

FIT – P&C

– PROF. Francesco Agliata –



Pianificazione e controllo di gestione

Lineamenti teorici e strumenti applicativi

- **Editore**
- Giappichelli
- **Data di pubblicazione**
- febbraio 2019
- **Formato**
- Copertina Flessibile
- **Pagine**
- 368
- **ISBN**
- 9788892119185

Programmazione e controllo (P&C)

L'Economia Aziendale è istituzionalmente tripartita in:

GESTIONE

ORGANIZZAZIONE

RILEVAZIONE

Focus (non esclusivo)

**FATTI ESTERNI
DI GESTIONE**

**FATTI INTERNI
DI GESTIONE**

**COMUNICAZIONE
ECONOMICO-
FINANZIARIA
VINCOLATA**

**PIANIFICAZIONE,
PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO**

P&C - Prospettiva economico-aziendale

Ottica sistemica. Insieme coordinato di elementi, caratterizzato da un elevato grado di interazione, posto al servizio del più generale sistema-azienda.

Finalità. Coadiuvare la direzione aziendale, attraverso la raccolta, la rielaborazione e la rappresentazione di informazioni utili per assumere decisioni.

Oggetto. Due nuclei fondamentali:

1. formulazione di obiettivi futuri derivanti da una visione strategica;
2. realizzazione dei medesimi.

P&C - Prospettiva economico-aziendale

Meccanismo operativo. Insieme di *attività, principi e strumenti* idonei a regolare le diverse parti dell'organizzazione in modo integrato, affinché possano cooperare per raggiungere obiettivi comuni.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo è altresì qualificato come ***meccanismo operativo***, nel senso di dispositivo che serve a creare un coordinamento fra gli organi aziendali, inducendo adeguati stimoli di comportamento.

P&C - Prospettiva economico-aziendale

Il meccanismo operativo di pianificazione, programmazione e controllo attiene al complesso di attività poste in essere, ai principi impiegati e agli strumenti utilizzati per:

1. selezionare gli obiettivi da raggiungere
2. individuare le azioni da intraprendere per realizzarli;
3. monitorare l'andamento della gestione;
4. apprezzare i risultati conseguiti.

P&C - La componente statica e dinamica del controllo

Le componenti statiche sono riconducibili dalla *struttura organizzativa* e alla *struttura informativa*.

Struttura organizzativa

Insieme delle sub-unità rispetto alle quali è distribuito il potere decisionale, sono attribuite le responsabilità degli obiettivi da raggiungere ed è effettuata la verifica dei risultati.

Struttura informativa

Insieme di strumenti di misurazione e di supporti tecnici ed informatici attraverso i quali i dati – necessari a soddisfare il bisogno informativo della direzione – sono resi disponibili, secondo tempi e modi ritenuti consoni a tale scopo.

P&C - La componente statica e dinamica del controllo

Le componente dinamica considera il sistema di pianificazione, programmazione e controllo alla stregua di un processo.



P&C - La componente statica e dinamica del controllo

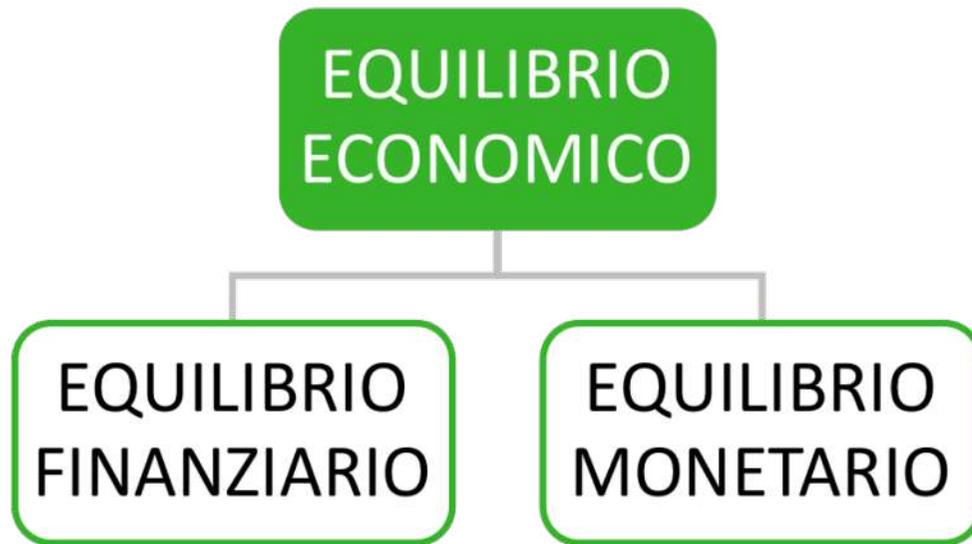
Efficienza operativa. Accertare che i fattori produttivi (input) siano impiegati nel modo più vantaggioso possibile, massimizzando l'output ottenibile.

