

---



**DOT  
COM**

**La nuova veste del commercialista: dal  
budgeting al reporting, la stima realistica e  
sostenibile del reddito e del flusso di cassa**

**20 / 10 / 2021**

**Relatore: Prof.ssa Elisa Truant**

---

**OPEN Dot Com**

Società dei Dottori Commercialisti

---



## Programma

- Il Controllo di Gestione e i legami con la Pianificazione Strategica
- L'iter di budgeting
- Le principali tipologie di budget
- Analisi degli scostamenti

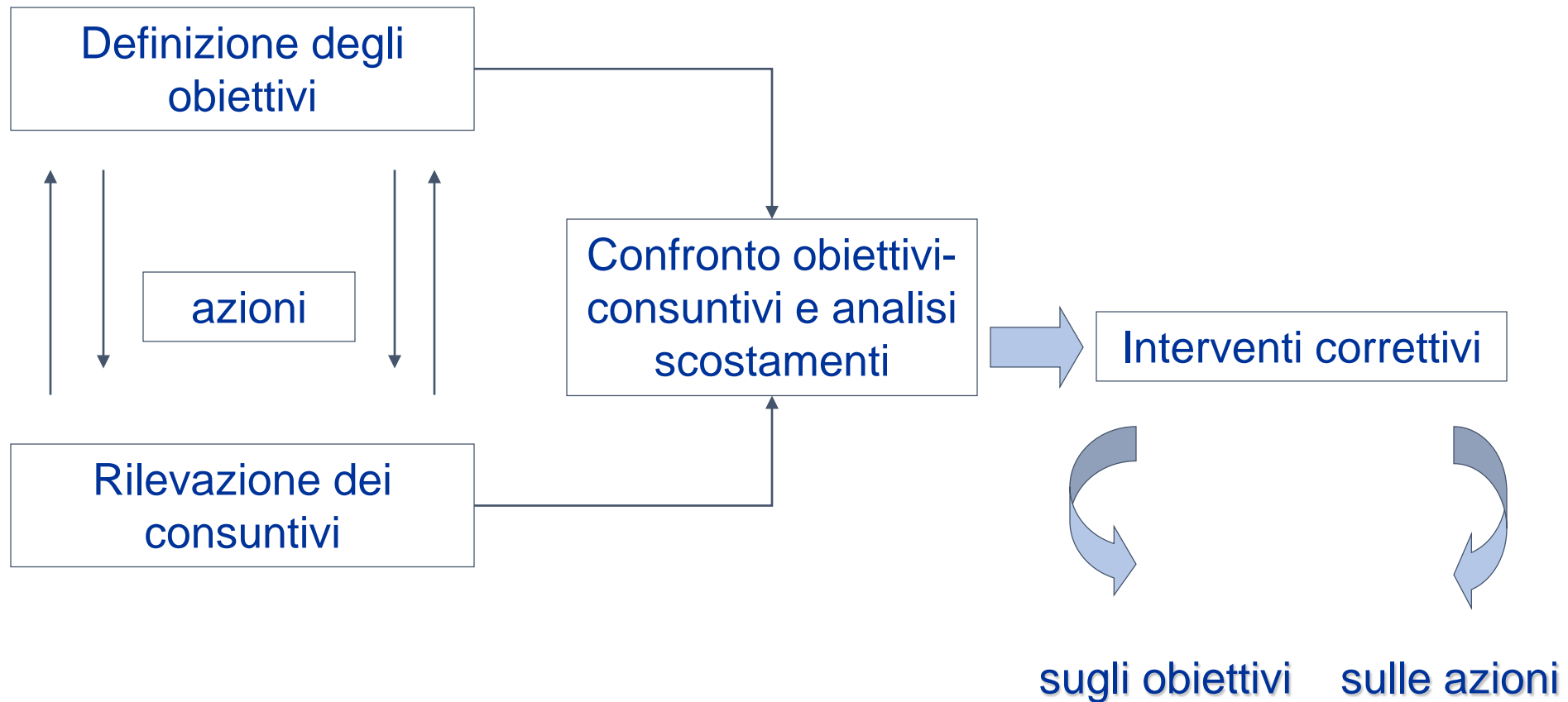
## Il controllo di gestione

L'attività di pianificazione strategica ha per oggetto decisioni con cui si dà all'azienda un volto durevole (strategie) ed è caratterizzata da un orizzonte temporale pluriennale.

