

**La contabilità direzionale
per la programmazione
e il controllo**

LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGETING
15 maggio 2015

Contabilità generale

Scopo:

Produrre informazioni per tutti i soggetti esterni tali da rappresentare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa (bilancio di esercizio)



Produzione di report diretti terzi esterni
(*annuali e infrannuali,*) riferiti all'intera azienda



PROCESSI DECISIONALI

(prospettive di redditività, determinazione prezzi, dimensione organico ...)

Contabilità direzionale

Scopo:

*Produrre informazioni attraverso la rielaborazione di dati di costo, di ricavo, ecc. utili al raggiungimento di uno scopo (decisione, controllo, ecc.) >> funzioni manageriali
>>> informazione = mezzo/
strumento*



Produzione di report diretti ai manager
(*mensili, settimanali e giornalieri*) per segmenti



PROCESSI DECISIONALI

CO.GE.:

fornisce informazioni sull'andamento della gestione aziendale ex post e rappresenta dati passati per cui rivela scarsa utilità al fine dell'assunzione di decisioni di breve e di lungo periodo

CO.AN.:

consente di disporre di importanti elementi informativi ai fini della formulazione delle decisioni operative e strategiche.

Le rilevazioni previsionali (preventive/prospettiche) quali i BUDGET e i valori di costo STANDARD forniscono delle informazioni quantitativo-monetarie utili al processo decisionale in quanto misurano gli obiettivi economici (generali o parziali)

Il bilancio di esercizio

Stato Patrimoniale

fotografia (al termine del periodo amministrativo) di tutte le risorse (attività) a disposizione dell'azienda e delle fonti di finanziamento (passività e netto) utilizzate per l'acquisizione di tali risorse

$$A = P + N$$

ATTIVITA' (impieghi) A	PASSIVITA' + NETTO (fonti) P+N
Attivo IMMOBILIZZATO (c.d. immobilizzazioni) (fattori materiali, immateriali e impieghi finanziari)	Patrimonio NETTO (fonti proprie N) (Capitale di apporto e utile di esercizio)
Attivo CIRCOLANTE (rimanenze, crediti a breve, liquidità)	PASSIVITA' (fonti di terzi P) (debiti di finanziamento e debiti di funzionamento)

Il bilancio di esercizio

Conto Economico

evidenzia il risultato economico di periodo frutto della gestione aziendale dell'intero periodo amministrativo che pone a raffronto i ricavi con i correlati costi di utilizzazione. Il risultato se positivo si denomina UTILE, se negativo si denomina PERDITA dell'esercizio

CONTTO ECONOMICO per competenza

COMPONENTI POSITIVI – COMPONENTI NEGATIVI dell'esercizio

RICAVI dei beni o servizi venduti (con o senza manifestazione finanziaria)

— **COSTI** dei fattori utilizzati nell'esercizio (con o senza manifestazione finanziaria)

= UTILE D'ESERCIZIO/PERDITA D'ESERCIZIO

STATO PATRIMONIALE

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
A. CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI (Af)	A. PATRIMONIO NETTO (N – U)
B. IMMOBILIZZAZIONI	I Capitale
I Immateriali (Ae)	II Riserva per sovrapprezzo azioni
II Materiali (Ae)	III Riserve di rivalutazione
III Finanziarie (Ae – Af)	IV Riserva legale
C. ATTIVO CIRCOLANTE	V Riserva per azioni proprie in port.
I Rimanenze (Ae)	VI Riserve statutarie
II Crediti (Af)	VII Altre riserve
III Attività Finanziarie (Af)	VIII Utili (perdite) portati a nuovo
IV Disponibilità liquide (Af)	IX Utile (perdita) dell'esercizio
D. RATEI E RISCONTI ATTIVI (Af – Ae)	B. FONDI PER RISCHI ED ONERI (Pf)
	C. TRATTAMENTO FINE RAPPORTO (Pf)
	D. DEBITI (Pf)
	E. RATEI E RISCONTI PASSIVI (Pf – Pe)

Lo schema di Stato Patrimoniale è previsto dall'art. 2424 C.C. e si articola in raggruppamenti (lettere maiuscole), classi (numeri romani), voci (numeri arabi(flessibile)) e sottovoci (lettere minuscole (flessibile)). È obbligatorio per le società di capitali