Efficacia strategica. Accertare che i processi produttivi siano predisposti secondo modalità idonee a raggiungere risultati soddisfacenti per i soggetti cui sono destinati.



Verifica dell'equilibrio economico

PP&C - La componente statica e dinamica del controllo



L'equilibrio economico è sovraordinato rispetto agli altri due equilibri.

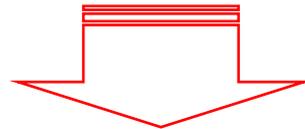
Tuttavia, in assenza dell'equilibrio finanziario e monetario, quello economico è destinato a perdere validità nel corso del tempo.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo supporta il management nel raggiungere, mantenere e monitorare gli equilibri aziendali nel loro complesso.

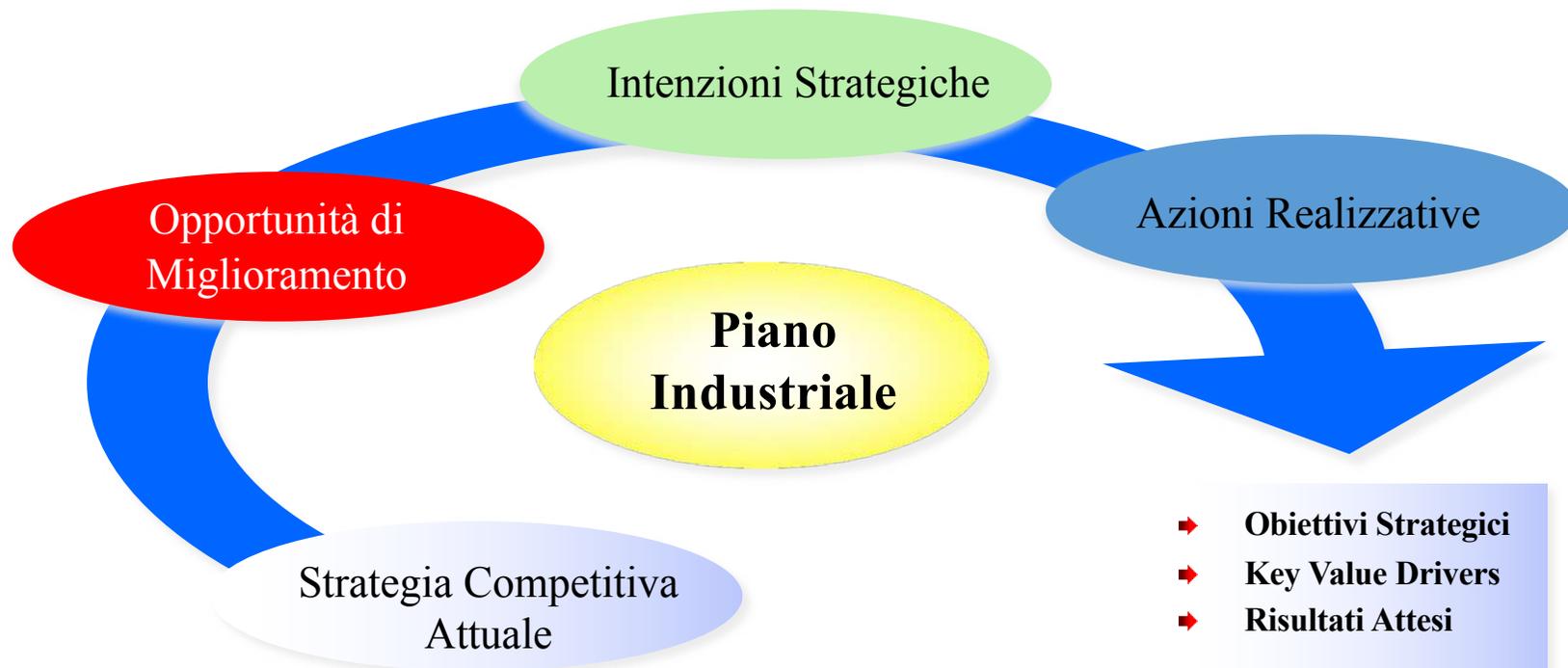
Il sistema di pianificazione e controllo

