN TRE TAPPE FONDAMENTALI:



PREVISIONE,



BUDGETIZZAZIONE, (DETERMINAZIONE
DEGLI OBIETTIVI E DEI MEZZI)



CONTROLLO,

LA PREVISIONE É L'ESPRESSIONE DI UNA SCELTA, DI UNA POLITICA, DI UN IMPEGNO, DI UNA SCOMMESSA SULL'AVVENIRE.

➡ DEVE ESSERE BASATA SUL METODO SCIENTIFICO; IL FIUTO E L'INTUITO NON SONO RIFIUTATI A PRIORI MA DEVONO ESSERE ESERCITATI ALL'INTERNO DI UN QUADRO BEN DEFINITO.

➡ LE PREVISIONI VENGONO FATTE SULLA BASE DI STATISTICHE

IL CONTENUTO DEL BUDGET

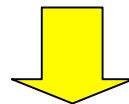
BUDGET OPERATIVI

CHE CONFLUISCONO NEL BUDGET ECONOMICO E CHE POSSONO ESSERE PER NATURA, PER DESTINAZIONE. IL BUDGET ECONOMICO D'IL RISULTATO DEL CONSOLIDAMENTO DEI COSTI E DEI RICAVI DEI SINGOLI BUDGET

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

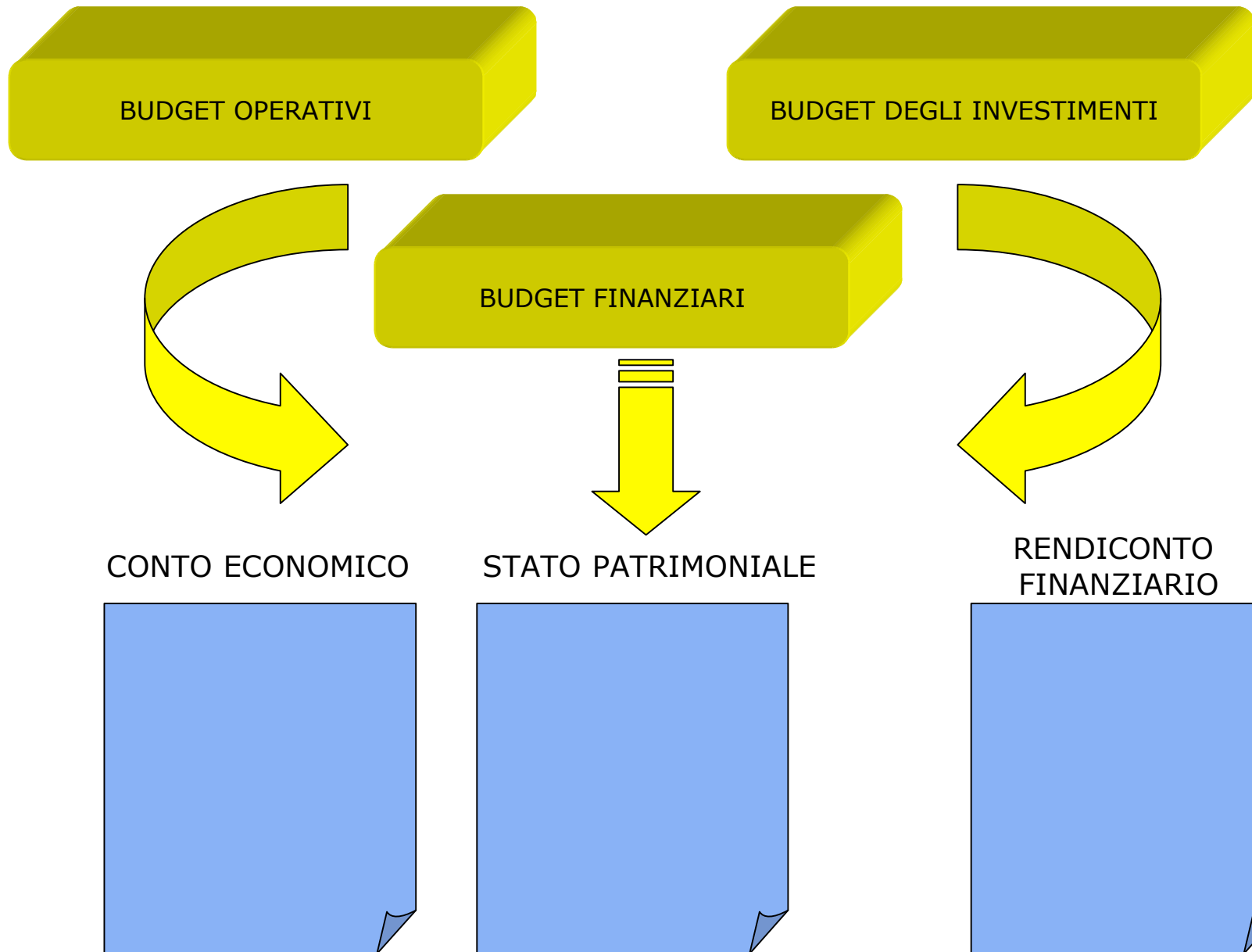
DEFINISCE GLI EFFETTI ECONOMICI DELLE POLITICHE DI INVESTIMENTO

BUDGET FINANZIARI



TUTTI QUESTI BUDGET CONFLUISCONO E SI INTEGRANO NEL BUDGET PATRIMONIALE

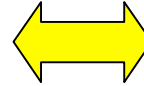
IL CONTENUTO DEL BUDGET



IL CONTENUTO DEL BUDGET

BUDGET OPERATIVI

- * BUDGET COMMERCIALE
- * BUDGET DI PRODUZIONE
- * BUDGET DEGLI ACQUISTI
- * BUDGET DELLE SCORTE
- * BUDGET DI RICERCA & SVILUPPO
- * BUDGET DEI SERVIZI CENTRALI (INDIRETTI)
- * BUDGET DEL PERSONALE



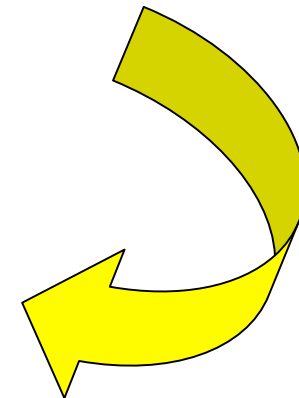
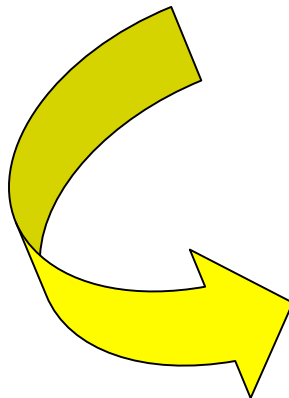
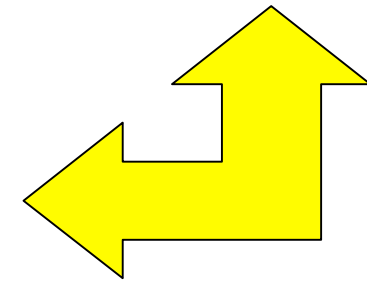
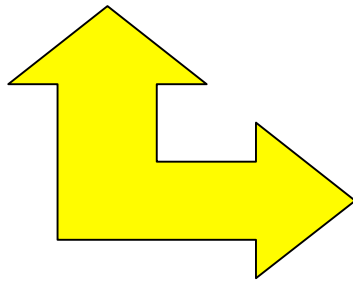
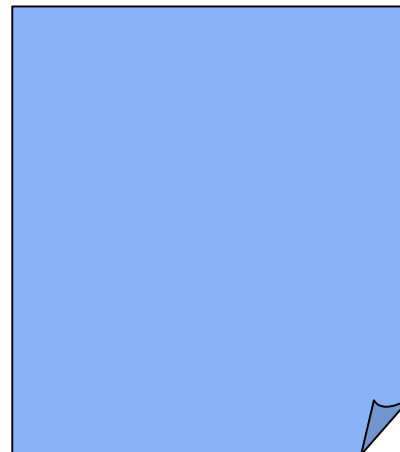
BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

- * INVESTIMENTI COMMERCIALI
- * INVESTIMENTI DI PRODUZIONE
 - * INVESTIMENTI DI R&S
- * INVESTIMENTI IN STRUTTUR
- INVESTIMENTI STRATEGICI
- INVESTIMENTI OPERATIVI

BUDGET FINANZIARI

- * FONTI E IMPIEGHI
- * CASSA (O TESORERIA)
- * COMPOSIZIONE DEL CCN

STATO PATRIMONIALE



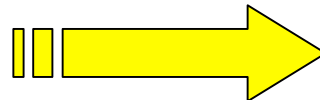
I LIVELLI DI ATTIVITA' SU CUI COSTRUIRE LE IPOTESI DI BUDGET

* UNICA



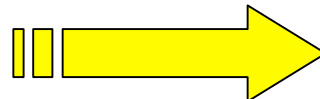
BUDGET FISSO

* DIVERSI LIVELLI DI ATTIVITA'
(VOLUMI DI PRODUZIONE/VENDITA)