Il controllo di gestione, invece, si occupa di monitorare nel breve periodo le variabili di gestione (sia correnti che strategiche).

Il controllo di gestione è il “sistema direzionale” con cui i managers ai vari livelli si accertano che la gestione si svolga in condizioni di efficienza e di efficacia, in modo da permettere il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, esplicitati in sede di pianificazione strategica

## Il controllo di gestione



## Il controllo di gestione

### Il Controllo di Gestione

- Non è obbligatorio
- Risponde ad esigenze di informazioni interne
- Dimostra la sua utilità quando fornisce informazioni utili al Management
- Le informazioni prodotte sono utili quando permettono di assumere decisioni razionali e non in base al solo istinto, facendo in modo di impiegare le risorse aziendali in modo efficiente ed efficace
- La decisione di quali informazioni produrre deve scaturire da un'analisi costi/benefici

## Il controllo di gestione



## Il controllo di gestione

Principali classificazioni dei costi ai fini gestionali

- Operativi e non operativi
- Variabili e fissi
- Diretti e indiretti
- Parametrici, discrezionali e vincolati
- Controllabili e non controllabili



## Il controllo di gestione

Anno / famiglia prodotti	Quantità vendita	Prezzo Unitario	Fatturato	Materie prime	MOD	Lavorazioni di terzi	Forza motrice	Provvigioni	Utenze - parte variabile	Altri costi variabili commerc.	Margine di contribuzione	Personale e MOI	Ammortamenti ind.li	Spese amministrative	Costi fissi industriali	Spese di pubblicità e promozione	Spese di trasporto	Altri costi fissi	Margine operativo totale
<b>Tot. 2021</b>																			
FFFF																			
AAAA																			
EEE																			
CCCC																			
DDD																			
GGGG																			
BBBB																			
<b>Tot. 2022</b>																			
FFFF																			
EEE																			
GGGG																			
AAAA																			
CCCC																			
DDD																			
BBBB																			
<b>Tot. 2023</b>																			
FFFF																			
EEE																			
AAAA																			
CCCC																			
GGGG																			
DDD																			
BBBB																			
<b>Tot. 2024</b>																			
AAAA																			
FFFF																			
EEE																			
GGGG																			
CCCC																			
DDD																			
BBBB																			
<b>Totale di periodo</b>																			



## Il budget

Si tratta di:

- un programma delle operazioni di gestione da compiere in un certo periodo (“breve” annuale)
- finalizzato al raggiungimento di certi obiettivi
- con una quantificazione delle risorse occorrenti

Stretti collegamenti con i piani economico-finanziari del business plan

## Il budget

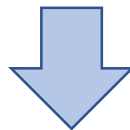
In quanto tale si tratta di un programma

- Globale (“aziendale”)
- Articolato per centri di responsabilità
- Articolato per periodi infrannuali
- Tradotto in unità monetarie

## Il budget

L'iter di budgeting segue il seguente percorso logico:

- obiettivi del piano
- obiettivi di budget
- budget commerciale
- budget produzione
- budget altre aree
- master budget