Meccanismo operativo di ausilio all'alta direzione per la corretta formulazione delle decisioni strategiche ed operative, il monitoraggio dei risultati e la responsabilizzazione dei manager

PIANIFICAZIONE



È il processo con cui si **valutano le *STRATEGIE AZIENDALI***, in vista del raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, e i ***PIANI OPERATIVI*** mediante i quali si può realizzare il disegno strategico





Se si prende in considerazione *l'intervallo di tempo di riferimento* è possibile distinguere l'attività di pianificazione in:



**Pianificazione
di *LUNGO*
*PERIODO***



L'insieme delle decisioni con cui un *azienda si dà un volto durevole* (cosa produrre, con quali tecnologie, con quale grado d'integrazione verticale)

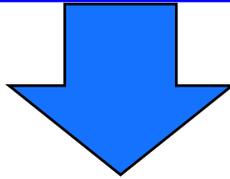


**Pianificazione
di *BREVE PERIODO***



L'insieme delle decisioni *assunte su base annua o infrannuale*

Cosa è il controllo di gestione



*Il controllo di gestione è un
sistema direzionale
con cui i manager ai vari livelli
si accertano che la gestione aziendale
si stia svolgendo
in condizioni di efficienza e di efficacia
tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di
fondo della gestione stessa stabiliti in sede di
pianificazione strategica*

Controllo di gestione

- Controllo nel significato italiano del termine (strumento ispettivo)
- Controllo nel significato anglosassone del termine (*Control*: strumento di guida del management)

Scopo del controllo di gestione

Lo scopo del CdG è il *monitoraggio dei risultati*

Esso è orientato ad accertare
il *grado di efficacia* e di *efficienza* della gestione

EFFICIENZA

EFFICACIA

Attiene all'attitudine dell'azienda e/o di un suo sub-sistema ad *ottimizzare la quantità di risorse* necessarie per l'ottenimento di un dato output

Attiene all'attitudine dell'azienda ad *ottimizzare i risultati attinenti agli obiettivi di fondo* della gestione

Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza presuppone il **confronto tra il valore reale del fenomeno e gli obiettivi di fondo della gestione**, esplicitati nel processo di *Pianificazione Strategica*

Il Controllo di Gestione è essenzialmente
un **CONTROLLO sui RISULTATI**

*Nel caso in cui non sia possibile (od opportuno) monitorare
gli **effetti** degli atti di gestione*



Si provvede ad effettuare il controllo
delle **cause (a monte)** dei risultati,
ossia sulle **AZIONI** compiute per attuarli,
o addirittura sulle **RISORSE**
impiegate per svolgimento di tali azioni.