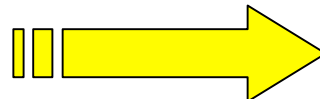
BUDGET FLESSIBILE

* DIFFERENTI SCENARI MACRO



BUDGET A SCENARI MULTIPLI

* SITUAZIONI DI EMERGENZA

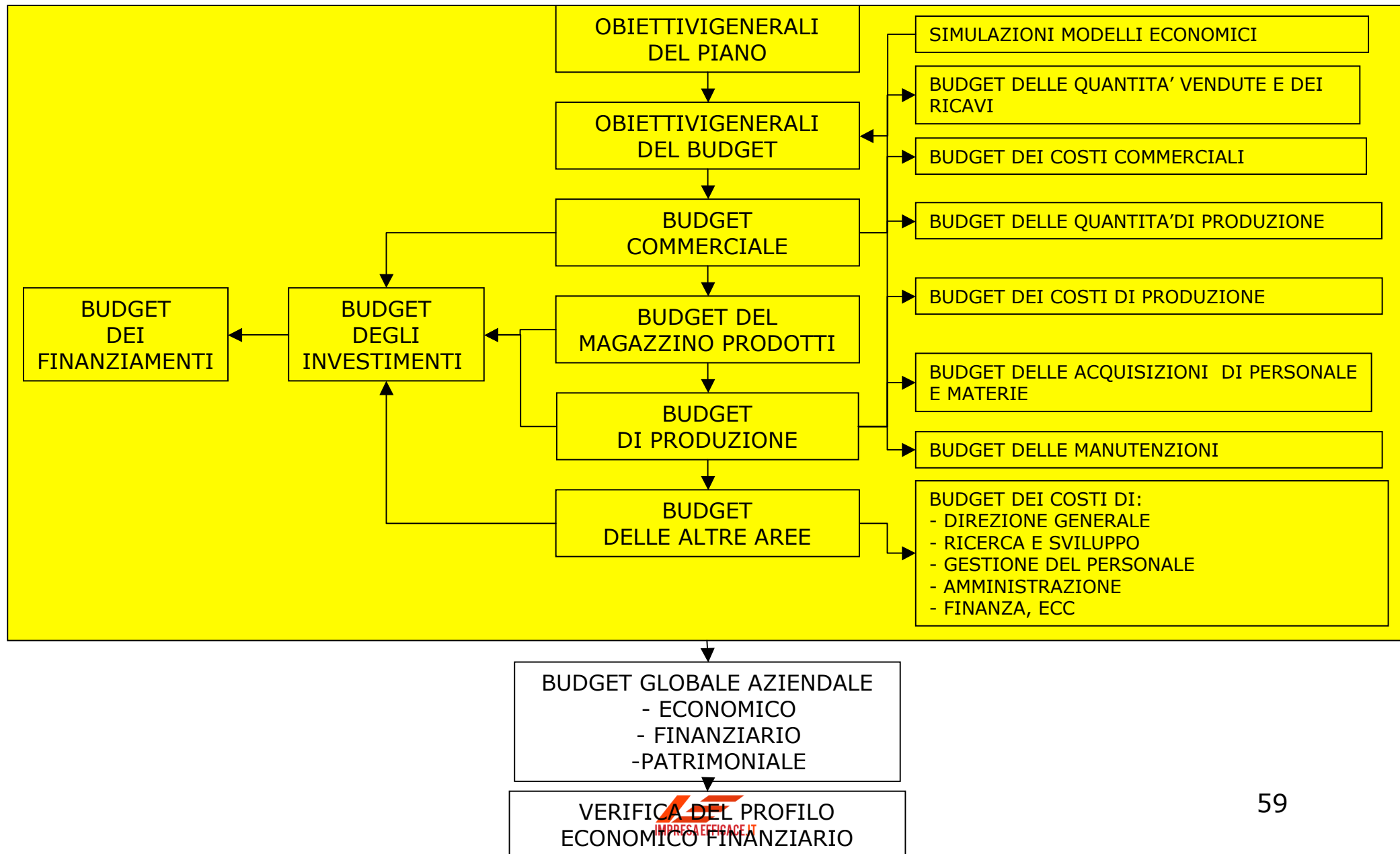


CONTINGENCY BUDGET

LE OTTO FASI DEL PROCSSO DI FORMULAZIONE DEL BUDGET

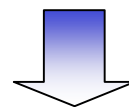


LE FASI DI FORMULAZIONE DEL BUDGET

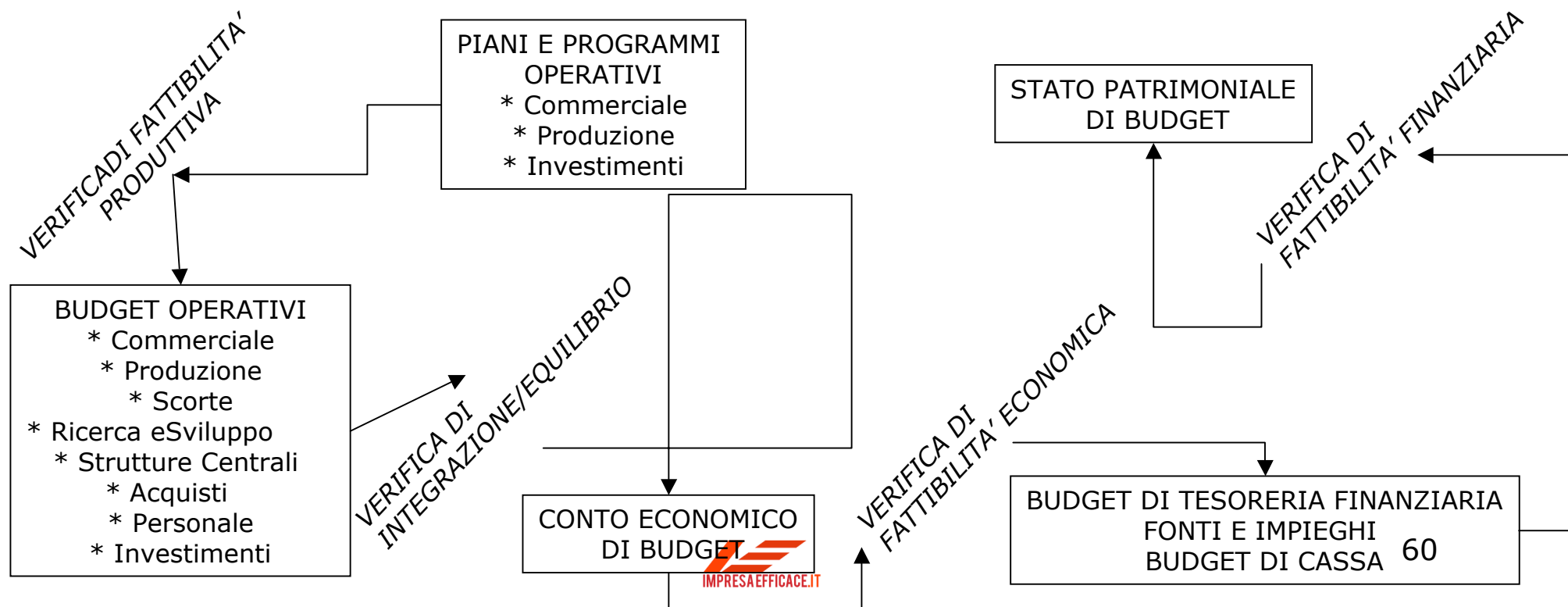


BUDGETING E' UN PROCESSO CONTINUO DI VERIFICA DELLA FATTIBILITA' DEI PROGRAMMI RISPETTO AGLI OBIETTIVI

La verifica della compatibilità degli obiettivi e dei programmi delle singole unità organizzative (centri di responsabilità) con il disegno economico-finanziario preventivo e con le risorse finanziarie disponibili...



richiede che vengano fissati in partenza degli obiettivi economico-finanziari operativi



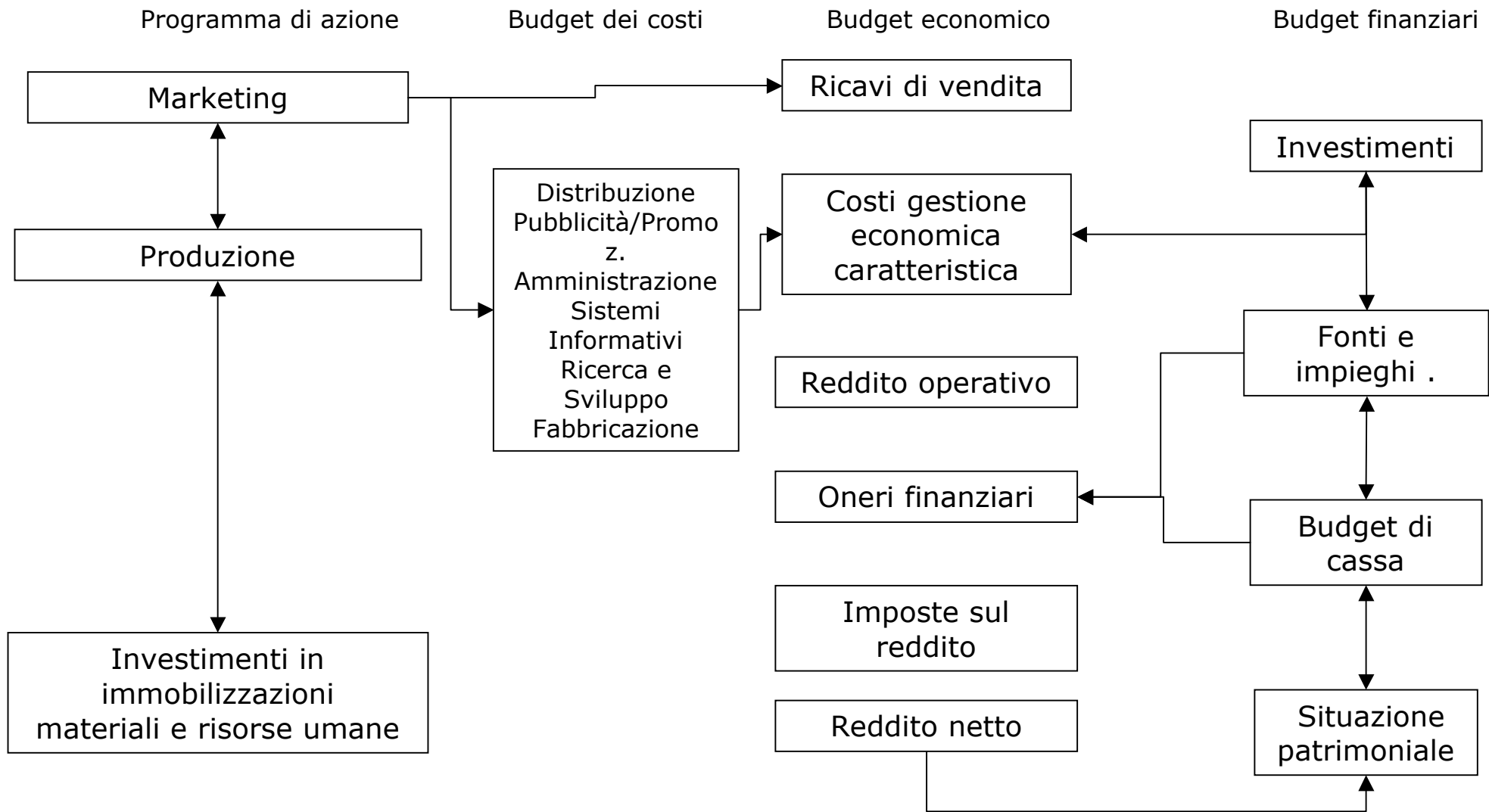
I RUOLI E IL CALENDARIO DI BUDGET

AREA	INFORMAZIONI RICHIESTE	CONSEGNA INFORMAZIONI	RITORNO E PRIMA VERIFICA	CONSEGNA AL CONTROLLER
Vendite	Quantità vendite per tipologia di prodotto Listino di vendita per prodotto Costi variabili di vendita Costi commerciali variabili e fissi Condizioni medie di Incasso Numero di agenti Promozioni particolari	30 giugno	31 luglio	31 agosto
Produzione	Quantità di produzione per tipo di prodotto Materie prime impiegate Costi variabili di produzione Altri costi di produzione costi di manutenzione Numero di addetti diretti Tempi e cicli di lavorazione Capacità produttiva impianti Tipo di automazione Lavorazione esterne Costi di ricerca e sviluppo	31 agosto	15 settembre	30 settembre
Acquisti e Logistica	Prezzi di acquisto materie prime e semilav. Prezzi di acquisto Lavorazioni esterne Quantità versate a magazzino Rotazione magazzino Livelli di stock per categoria merceologica Condizioni medie di pagamento fornitori Tempi medi di consegna Costi di logistica Numero di addetti	30 settembre	15 ottobre	31 ottobre