processo iterativo

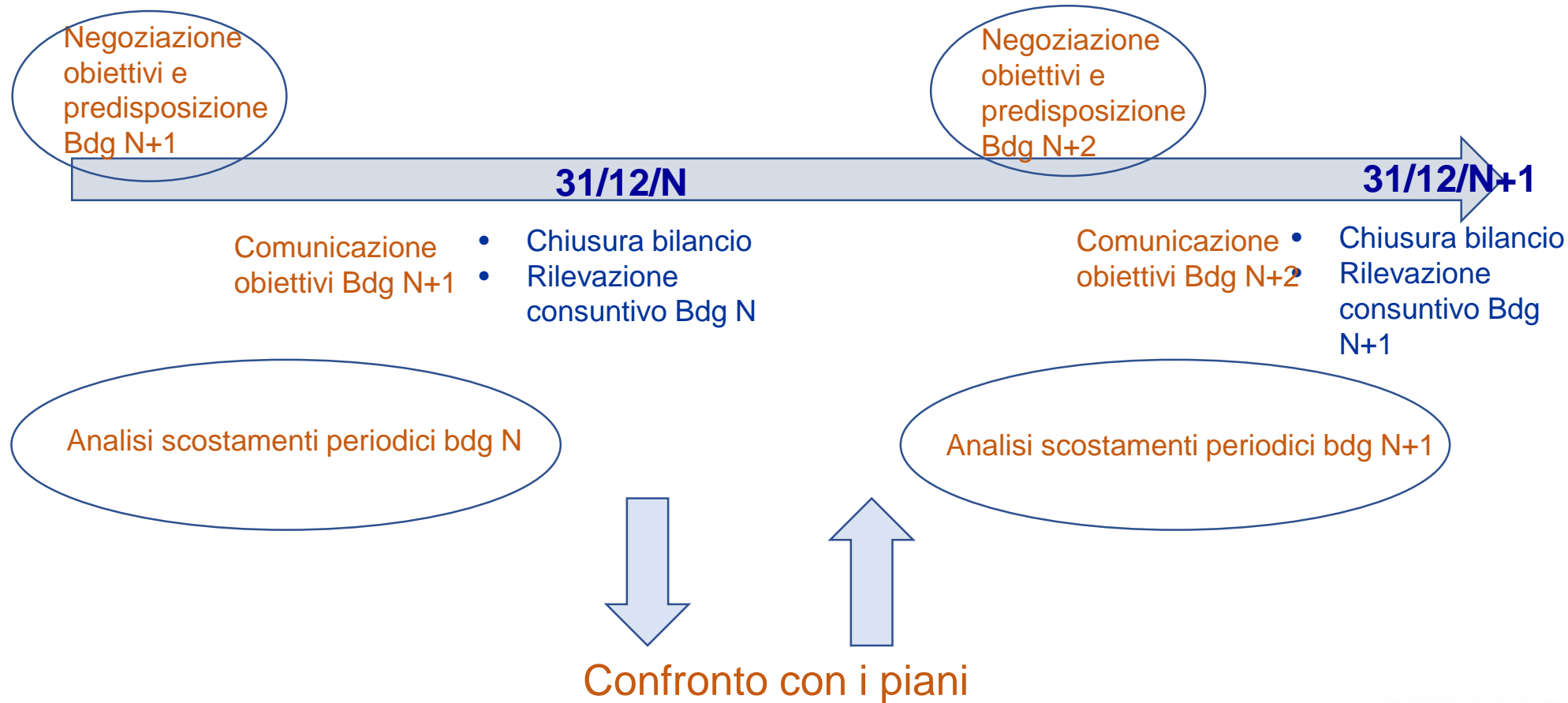
## Il budget

L'esplicitazione degli obiettivi «globali» è frutto di un processo di consolidamento e avviene attraverso:

- il budget economico: deriva dal consolidamento dei budget settoriali dei ricavi e costi, mettendo in evidenza la redditività futura
- il budget finanziario: verifica la fattibilità dei programmi operativi sotto il profilo finanziario
- il budget patrimoniale: evidenzia l'entità e la composizione del capitale netto

**RISCHIO:** usato come mera previsione

## Il budget



## Il budget

Nelle PMI:

- spesso mancano esplicite linee di azione → il piano d'azione rimane nella mente dell'imprenditore
- scarsa formalizzazione
- manca un adeguato supporto informativo
- elevato grado di accentramento direttivo
- carenza di cultura manageriale per lettura e interpretazione dati da un punto di vista gestionale

## Il budget commerciale

- Budget dei ricavi
- Budget dei costi commerciali



Budget commerciale

Possibili diverse forme di rappresentazione → es. informazioni raggruppate per cliente, prodotto, agente, ecc.