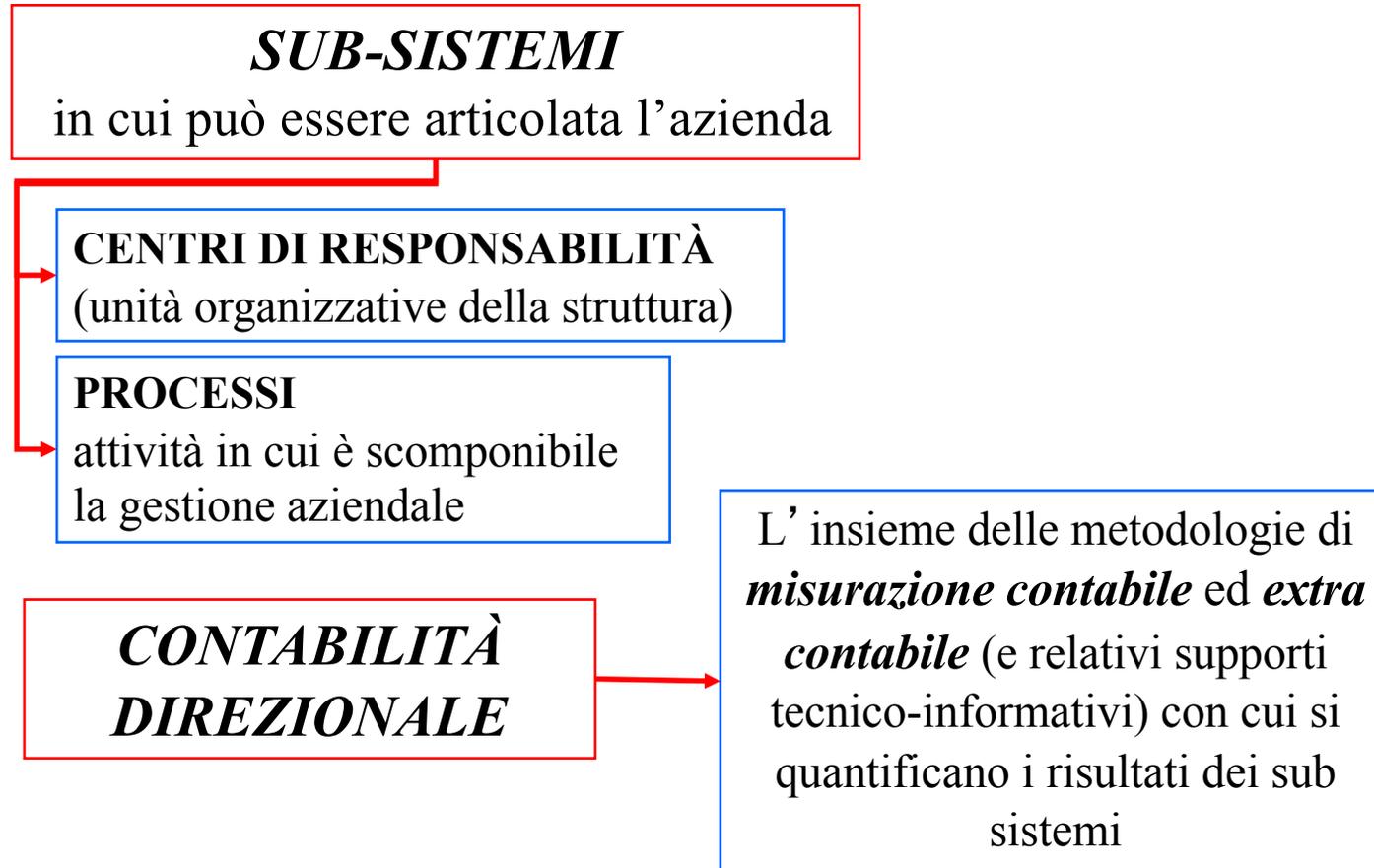
RISORSE

AZIONI

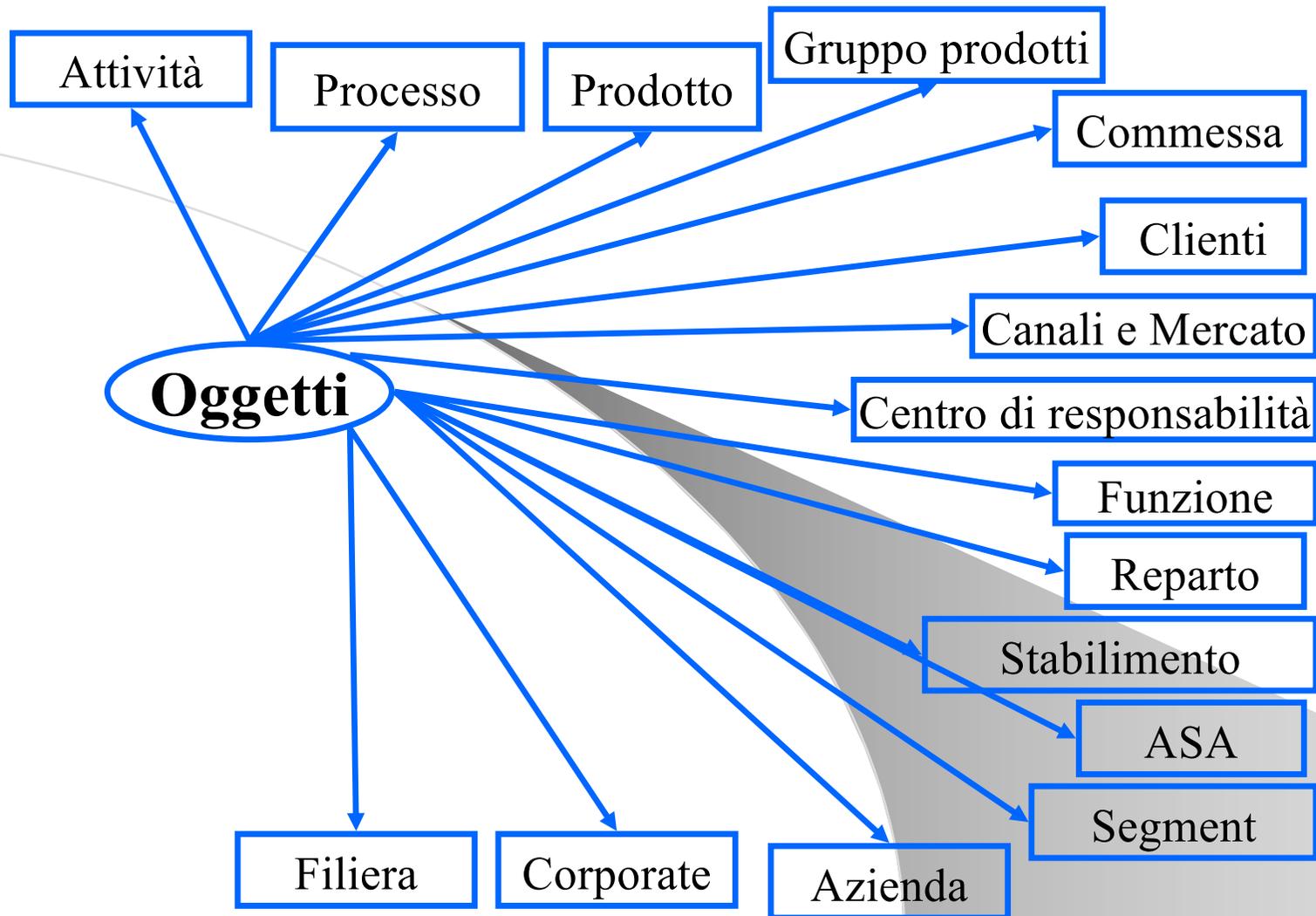