I RUOLI E IL CALENDARIO DI BUDGET

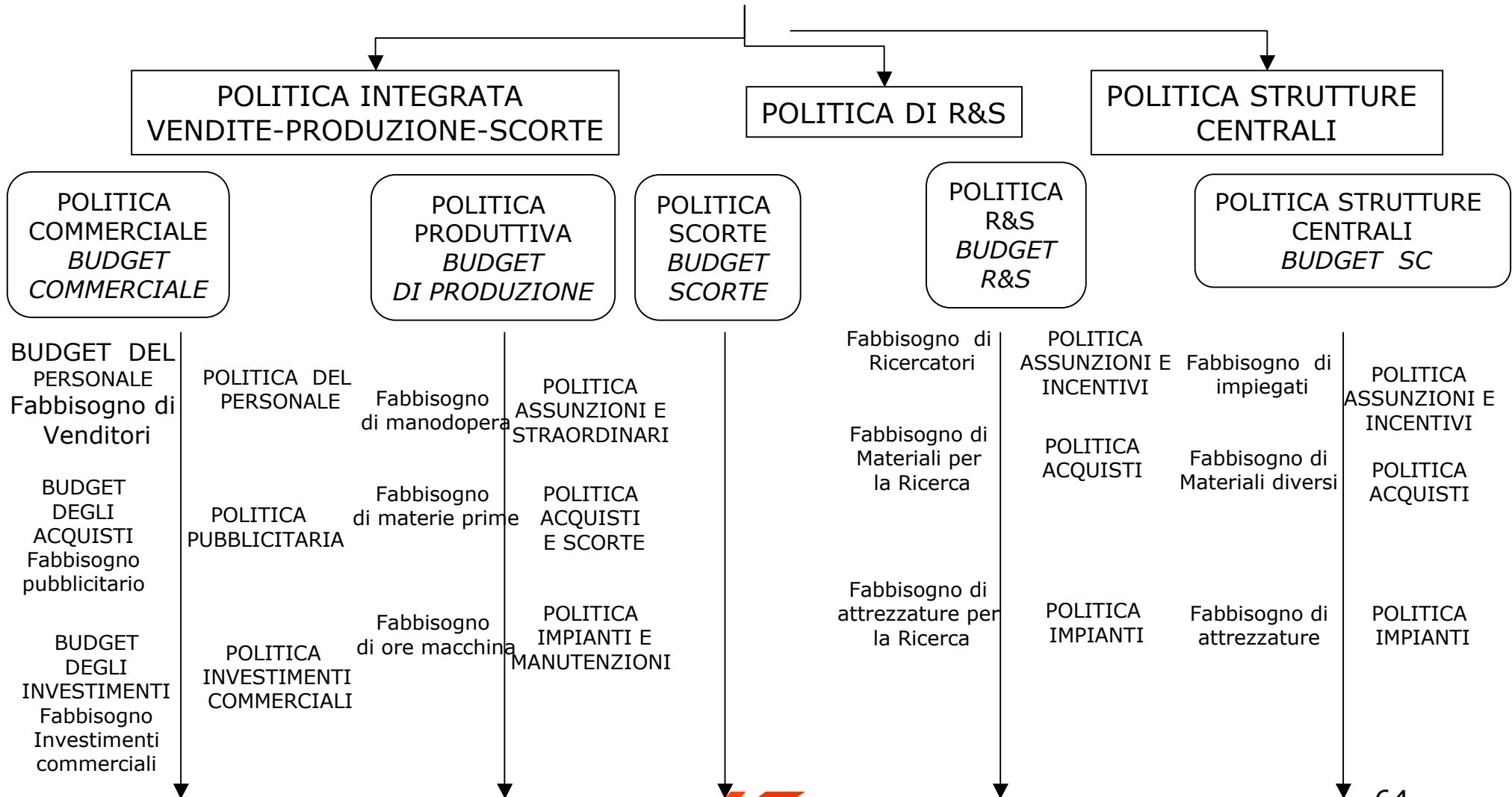
AREA	INFORMAZIONI RICHIESTE	CONSEGNA INFORMAZIONI	RITORNO E PRIMA VERIFICA	CONSEGNA AL CONTROLLER
Personale	Costo del lavoro per centro di costo Programma carriere e documenti Programmi di assunzioni per qualifica Licenziamenti previsti Pensionamenti previsti	15 ottobre	31 ottobre	31 ottobre
Servizi Generali	Costi di gestione dei servizi Numero addetti Tipologia di beni strumentali	31 agosto	15 settembre	30 settembre
Amministrazione	Costi amministrativi Software e hardware impiegati Oneri finanziari su capitale circolante	31 agosto	15 settembre	30 settembre
Controller	Costi controllo di gestione Stesura BUDGET ECONOMICO Stesura BUDGET FINANZIARIO	31 ottobre		
Controller e Amministrativo	BUDGET DI TESORERIA Stesura BUDGET INVESTIMENTI Elaborazione manuale	30 novembre		
Direzione Generale	Riunione di approvazione delle proposte Riunione di presentazione Budget approvato	10 dicembre 15 dicembre 5 dicembre		62

IL MASTER BUDGET



IL BUDGET E LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

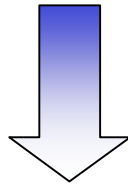
OBIETTIVI STRATEGICI



IL REPORTING

BUDGET OPERATIVI

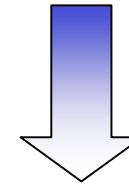
BUDGET ECONOMICO



MENSILE

BUDGET PATRIMONIALE

BUDGET FINANZIARIO



TRIMESTRALE

BUDGET DELLE VENDITE

PIANO OPERATIVO DEI VOLUMI DI VENDITA			
PRODOTTO A	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
	80	90	100

DISTINTE COMMERCIALI	
LISTINO	50
SCONTO	10%

CONDIZIONI DI PAGAMENTO
A 30 GG

PIANO DI CONTABILIZZAZIONE DEL FATTURATO			
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
FATTURATO	3.600	4.050	4.500
IVA	720	810	900
FATTURATO LORDO	4.320	4.860	5.400

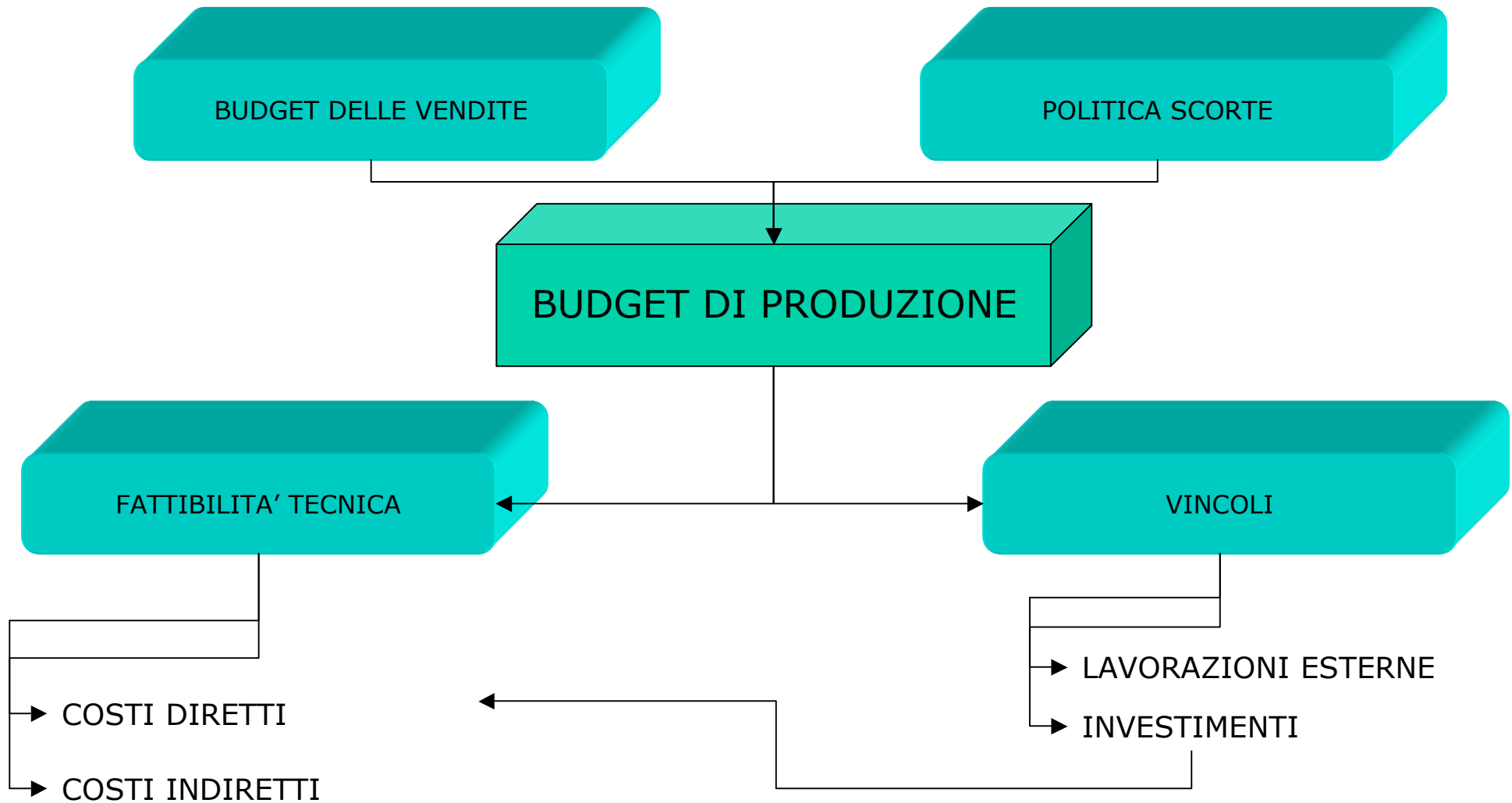
BUDGET DELLE ENTRATE			
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
CREDITI INIZIALI	3.000	560	
FATTURATO LORDO		4.320	4.860
FATTURATO LORDO	3.000	4.880	4.860