## Il budget commerciale

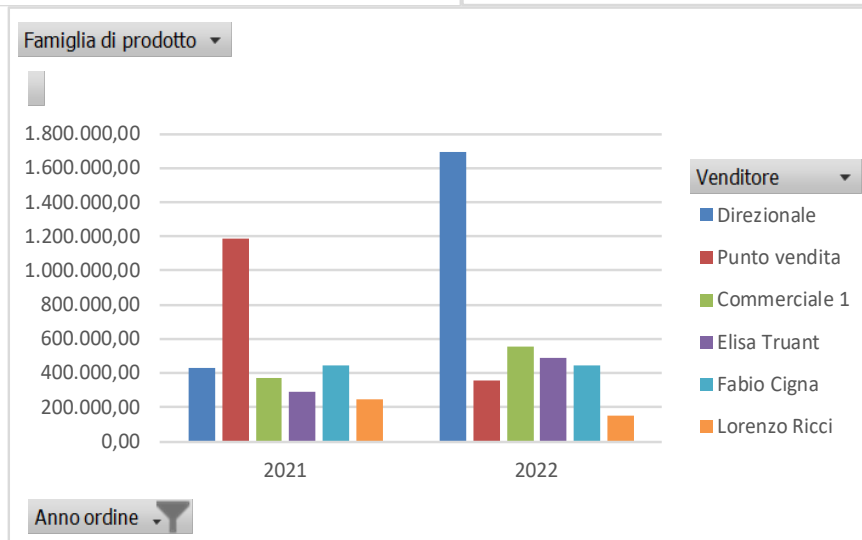
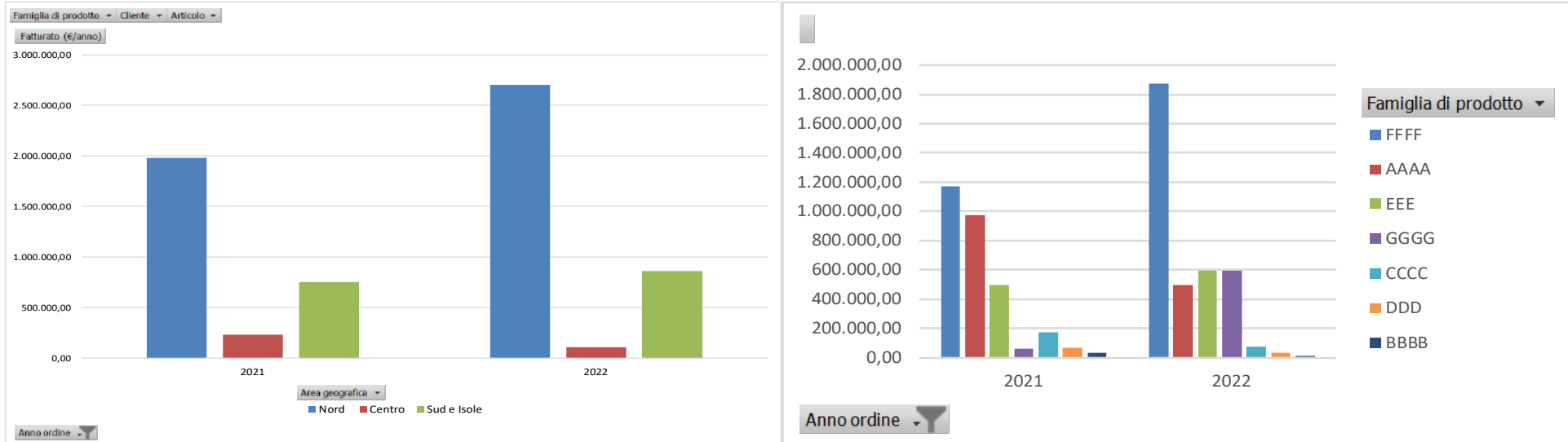
Il budget dei ricavi contiene le q.tà da vendere e il relativo fatturato.  
Importante porre l'accento su:

- il mix dei prodotti venduti
- la quantità assorbibile dal mercato
- la politica dei prezzi
- la capacità produttiva dell'azienda

In queste fasi, nelle PMI, gioca un ruolo importante il professionista



## Il budget commerciale



## Il budget commerciale

Il budget dei costi commerciali tiene conto di:

- modalità di consegna e distribuzione prodotto
- tempistiche di consegna (eventuale deperibilità)
- politica assistenza cliente
- attività promozionali e pubblicità