RISULTATI

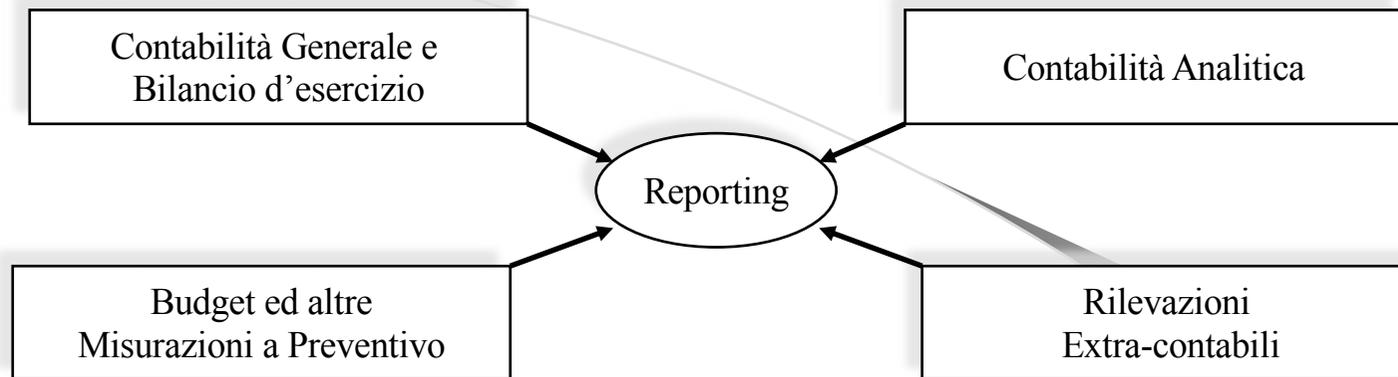
La componente **strutturale**

Essa attiene ai:



Possibili oggetti di calcolo





REPORTING



L'insieme delle informazioni
di tipo **CONTABILE** ed **EXTRA-CONTABILE**
presentate sottoforma di rendiconti periodici di controllo
(REPORT)
ove mettere a confronto i **RISULTATI ATTESI** ed **EFFETTIVI**
ponendo in evidenza effetti e cause degli scostamenti

Il CdG è funzionale alla *spiegazione dei risultati espressi in termini contabili*, e si spinge fino ad individuare le **cause** che hanno indotto determinate performance

CONTABILITÀ GENERALE E BILANCIO

La Co.Ge. ed il B producono informazioni **contabili** sulla **gestione passata dell'azienda nel suo insieme**

CONTABILITÀ ANALITICA

La Co.An. produce informazioni **contabili** sulla **gestione passata** relativamente a **specifici sub-sistemi aziendali**

BUDGETS

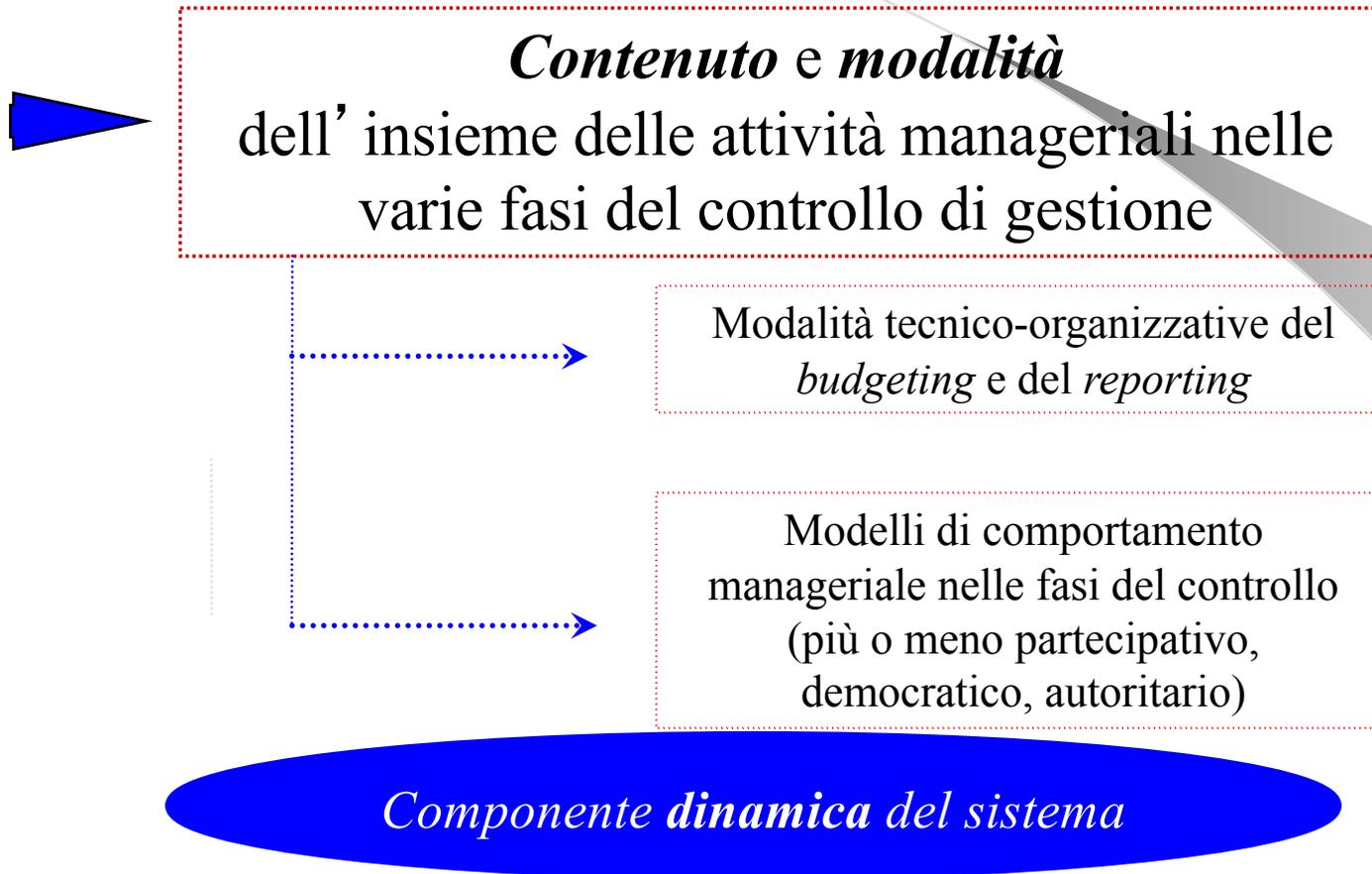
I Budgets producono informazioni **contabili** sulla **gestione futura dell'azienda nel suo insieme e dei sub-sistemi**