CREDITI INIZIALI DELL'ES PRECEDENTE
3560

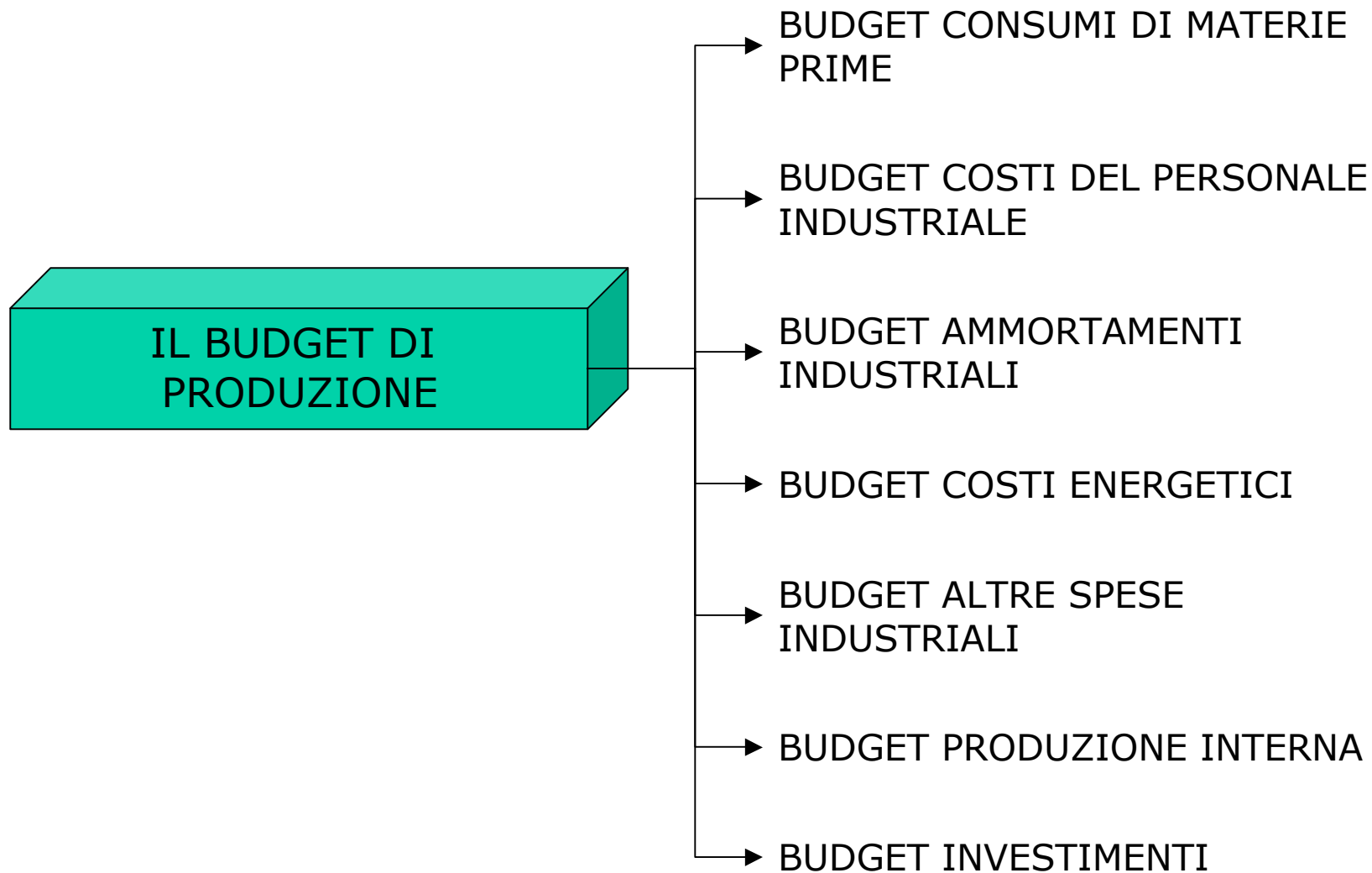
BUDGET DEI CREDITI			
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
CREDITI INIZIALI	3.560	4.880	4.860
FATTURATO	4.320	4.860	5.400
ENTRATE	3.000	4.880	4.860
CREDITI FINALI	4.880	4.860	5.400