## Il budget commerciale

	Anno	Quantità vendita	Prezzo Unitario	Fatturato	Provvigioni	Costi variabili commerciali	I margine commerciale	Spese di pubblicità e promozione	Spese di trasporto	Il margine commerciale
<b>Totali</b>	<b>2022</b>									
<b>Famiglie prodotti</b>	AAAA									
	BBBB									
	CCCC									
	DDD									
	EEE									
	FFFF									
	GGGG									

## Il budget dei costi della produzione

- Volume da produrre
- Costi industriali da sostenere
  - Costi standard
  - Costi fissi industriali

## Il budget dei costi della produzione

$$Q.tà \text{ da produrre} = Q.tà \text{ da vendere} + \triangle \text{ rimanenze}$$

	Anno	Quantità produzione	Materie prime	MOD	Lavorazioni di terzi	Forza motrice	Utenze - parte variabile	Altri costi variabili ind.li	Totale costi variab. Ind.li	Ammortamenti ind.li	Altri costi fissi industriali	Totale costi fissi ind.li	Totale costi ind.li
<b>Totali</b>	2022												
<b>Famiglie prodotti</b>	AAAA												
	BBBB												
	CCCC												
	DDD												
	EEE												
	FFFF												
	GGGG												

## Il budget economico

- Espressione del processo di consolidamento
- Presentato in forma scalare
- Vengono messi in evidenza margini parziali (es. MLC o ULI), il RO e il RN
- Da tale budget possono susseguirsi analisi di vario tipo, tra cui il fatturato pareggio

## Il budget economico

### Margine Contribuzione Utile Lordo Industriale

#### Ricavi di vendita

- (-) Costi variabili industriali
- (-) Costi variabili commerciali e distributivi
- (-) Costi variabili generali amministrativi
- (=) Margine di contribuzione**
- (-) Costi fissi industriali
- (-) Costi fissi commerciali e distributivi
- (-) Costi fissi generali e amministrativi
- (=) Risultato operativo (EBIT)**
- (+) Proventi finanziari
- (-) Oneri finanziari
- (±) Componenti straordinari di reddito
- (=) Risultato ante imposte (EBT)**
- (-) Imposte di esercizio
- (=) Risultato netto**

#### Ricavi di vendita

- (-) Costo del venduto
  - (+) Rimanenze iniziali
  - (+) Acquisti di materie prime e semilavorati
  - (-) Rimanenze finali
  - (+) Energia
  - (+) Costo del lavoro industriale
  - (+) Ammortamento beni produzione
  - (+) Canoni di Leasing
  - (+) Altri costi industriali
- (=) Risultato lordo industriale**
- (-) Costi commerciali e distributivi
- (-) Costi di ricerca e sviluppo
- (-) Costi amministrativi e generali
- (=) Risultato operativo (EBIT)**
- (+) Proventi finanziari
- (-) Oneri finanziari
- (±) Componenti straordinari di reddito
- (=) Risultato ante imposte (EBT)**
- (-) Imposte di esercizio
- (=) Risultato netto**

### Valore Aggiunto

#### Ricavi delle vendite e delle prestazioni

- + Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti
- + Variazione lavori in corso su ordinazione
- + Incrementi immobilizzazioni per lavori interni

#### VALORE DELLA PRODUZIONE

- Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- + Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- Costi per servizi e per godimento beni di terzi
- + Altri ricavi operativi ricorrenti
- Altri costi operativi ricorrenti

#### VALORE AGGIUNTO

- Costo per il personale
- #### MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)
- Ammortamenti e svalutazioni
  - Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti

#### REDDITO OPERATIVO (EBIT)

- + / - Gestione finanziaria

#### REDDITO CORRENTE

- + Proventi straordinari

#### REDDITO ANTE IMPOSTE

- Oneri straordinari

#### REDDITO ANTE IMPOSTE

- Imposte sul reddito

#### REDDITO NETTO

## Il budget economico

		<b>Schemi a confronto</b>		
		<b>Margine di contribuzione</b>	<b>Utile lordo industriale</b>	<b>Valore aggiunto</b>
<b>Caratteristica</b>	Distingue i costi fissi e variabili	Distingue i costi industriali (fissi e variabili) da quelli di altra natura	Distingue i costi esterni dagli altri	
<b>Valore segnaletico</b>	Evidenzia il margine a copertura dei costi fissi	Evidenzia il reddito lordo della gestione industriale, isolando gli altri	Evidenzia il processo di formazione del valore aggiunto prodotto dall'impresa	