CONTO ECONOMICO

- A. VALORE DELLA PRODUZIONE (R)
 - B. COSTI DELLA PRODUZIONE ($C_u + c_i + Q + c_s$)
 - C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI ($of - rs$)
 - D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE
 - E. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI
- Risultato prima delle imposte ($A - B + - C + - D + - E$)
- 22) Imposte sul reddito dell'esercizio (t)
 - 23) Utile (perdita) dell'esercizio

Lo schema di Conto Economico è previsto dall'art. 2425 C.C. e si articola in raggruppamenti (lettere maiuscole), voci (numeri arabi) e sottovoci (lettere minuscole). È obbligatorio per le società di capitali

Configurazioni di Conto Economico

CONTO ECONOMICO CIVILISTICO

a costi e ricavi della produzione effettuata

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

+variazione delle scorte di prodotti e semilavorati

B) COSTI DELLA PRODUZIONE

costi per materie

costi per servizi

costi per godimento beni di terzi

costi per il personale

ammortamenti e svalutazione

variazione delle scorte di materie

A-B = RISULTATO OPERATIVO

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI

RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE

IMPOSTE

UTILE DI ESERCIZIO

Riclassificazione Conto Economico a valore della produzione e valore aggiunto

RICAVI DELLE VENDITE

+variazione scorte prodotti

= VALORE DELLA PRODUZIONE OTTENUTA

-COSTI DELLA PRODUZIONE ESTERNI

(materie prime, servizi industriali, godimento beni di terzi)

= VALORE AGGIUNTO

-COSTI DEL PERSONALE

= MARGINE OPERATIVO LORDO

-altri costi della produzione interni (ammortamenti tecnici)

RISULTATO OPERATIVO

Riclassificazione Conto Economico a costo industriale del venduto

CONTO ECONOMICO A COSTI E RICAVI DELLA PRODUZIONE VENDUTA

RICAVI DELLE VENDITE

= VALORE DELLA PRODUZIONE VENDUTA

-COSTO DEL VENDUTO

= MARGINE INDUSTRIALE LORDO

-Costi commerciali

-Costi amministrativi

-costi per ricerca e sviluppo

RISULTATO OPERATIVO

Riclassificazione Conto Economico a margine di contribuzione

CONTO ECONOMICO A COSTI E RICAVI DELLA PRODUZIONE VENDUTA

RICAVI DELLE VENDITE

= VALORE DELLA PRODUZIONE VENDUTA

-TOTALE COSTI VARIABILI

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI PRIMO LIVELLO

-COSTI FISSI SPECIFICI

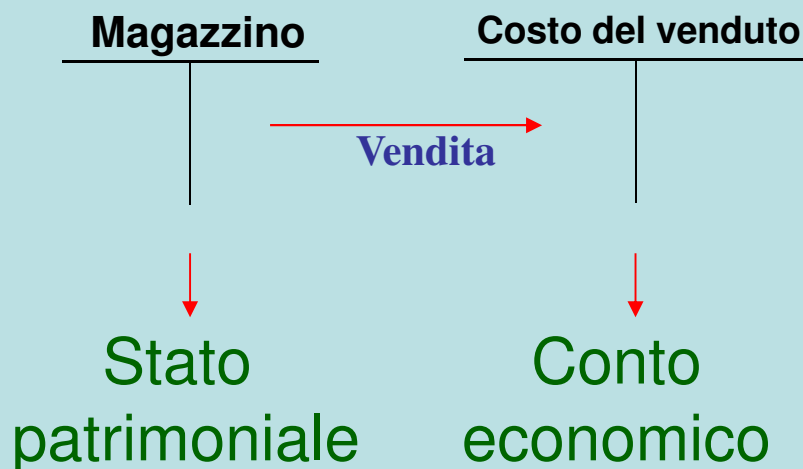
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI SECONDO LIVELLO

-COSTI FISSI COMUNI

=RISULTATO OPERATIVO

Costi di prodotto e costi di periodo a confronto

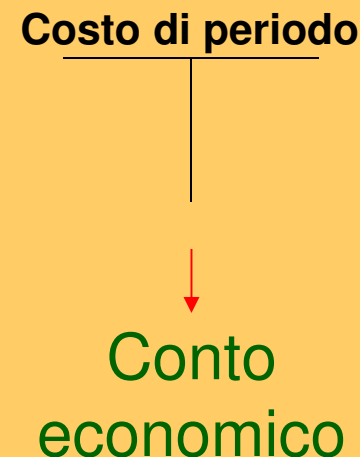
I **costi di prodotto** includono tutti i costi sostenuti per acquisire o realizzare un prodotto (materiali diretti, manodopera diretta e costi indiretti di produzione)



I costi di prodotto sono detti anche **costi inventariabili** poiché se i beni sono completati solo parzialmente o non sono stati venduti sono iscritti nello S.P. tra le attività.