IMPATTO
ECONOMICO
PATRIMONIALE E
FINANZIARIO DEL
BUDGET DELLE
VENDITE

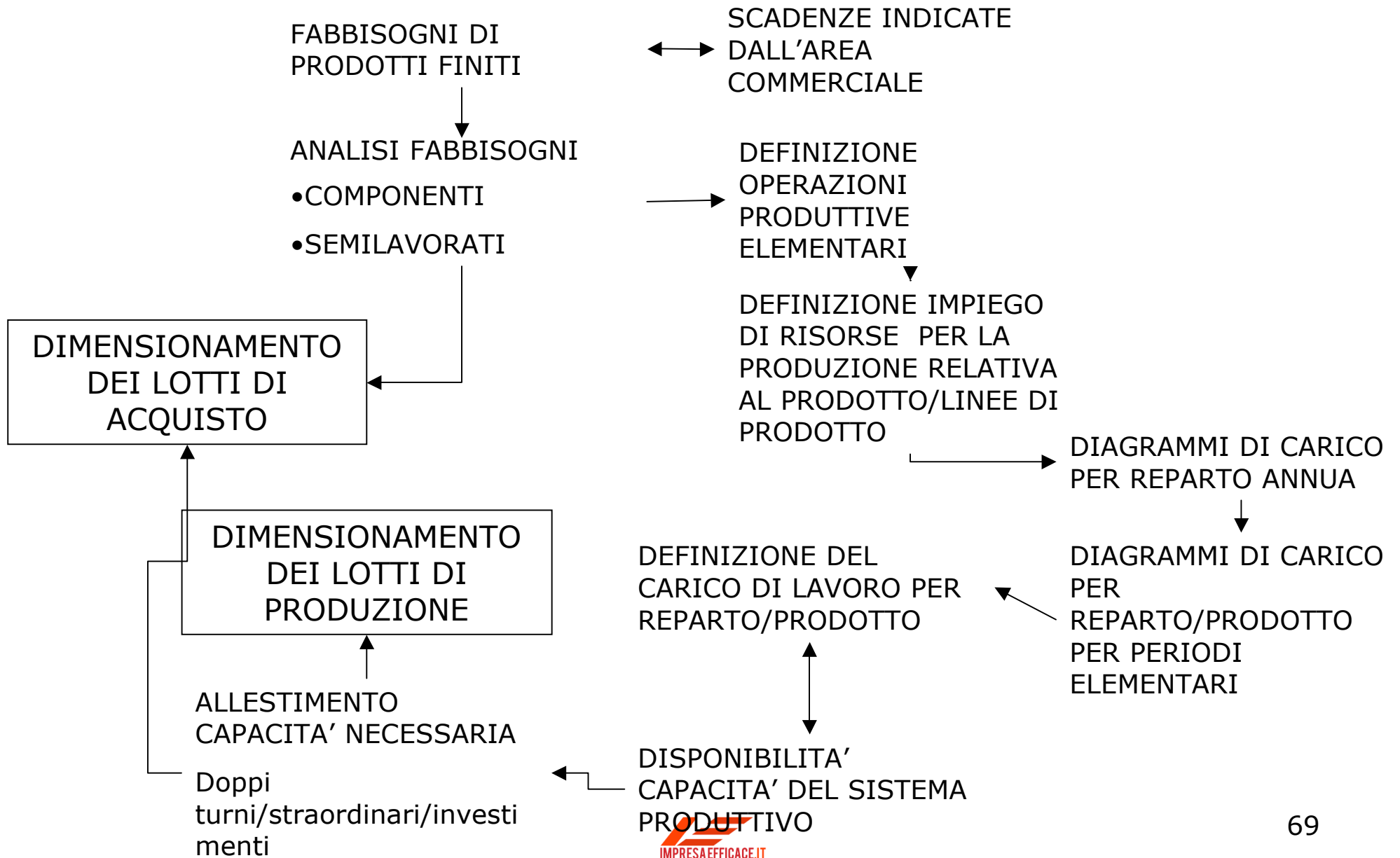
IL BUDGET DI PRODUZIONE



IL BUDGET DI PRODUZIONE



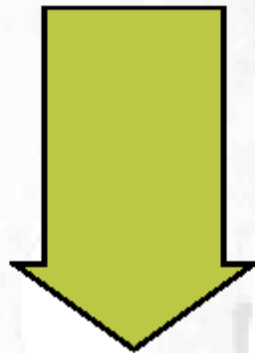
IL PROGRAMMA DI PRODUZIONE



IL BUDGET DI PRODUZIONE

PROGRAMMA DI PRODUZIONE

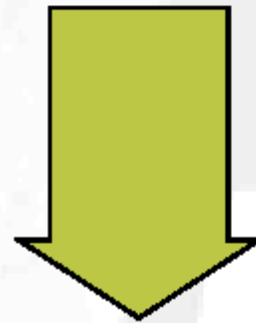
Interventi sul
processo produttivo



BUDGET DEGLI
INVESTIMENTI

BUDGET DELLE
LAVORAZIONI ESTERNE

Materie prime
Manodopera
Lavorazioni esterne



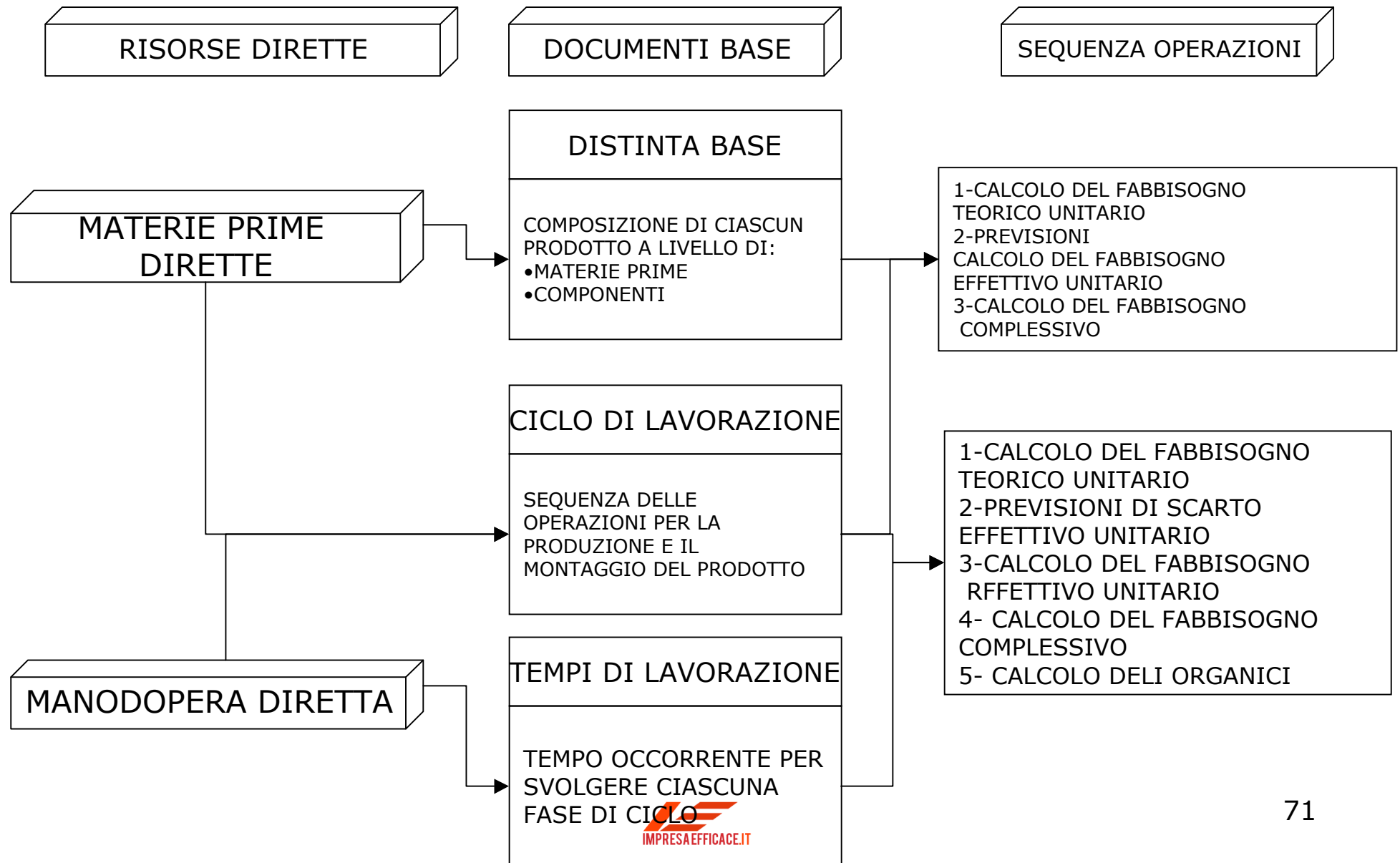
BUDGET DEI COSTI
DIRETTI

Energia
Manutenzione
Controllo qualità
Supervisione
Ammortamenti
Sevizi ausiliari

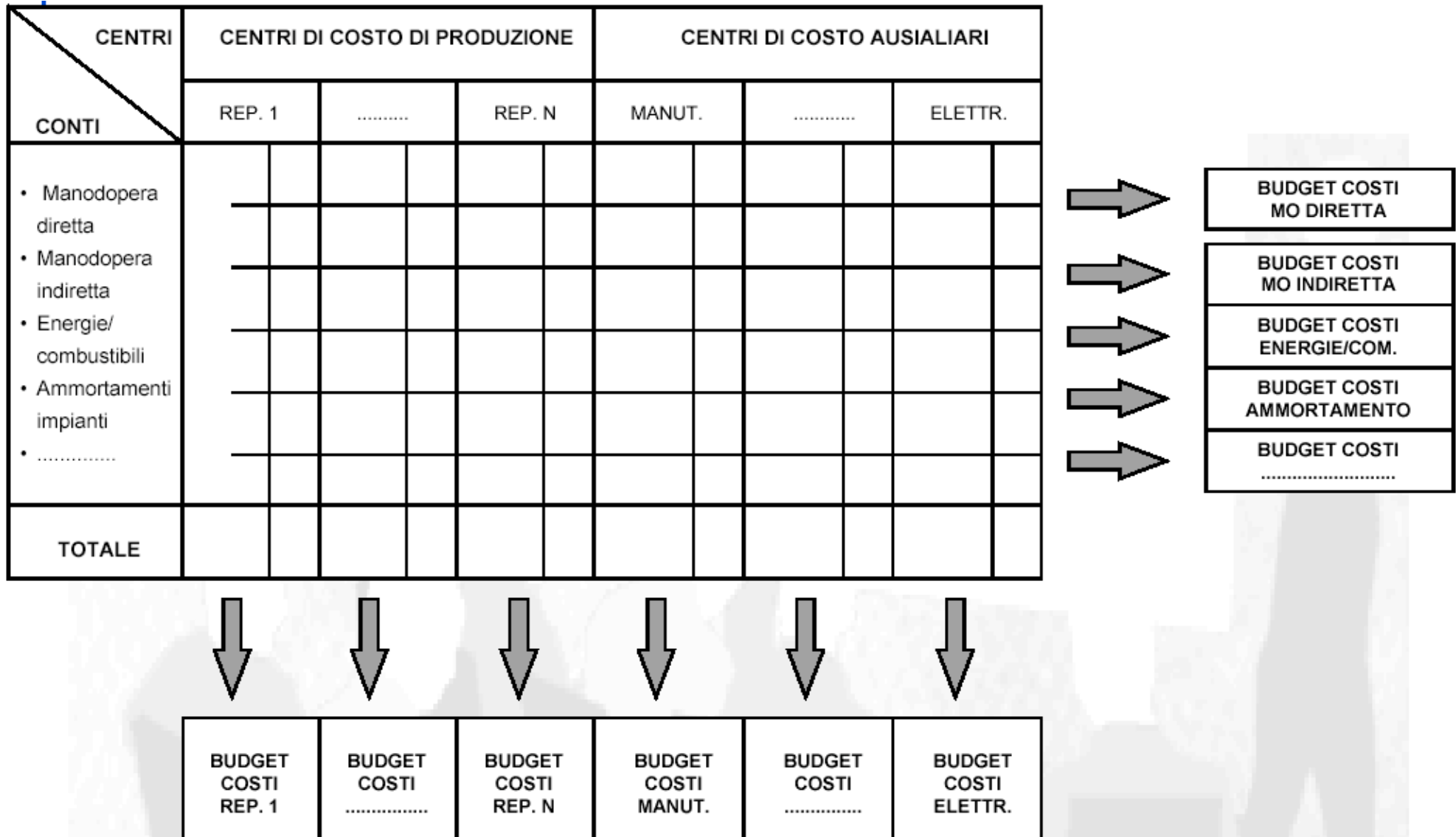


BUDGET DEI COSTI
INDIRETTI

IL BUDGET DI PRODUZIONE: LA DETERMINAZIONE DEI FABBISOGNI DI RISORSE DIRETTE



IL BUDGET DI PRODUZIONE



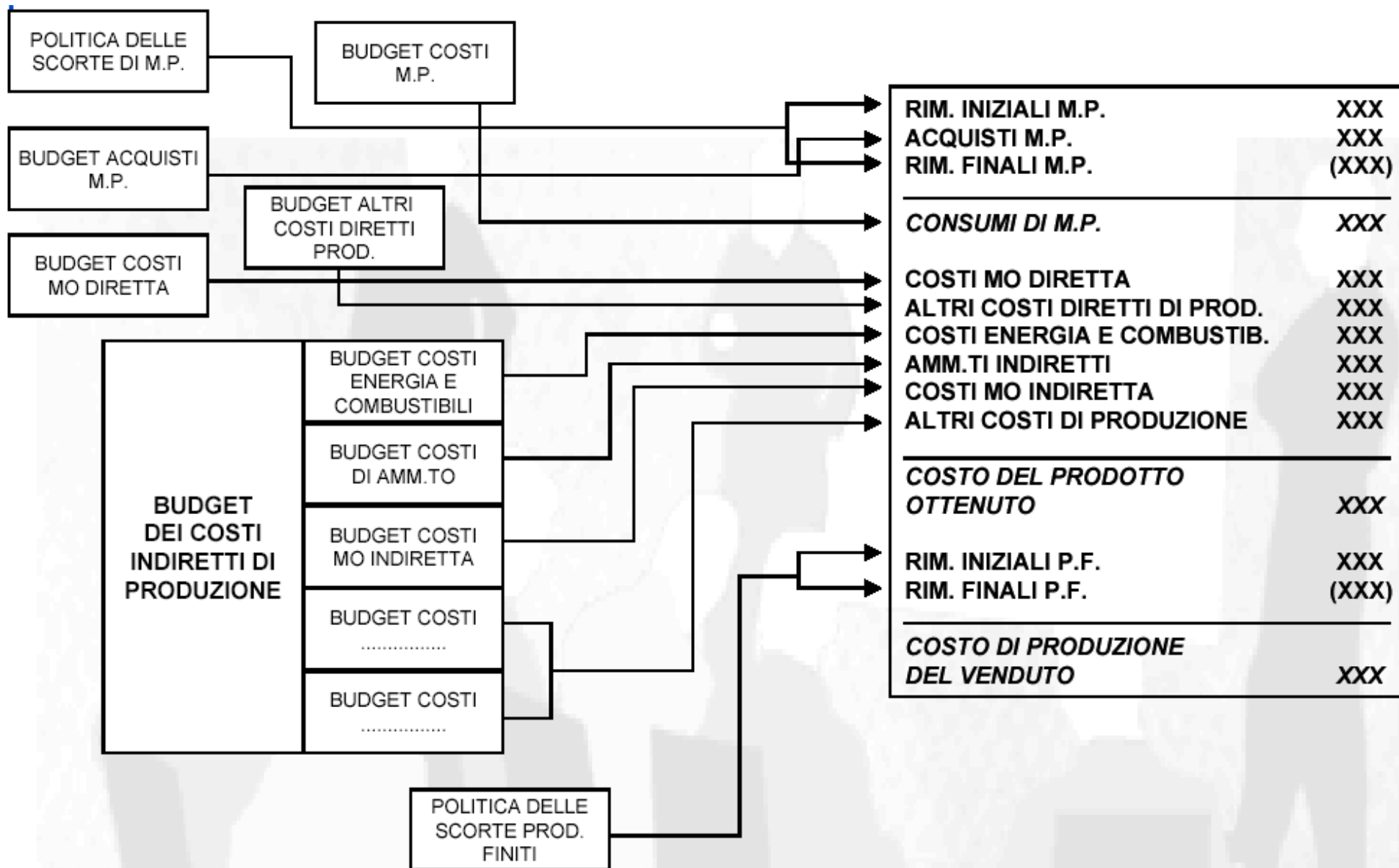
IL BUDGET DI PRODUZIONE

		BUDGET DI PRODUZIONE																		
		M.O.D			MATERIE PRIME			M.O INDIRETTA			COMPONENTI		ENERGIE			AMMORTAMENTI				
		CAT A1	CAT A2	CAT A3	COD 08	COD 09	COD 10	CAT B1	CAT B2	CAT B3	COD 37	COD 38	ORZA MOTTRICE	OLIO	ACQUA E GAS	IMPIANTI		MACCHINARI	INDUSTRIALE FABBRICATO	
CENTRI DI COSTO	DI PRODUZIONE	REPARTO 1																	BUDGET REPARTO 1	
		REPARTO 2																	BUDGET REPARTO 2	
		REPARTO 3																	BUDGET REPARTO 3	
		REPARTO MONTAGGIO																	BUDGET REPARTO MONTAGGIO	
	AUSILIARI	TRASPORTI INTERNI																	BUDGET TRASPORTI INTERNI	
		MAGAZZINO																	BUDGET MAGAZZINO	
		CENTRALE ELETTRICA																	BUDGET CENTRALE ELETTRICA	
	DI SERVIZI	MANUTENZIONE																	BUDGET MANUTENZIONE	
		SUPERVISIONE																	BUDGET SUPERVISIONE	
		CONTROLLO QUALITA'																	BUDGET CONTROLLO QUALITA'	
			BUDGET M.O.D			BUDGET MATERIE PRIME			BUDGET M.O INDIRETTA			BUDGET COMPONENTI		BUDGET ENERGIE			BUDGET AMMORTAMENTI			
			BUDGET DEI COSTI VARIABILI					BUDGET DEI COSTI INDIRETTI VARIABILI E FISSI												