## Il budget economico



## Il budget finanziario

1. Budget delle fonti e degli impieghi → valutare la fattibilità finanziaria dei piani di azienda
2. Budget di tesoreria → evidenziare i flussi finanziari dell'anno di budget, con evidenza di eventuali necessità di cassa

## Il budget finanziario: 1) fonti ed impieghi

Mette in luce le variazioni in termini di:

1. Impieghi di capitale → investimenti in capitale fisso e circolante, rimborsi di debito e di capitale proprio
2. Fonti di finanziamento → autofinanziamento, finanziamenti con capitale proprio o di terzi, disinvestimenti

Si co-determina con il budget economico

## Il budget finanziario: 2) tesoreria

BUDGET DI TESORERIA							
	I periodo	II periodo	III periodo	IV periodo	V periodo	VI periodo	ANNO
<b>Disponibilità liquide all'inizio del periodo</b>							
<b>A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa</b>							
Incassi da clienti							
Altri incassi							
(Pagamenti a fornitori per acquisti e servizi)							
(Pagamenti al personale)							
(Altri pagamenti)							
(IVA)							
(Imposte pagate sul reddito)							
Interessi incassati							
(Interessi pagati)							
Dividendi incassati							
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>							
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>							
<i>Immobilizzazioni e attività finanziarie non immobilizzate</i>							
(Investimenti)							
Disinvestimenti							
<b>Flusso finanziario dall'attività di investimento (B)</b>							
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>							
<i>Mezzi di terzi</i>							
Incremento finanziamenti a breve e medio/lungo termine							
(Decremento finanziamenti a breve e medio/lungo termine)							
<i>Mezzi propri</i>							
Aumento di capitale a pagamento							
(Rimborso di capitale)							
Cessione di azioni proprie							
(Acquisto di azioni proprie)							
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)							
<b>Flusso finanziario dall'attività di finanziamento (C)</b>							
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide DEL PERIODO (A+B+C)</b>							
<b>Disponibilità liquide al termine del periodo</b>							
Possibilità di utilizzo di affidamenti bancari accordati e non ancora utilizzati							
<b>Ulteriore fabbisogno finanziario</b>							
<b>Interventi correttivi da attivare (in caso di Ulteriore fabbisogno finanziario negativo)</b>							
Finanziamento con mezzi propri							
Finanziamento con mezzi di terzi							
<b>Fabbisogno finanziario negativo di periodo dopo gli eventuali interventi correttivi</b>							

## Il budget patrimoniale

BUDGET PATRIMONIALE	
<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<u>Capitale immobilizzato</u>	<u>Capitale proprio</u>
Immob. tecniche	Capitale sociale
Immob. immat.	Riserve
Immob. finanz.	RN previsto
-fondi rettificativi	<u>Passività consolidate</u>
<u>Capitale circolante</u>	<u>Passività correnti</u>
Magazzino	
Liquidità differite	
Liquidità immediate	
<b>Capitale investito</b>	<b>Capitale acquisito</b>

## Analisi degli scostamenti

### Tipi di controllo

- controllo a preventivo → durante la redazione del budget ed è volto a verificare la fattibilità dei piani operativi rispetto ai piani strategici formulati in sede di pianificazione
- controllo in itinere e quindi durante lo svolgimento della gestione aziendale → verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi prefissati → fase lacunosa nelle PMI
- controllo a consuntivo, ovvero a conclusione del periodo al fine di individuare le cause del raggiungimento/non raggiungimento degli obiettivi, le responsabilità o le corresponsabilità, gli eventuali piani correttivi.

## Analisi degli scostamenti

Generalmente gli elementi che caratterizzano l'attività di reporting sono essere aggregati attorno a cinque parametri:

- la direzione (flusso informativo)
- il contenuto (informazioni operative o direzionali)
- le caratteristiche delle informazioni (selettività, rilevanza, attendibilità, affidabilità)
- il tempo (frequenza e tempestività)
- la forma (modalità di rappresentazione).