Solo quando i beni sono venduti tali costi sono eliminati dal conto magazzino e imputati a C.E. come costi di competenza (c.d. costo del venduto)

I **costi di periodo** sono tutti i costi non inclusi nei costi di prodotto e sono “spesati” nel conto economico del periodo in cui sono sostenuti



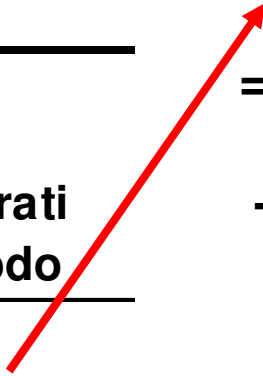
I costi di periodo sono imputati a C.E. nel periodo in cui sono sostenuti

Determinazione del costo dei beni prodotti

<u>Materie prime</u>	<u>Costi di produzione</u>	<u>Semilavorati</u>
Magazzino materie prime all'inizio del periodo	Materiali diretti	Magazzino semilavorati all'inizio del periodo
+ Materie prime acquistate	+ Manodopera diretta	+ Totale costi di produzione
<u>= Materie prime disponibili per l'uso in produzione</u>	+ <u>Costi fissi di prod.</u>	<u>= Totale semilavorati corso per il periodo</u>
Magazzino materie prime alla fine del periodo	<u>= Totale costi di produzione</u>	- Magazzino semilavorati alla fine del periodo
Materie prime usate in produzione		<u>= Costo dei beni prodotti</u>

Determinazione del costo del venduto

<u>Semilavorati</u>	<u>Prodotti finiti</u>
Magazzino semilavorati all'inizio del periodo	Magazzino prodotti finiti all'inizio del periodo
+ Costi di produzione per il periodo	+ Costo dei beni prodotti
<hr/>	<hr/>
= Totale semilavorati per il periodo	= Costo dei prodotti disponibili per la vendita
- Magazzino semilavorati alla fine del periodo	- Magazzino prodotti finiti alla fine del periodo
<hr/>	<hr/>
= Costo dei beni prodotti	Costo del venduto
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>



Conto Economico

Costo del venduto

- Costo del venduto di un'impresa mercantile

Costo del venduto = Magazzino merci di apertura (rimanenze iniziali) + Acquisti – Magazzino merci di chiusura (rim. finali)

- Costo del venduto di un'impresa manifatturiera

Costo del venduto = Magazzino prodotti finiti di apertura (rim.iniziali) + Costo dei beni prodotti – Magazzino prodotti finiti di chiusura (rimanenze finali)

Confronto fra il conto economico a margine di contribuzione
e il conto economico tradizionale

Approccio tradizionale
(costi raggruppati per funzione)

Vendite	\$100.000
Meno costo del venduto	70.000
Margine lordo	<u>\$ 30.000</u>
Meno costi operativi	20.000
Utile operativo netto	<u><u>\$ 10.000</u></u>

Approccio a margine di contribuzione
(costi raggruppati per comportamento)

Vendite	\$100.000
Meno costi variabili	60.000
Margine di contribuzione	<u>\$ 40.000</u>
Meno costi fissi	30.000
Utile operativo netto	<u><u>\$ 10.000</u></u>

Usato essenzialmente per
il reporting esterno

Usato essenzialmente
dal management

Casi aziendali

Caso aziendale (azienda agricola)

Individuazione dei:

- Costi di periodo
- Costi generali di produzione
- Costo totale di produzione
- Costo dei beni prodotti
- Costo del venduto
- Costi fissi e costi variabili
- Costi fissi impegnati e costi fissi discrezionali

Redazione del conto economico a costo del venduto

Redazione del conto economico a margine di contribuzione