IL BUDGET DI PRODUZIONE

Costi industriali	Valore	DIRECT WORK CENTER				
		Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea aus
Salari e stipendi - Diretti di linea	158.400	39.600	39.600	39.600	39.600	0
Energia ed altre utenze	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0
Manutenzioni	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	0
Altri costi industriali diretti	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	0
Salari e stipendi - indiretti	140.200					
Servizi industriali	0					
TOTALI	338.600	49.600	49.600	49.600	49.600	0

IL COSTO DI PRODUZIONE DEL VENDUTO



ATTRAVERSO IL BUDGET É POSSIBILE FARE UN
CONFRONTO TRA

⇒ PREVISIONI E REALIZZAZIONI:

PREVISIONI - REALIZZAZIONI = SCOSTAMENTI

SE L'IMPRESA OPERA A COSTI STANDARD

$$\underline{P}_S \times \underline{Q}_S \times \underline{V}_S$$

LE DIFFERENZE DI COSTO POTRANNO ESSERE:

DI VOLUME $\underline{P}_S \times \underline{Q}_S \times \underline{V}_S$

- $\underline{P}_S \times \underline{Q}_S \times \underline{V}_E$

UNA VARIAZIONE DEI VOLUMI DI PRODUZIONE HA DETERMINATO UNA VARIAZIONE DEL COSTO A PARITA' DI VALORI STANDARD

IL CONTROLLO

DI QUANTITA'

$$\underline{P_S} \times \underline{Q_S} \times \underline{V_E}$$

$$- \underline{P_S} \times \underline{Q_E} \times \underline{V_E}$$

UNA VARIAZIONE NELLO STANDARD DI EFFICIENZA
HA DETERMINATO UNA VARIAZIONE DEL COSTO A
PARITA' DI PREZZI STANDARD

DI PREZZO

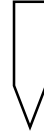
$$\underline{P_S} \times \underline{Q_E} \times \underline{V_E}$$

$$- \underline{P_E} \times \underline{Q_E} \times \underline{V_E}$$

LA VARIAZIONE DI COSTO E' DETERMINATA DALLA
VARIAZIONE DEL PREZZO A PARITA' DI QUANTITA'
EFFETTIVE

OBIETTIVI DELLA FINANZA AZIENDALE

OBIETTIVO SPECIFICO

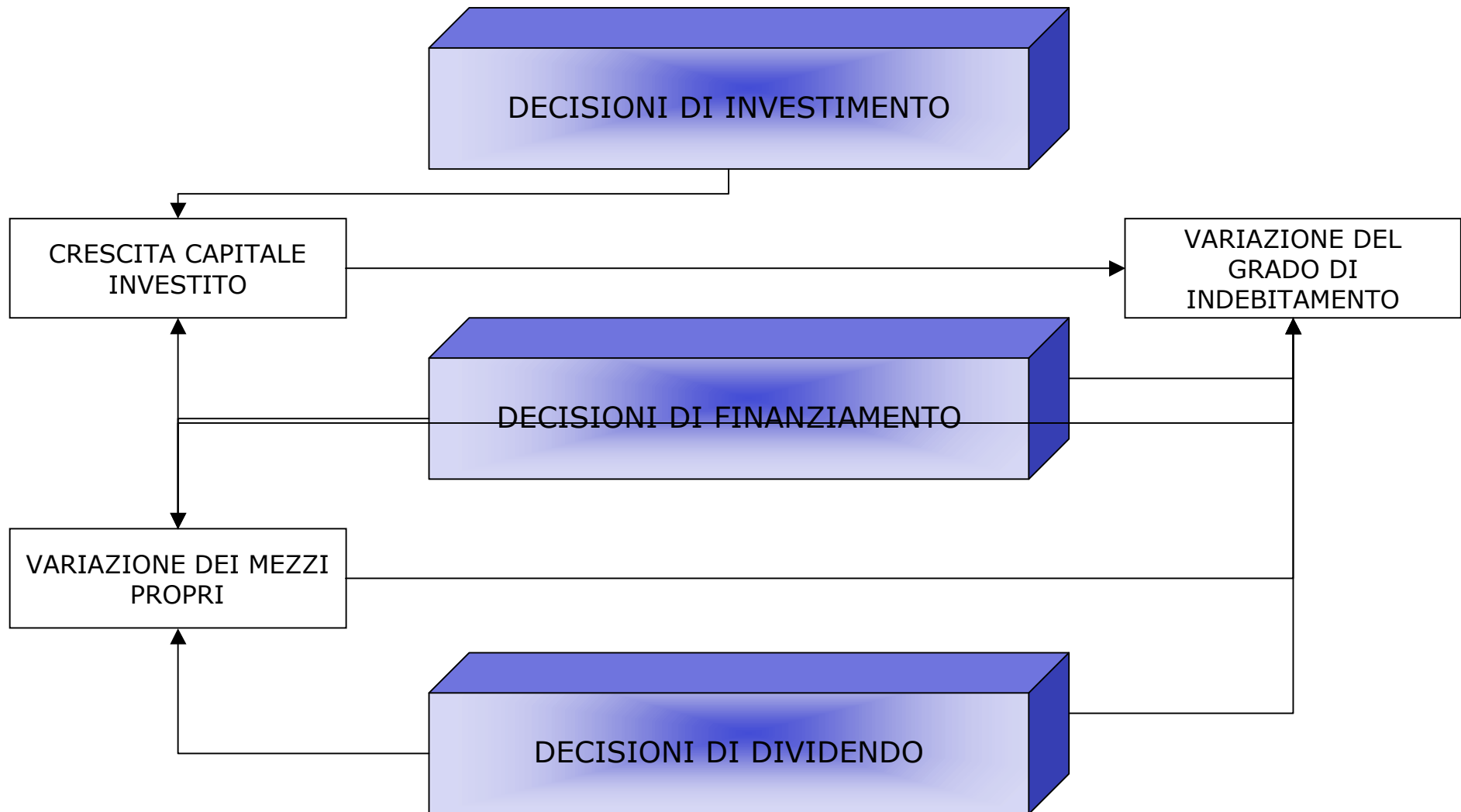


MASSIMIZZARE IL VALORE ATTUALE DELL'IMPRESA

OBIETTIVI COMPLEMENTARI

- ➔ SODDISFARE LE ESIGENZE DI COPERTURA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO (PER TEMPI E LIVELLI)
- ➔ ASSICURARE IL RISPETTO DI CONDIZIONI DI SUFFICIENTE EQUILIBRIO NEI FLUSSI MONETARI IN ENTRATA ED IN USCITA
- ➔ GARANTIRE CHE LE DECISIONI FINANZIARIE A TUTTI I LIVELLI SIANO CONFORMI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI STABILITI DALLA DIREZIONE AZIENDALE

LA STRATEGIA ECONOMICO-FINANZIARIA



LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA ECONOMICO-FINANZIARIA

UN'IMPRESA DI SUCCESSO SI CARATTERIZZA PERCHE'.



LA DINAMICA DEL GRADO DI INDEBITAMENTO E' VOLUTA E CONSAPEVOLE



L'AUMENTO DEL GRADO DI INDEBITAMENTO E' LEGATO ALLA VOLONTA' DI SOSTENERE TEMPORANEAMENTE UN TASSO DI CRESCITA PIU' ELEVATO DI QUELLO CONSENTITO DALLA CAPACITA' DI AUTOFINANZIAMENTO



L'AUMENTO DEL COSTO DEI MEZZI DI TERZI E' BILANCIATO DA UN AUMENTO DELLA REDDITIVITA' DEGLI INVESTIMENTI



LA COMPOSIZIONE DEI MEZZI DI TERZI E' EQUILIBRATA E FUNZIONALE ALLE ESIGENZE FINANZIARIE DI IMPRESA



L'ATMOSFERA DELLA COMUNITA' FINANZIARIA E' DI FIDUCIA

LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA ECONOMICO-FINANZIARIA

UN'IMPRESA PROBLEMATICA SI CARATTERIZZA PERCHE'.



LA DINAMICA DEL GRADO DI INDEBITAMENTO E' SUBITA



L'AUMENTO DEL GRADO DI INDEBITAMENTO E' CONSEGUENTE A PERDITE O A UNA CRESCITA NON SOSTENUTA DA UNA ADEGUATA CAPACITA' DI AUTOFINANZIAMENTO