## Analisi degli scostamenti

Due tipologie principali di reportistica:

- il report di tipo tradizionale: evidenzia gli scostamenti tra quanto previsto a budget e quanto effettivamente realizzato a consuntivo e le possibili cause elementari. Tale strumento ha però un limite: non riesce a segnalare tempestivamente dove e come sarebbe più opportuno intervenire per raggiungere effettivamente gli obiettivi prefissati
- il report per variabili chiave: permette di individuare le variabili che realmente possono influenzare i risultati, evidenziando anche i risultati non strettamente monetari (es. soddisfazione della clientela o l'immagine aziendale).



## Analisi degli scostamenti

### Esempio di report per variabili chiave

Descrizione voce	Dati a Budget		Dati a consuntivo								Scostamento in flusso				Cause scostamento											
	Area ITALIA		Area ITALIA				Area ITALIA				Area ITALIA				Area ITALIA											
	Area TO	Area MI	Area RO	Area BO	Area FI	Area LIG.	Area TO	Area MI	Area RO	Area BO	Area FI	Area LIG.	Area TO	Area MI	Area RO	Area BO	Area FI	Area LIG.	Area TO	Area MI	Area RO	Area BO	Area FI	Area LIG.		
Ricavi diretti																										
Ricavi da gestione																										
Ricavi da contributo a f.do perduto																										
Ricavi da rimborso locazione locali																										
Costi diretti																										
Affitto d'azienda																										
Costi a rimborso locazione locali																										
Leasing di attivazione locali																										
Amm.to spese attrezzature																										
Amm.to macchine elettroniche																										
Amm.to impianti specifici																										
Amm.to impianti specifici																										
Amm.to insegne																										
Amm.ti materiali diretti																										
Amm.to spese oneri su beni di terzi																										
Amm.to spese avviamento																										
Amm.to spese impianto																										
Amm.to immateriali diretti																										
Margine di contribuzione diretto																										
Costi indiretti																										
Spese amministrative																										
Spese commerciali																										
Spese di struttura																										
Oneri finanziari																										
Margine di contribuzione lordo																										

## Analisi degli scostamenti

Per ogni voce di costo ( o ricavo) e per ogni centro:

1. Confronto budget e consuntivo anche rilevando scostamenti sottostanti
2. Individuazione cause delle variazioni e relative responsabilità
3. Individuazione provvedimenti correttivi

Attenzione : Il valore aggiunto comincia con la fase 2 → *non è una mera comunicazione dei risultati, ma piuttosto ha l'obiettivo di influenzare il comportamento del management*

## Analisi degli scostamenti

### Esempio di report per variabili chiave

Variabili chiave	Indicatore chiave	Risultato annuo ottenuto
Grado di soddisfazione del cliente consumatore	n. lamentele, grado di fidelizzazione (attraverso carte di fedeltà)	n. lamentele alto/basso, carte fedeltà n. ...
Grado di soddisfazione del cliente gestore	Fatturato del locale	Euro .....
Capacità di gestione del gestore	Fatturato del locale	Euro .....
Comportamento dei collaboratori	n. ore di straordinario, grado di assenteismo	n. ...
Comportamento della concorrenza	Fatturato concorrenza	Nome società euro .....
Evoluzione del mercato	Tasso di crescita del settore ristorazione	%

## Analisi degli scostamenti

Le varie tipologie di scostamento che si vengono a manifestare consentono, da una parte, l'individuazione di eventuali errori commessi da chi materialmente opera nel processo produttivo e, dall'altra, di evidenziare le variazioni intervenute nello svolgimento dell'attività o a seguito di cambiamenti ambientali.

**Non solo numeri! Individuare le cause, responsabilità e azioni correttive**

*Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare*

*Lucio Anneo Seneca*

---

I contenuti di queste slide sono di proprietà esclusiva di OPEN Dot Com Spa;  
l'utilizzo a qualunque titolo deve essere autorizzato esplicitamente da OPEN Dot Com.



**DOT  
COM**

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

**Per informazioni: [info@opendotcom.it](mailto:info@opendotcom.it)**

**Sito: [www.opendotcom.it](http://www.opendotcom.it)**

---

**OPEN Dot Com**

Società dei Dottori Commercialisti

---