L'AUMENTO DEL COSTO DEI MEZZI DI TERZI E' SUBITO PASSIVAMENTE



LA COMPOSIZIONE DEI MEZZI DI TERZI E' SQUILIBRATA E INCOERENTE RISPETTO ALLE ESIGENZE FINANZIARIE DI IMPRESA



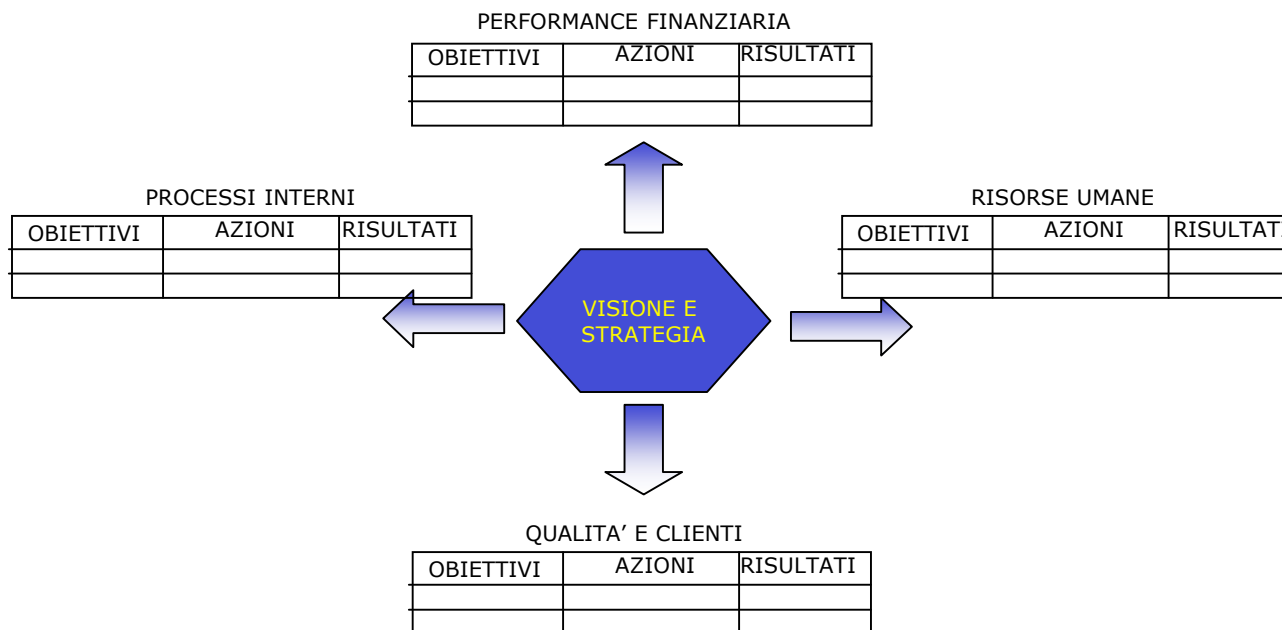
L'ATMOSFERA DELLA COMUNITA' FINANZIARIA E' DI FIDUCIA



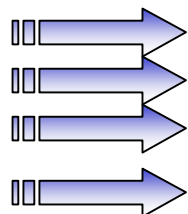
EVENTUALI RISERVE LIQUIDE SONO MALE INVESTITE O ECCESSIVE RIPETTO A QUELLE NECESSARIE PER MANTENERE UNA ADEGUATA FLESSIBILITA' FINANZIARIE

LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA' E' UN PROCESSO VOLTO A VERIFICARE L'ESISTENZA NEL MEDIO-LUNGO PERIODO DI CONDIZIONI DI EQUILIBRIO NEI FLUSSI FINANZIARI GENERATI DALLE DECISIONI DI POLITICA AZIENDALE.



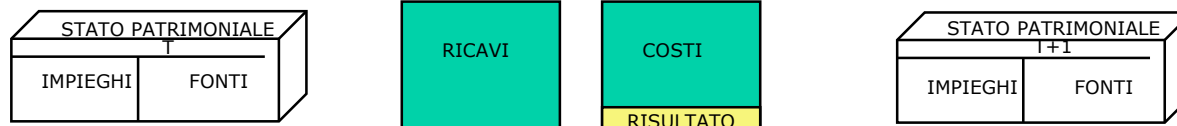
E' LEGATA ALLE DECISIONI PRESE A LIVELLO STRATEGICO



DI PORTAFOGLIO
ECONOMICO FINANZIARIE
ORGANIZZATIVE
SOCIALI

PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLA GESTIONE FINANZIARIA

GLI STRUMENTI OPERATIVI



STRUMENTI OPERATIVI STATICI

- BILANCI PREVENTIVI PER LA PROGRAMMAZIONE
- BILANCI CONSUNTIVI PER IL CONTROLLO
- INDICI DI BILANCIO CALCOLATI SU BILANCI CONSUNTIVI
- INDICI DI BILANCIO CALCOLATI SU BILANCI PREVENTIVI

STRUMENTI OPERATIVI DINAMICI

- ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI
- BUDGET DI CASSA

	DISP INIZ PER	INCASSI	TOT	ESBORSI	DISP FIN PER
GEN	20	256	276	246	30
FEB	30	248	278	310	-32
MAR	-32	272	240	256	-16
2°TRIM	-16	814	798	870	-72
3°TRIM	-72	853	781	729	52
4°TRIM	52	844	896	871	25
DISP INIZIO	20				DISP FINE 4° TRIM
GEN					
		3307		3307	

ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI

IL BUDGET DI CASSA

IL BUDGET DI CASSA RISULTA PARTICOLARMENTE IDONEO IN UN'OTTICA DINAMICA A SUPPORTARE L'ATTIVITA' DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLA SITUAZIONE DI TESORERIA NEL BREVISSIMO TERMINE.

IL BUDGET DI CASSA RICOPRE GENERALMENTE L'INTERO ARCO TEMPORALE RELATIVO ALL'ESERCIZIO CORRENTE, RILEVANDO IL SALDO DI TESORERIA IN DETERMINATE FRAZIONI TEMPORALI (LA SETTIMANA, IL MESE, IL TRIMESTRE) LA CUI ESTENSIONE RISPECCHIA LE SPECIFICHE ESIGENZE AZIENDALI.

	gen	feb	gen	mar	gen	apr
ENTRATE						
SALDO INIZIALE		-	-	-	-	-
FATTURE IVA						
FATTURE ESENTI IVA						
FINANZIARIE						
ALTRO						
TOT ENTRATE	-	-	-	-	-	-
USCITE						
IVA						
TASSE						
RITENUTE						
FORNITORI						
MUTUO						
ALTRO						
TOTALE USCITE	-		-	-	-	-
SALDO FINALE	-		-	-	-	-

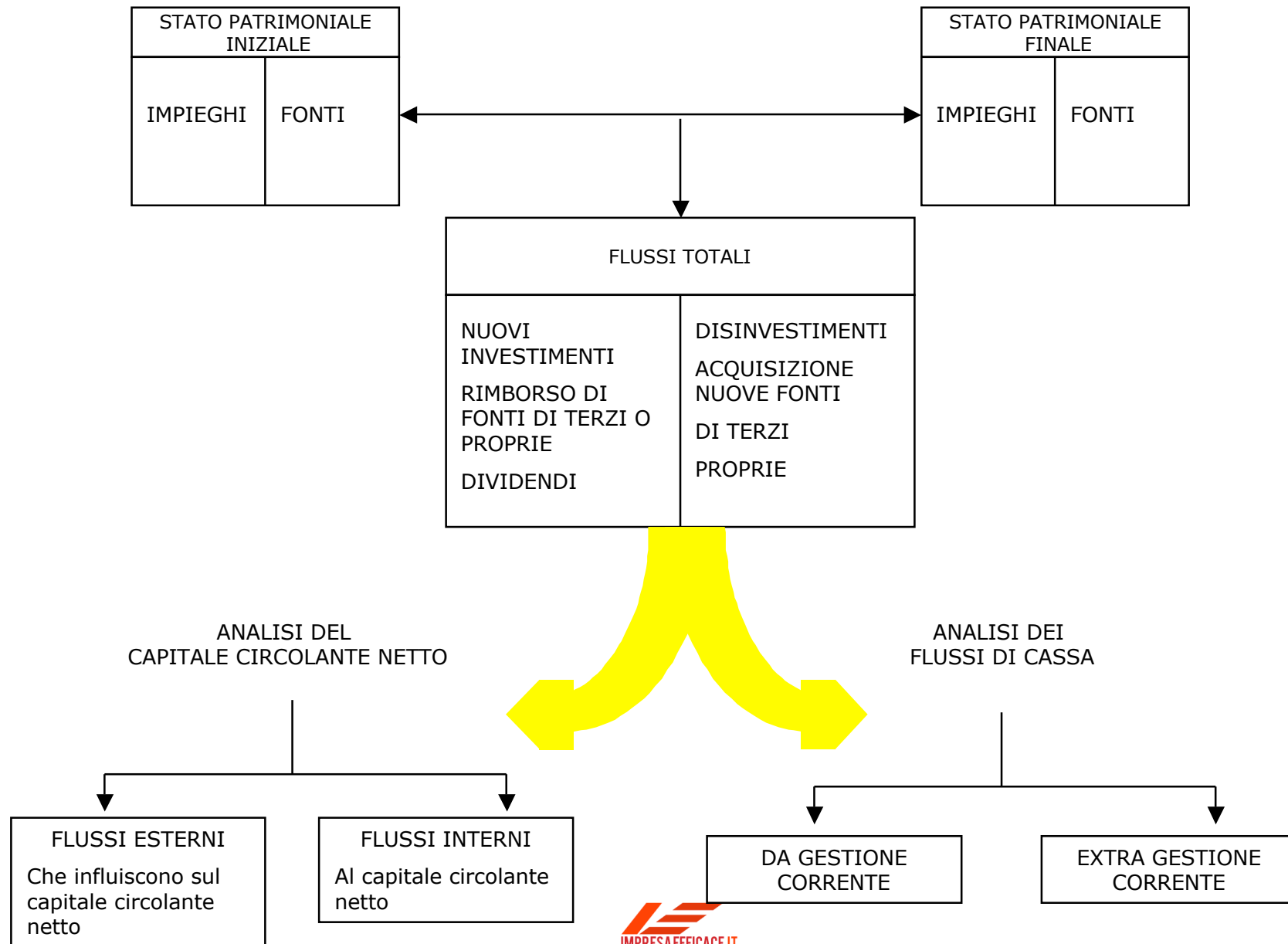
ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI

DALLA LETTURA DEGLI EFFETTIVI SALDI (POSITIVI O NEGATIVI) RILEVATI IN CIASCUNA FRAZIONE TEMPORALE, SI POSSONO TRARRE LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER

RAZIONALIZZARE

L'IMPIEGO DEGLI EVENTUALI SURPLUS MONETARI, O AL CONTRARIO PER PREDETERMINARE L'ENTITA' E IL MOMENTO IN CUI SI VERIFICANO I FABBISOGNI FINANZIARI.

I FLUSSI DI CASSA



I FLUSSI DI CASSA

IMPIEGHI

- OGNI AUMENTO DEGLI INVESTIMENTI
- OGNI DIMINUIZIONE DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

Ad es

Nuovo investimento

Incremento magazzino

Incremento crediti vs clienti

Rimborso di mutui

Perdita di esercizio

FONTI

- OGNI AUMENTO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO
- OGNI DIMINUIZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Ad es

Aumento capitale sociale

Erogazione nuovi mutui

Incremento fondo di indennità anzianità

Utile di esercizio

disinvestimenti

FLUSSI FINANZIARI AZIENDALI

	2004/2003	2005/2004
UTILE	4.210,22	- 45.134,09
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	47.179,05	44.964,95
FONDO IMPOSTE	-	33.397,37
TFR	26.650,06	28.933,79
FLUSSI DI CASSA DELLA GESTIONE REDDITUALE	78.039,33	62.162,02
IMMOBILIZZI MATERIALI	- 89.238,10	48.807,59
IMMOBILIZZI IMMATERIALI	- 4.361,24	- 7.521,67
IMMOBILIZZI FINANZIARI	- 11,62	1.084,56
PATRIMONIO NETTO	- 1,15	-
DEBITI A LUNGO TERMINE	71.435,11	- 47.244,68
	-	-
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE DEGLI IMMOBILIZZI	- 22.177,00	- 4.874,20
FLUSSO DI CCN	55.862,33	57.287,82
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		
CREDITI VERSO CLIENTI	- 62.473,82	151.232,89
DEBITI A BREVE	204.653,96	- 38.622,07
MAGAZZINO	10.517,73	8.737,40
ALTRI CREDITI	- 36.299,39	35.936,47
CASSA E BANCHE ATTIVE	- 60.536,15	- 99.996,87
BANCHE PASSIVE	-	-
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE	55.862,33	57.287,82

FLUSSI FINANZIARI AZIENDALI

	2004/2003	2005/2004
UTILE	4.210,22	- 45.134,09
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	47.179,05	44.964,95
FONDO IMPOSTE	-	33.397,37
TFR	26.650,06	28.933,79
FLUSSI DI CASSA DELLA GESTIONE REDDITUALE	78.039,33	62.162,02
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		
CREDITI VERSO CLIENTI	62.473,82	- 151.232,89
DEBITI A BREVE	- 204.653,96	38.622,07
MAGAZZINO	- 10.517,73	- 8.737,40
ALTRI CREDITI	36.299,39	- 35.936,47
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	- 116.398,48	- 157.284,69
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE	- 38.359,15	- 95.122,67
IMMOBILIZZI MATERIALI	- 89.238,10	48.807,59
IMMOBILIZZI IMMATERIALI	- 4.361,24	- 7.521,67
IMMOBILIZZI FINANZIARI	- 11,62	1.084,56
PATRIMONIO NETTO	- 1,15	-
DEBITI A LUNGO TERMINE	71.435,11	- 47.244,68
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE DEGLI IMMOBILIZZI	- 22.177,00	- 4.874,20
FLUSSO DI CASSA	- 60.536,15	- 99.996,87

ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI

IL BUDGET DI CASSA

IL BUDGET DI CASSA RISULTA PARTICOLARMENTE IDONEO IN UN'OTTICA DINAMICA A SUPPORTARE L'ATTIVITA' DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLA SITUAZIONE DI TESORERIA NEL BREVISSIMO TERMINE.

IL BUDGET DI CASSA RICOPRE GENERALMENTE L'INTERO ARCO TEMPORALE RELATIVO ALL'ESERCIZIO CORRENTE, RILEVANDO IL SALDO DI TESORERIA IN DETERMINATE FRAZIONI TEMPORALI (LA SETTIMANA, IL MESE, IL TRIMESTRE) LA CUI ESTENSIONE RISPECCHIA LE SPECIFICHE ESIGENZE AZIENDALI.

	gen	feb	gen	mar	gen	apr
ENTRATE						
SALDO INIZIALE		-	-	-	-	-
FATTURE IVA						
FATTURE ESENTI IVA						
FINANZIARIE						
ALTRO						
TOT ENTRATE	-	-	-	-	-	-
USCITE						
IVA						
TASSE						
RITENUTE						
FORNITORI						
MUTUO						
ALTRO						
TOTALE USCITE	-		-	-	-	-
SALDO FINALE	-		-	-	-	-

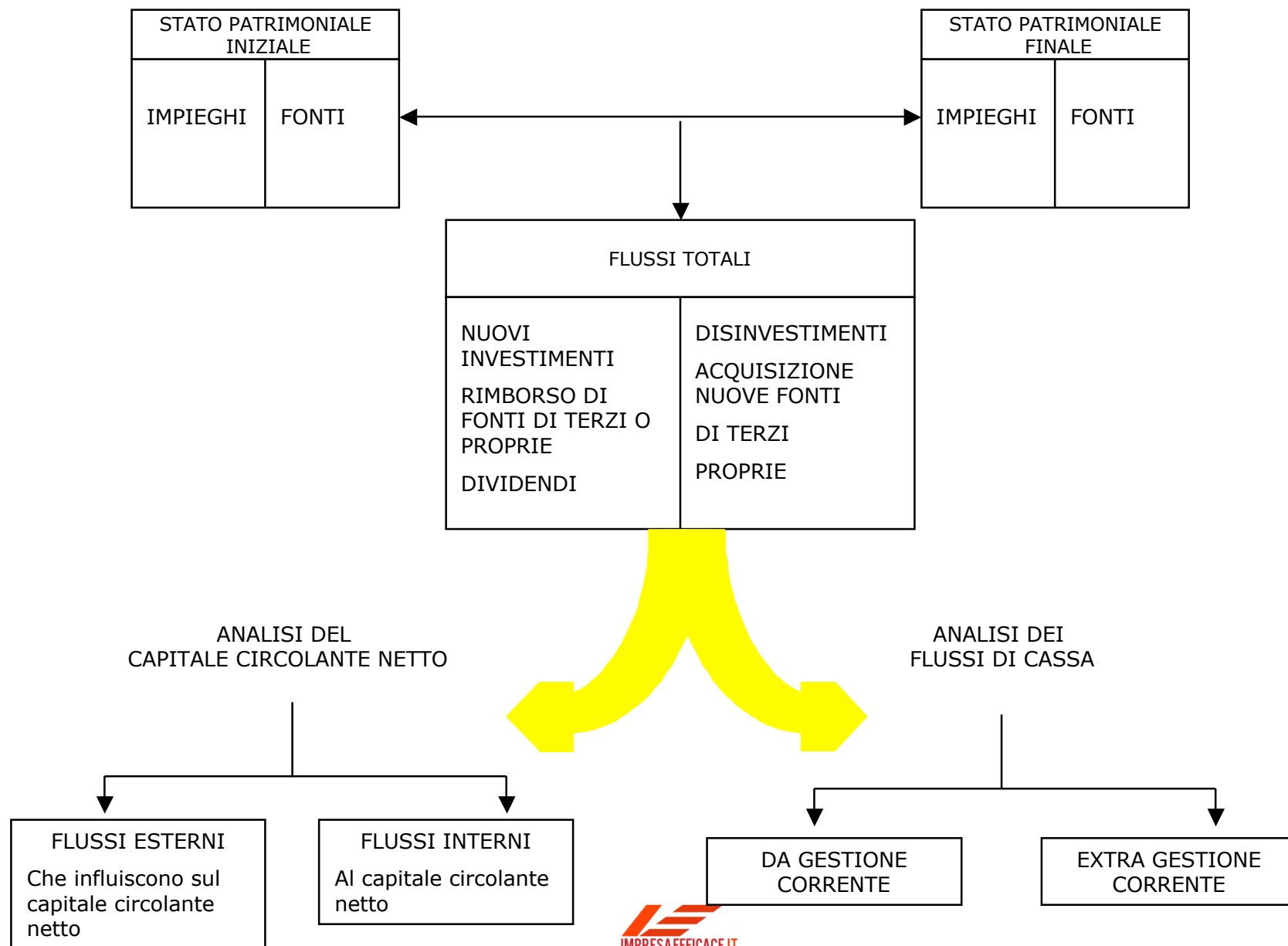
ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI

DALLA LETTURA DEGLI EFFETTIVI SALDI (POSITIVI O NEGATIVI) RILEVATI IN CIASCUNA FRAZIONE TEMPORALE, SI POSSONO TRARRE LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER

RAZIONALIZZARE

L'IMPIEGO DEGLI EVENTUALI SURPLUS MONETARI, O AL CONTRARIO PER PREDETERMINARE L'ENTITA' E IL MOMENTO IN CUI SI VERIFICANO I FABBISOGNI FINANZIARI.

I FLUSSI DI CASSA



I FLUSSI DI CASSA

IMPIEGHI

- OGNI AUMENTO DEGLI INVESTIMENTI
- OGNI DIMINUIZIONE DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

Ad es

Nuovo investimento

Incremento magazzino

Incremento crediti vs clienti

Rimborso di mutui

Perdita di esercizio

FONTI

- OGNI AUMENTO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO
- OGNI DIMINUIZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Ad es

Aumento capitale sociale

Erogazione nuovi mutui

Incremento fondo di indennità anzianità

Utile di esercizio

disinvestimenti

I FLUSSI DI CASSA

IMPIEGHI	FONTI
<u>IMMOBILIZZI</u> <u>NETTI</u> I	<u>CAPITALE</u> <u>NETTO</u> CN
<u>SCORTE</u> S	<u>DEBITI</u> <u>A LUNGO</u> DL
<u>LIQUIDITA'</u> <u>DIFFERITE</u> LD	
<u>LIQUIDITA'</u> <u>IMMEDIATE</u> LI	<u>DEBITI</u> <u>A BREVE</u> DB

} CCN

FLUSSI FINANZIARI AZIENDALI

	2004/2003	2005/2004
UTILE	4.210,22	- 45.134,09
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	47.179,05	44.964,95
FONDO IMPOSTE	-	33.397,37
TFR	26.650,06	28.933,79
FLUSSI DI CASSA DELLA GESTIONE REDDITUALE	78.039,33	62.162,02
IMMOBILIZZI MATERIALI	- 89.238,10	48.807,59
IMMOBILIZZI IMMATERIALI	- 4.361,24	- 7.521,67
IMMOBILIZZI FINANZIARI	- 11,62	1.084,56
PATRIMONIO NETTO	- 1,15	-
DEBITI A LUNGO TERMINE	71.435,11	- 47.244,68
	-	-
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE DEGLI IMMOBILIZZI	- 22.177,00	- 4.874,20
FLUSSO DI CCN	55.862,33	57.287,82
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		
CREDITI VERSO CLIENTI	- 62.473,82	151.232,89
DEBITI A BREVE	204.653,96	- 38.622,07
MAGAZZINO	10.517,73	8.737,40
ALTRI CREDITI	- 36.299,39	35.936,47
CASSA E BANCHE ATTIVE	- 60.536,15	- 99.996,87
BANCHE PASSIVE	-	-
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE	55.862,33	57.287,82

FLUSSI FINANZIARI AZIENDALI

	2004/2003	2005/2004
UTILE	4.210,22	- 45.134,09
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	47.179,05	44.964,95
FONDO IMPOSTE	-	33.397,37
TFR	26.650,06	28.933,79
FLUSSI DI CASSA DELLA GESTIONE REDDITUALE	78.039,33	62.162,02
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		
CREDITI VERSO CLIENTI	62.473,82	- 151.232,89
DEBITI A BREVE	- 204.653,96	38.622,07
MAGAZZINO	- 10.517,73	- 8.737,40
ALTRI CREDITI	36.299,39	- 35.936,47
FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	- 116.398,48	- 157.284,69
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE	- 38.359,15	- 95.122,67
IMMOBILIZZI MATERIALI	- 89.238,10	48.807,59
IMMOBILIZZI IMMATERIALI	- 4.361,24	- 7.521,67
IMMOBILIZZI FINANZIARI	- 11,62	1.084,56
PATRIMONIO NETTO	- 1,15	-
DEBITI A LUNGO TERMINE	71.435,11	- 47.244,68
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE DEGLI IMMOBILIZZI	- 22.177,00	- 4.874,20
FLUSSO DI CASSA	- 60.536,15	- 99.996,87