RILEVAZIONI EXTRA-CONTABILI

Sono informazioni basate su **misurazioni quantitativo-fisiche** relative alla **gestione passata e futura**, a livello di **azienda** e di **sub-sistemi**

Il processo del controllo di gestione

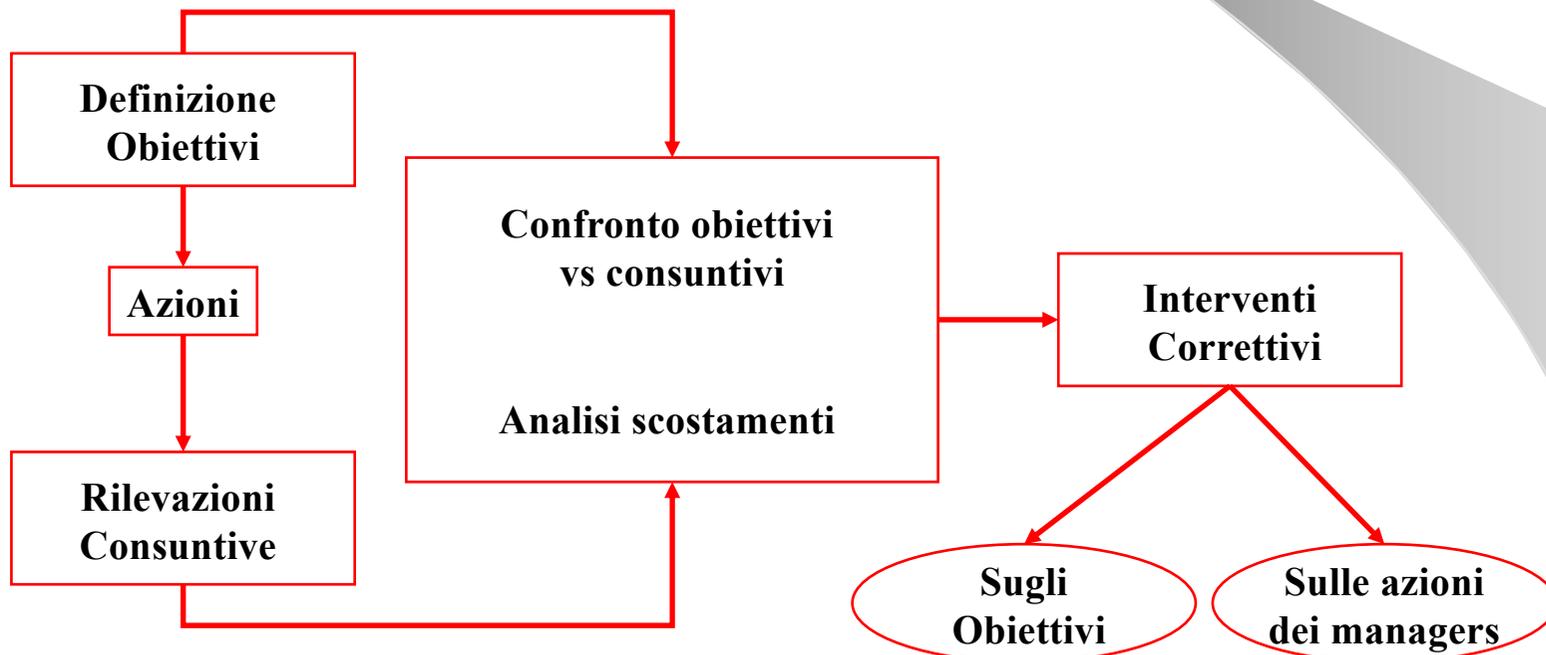
riguarda:



Regole di attuazione del controllo: i meccanismi di controllo

MECCANISMO DI *FEED-BACK*

Consiste nel confronto tra risultati attesi ed effettivi



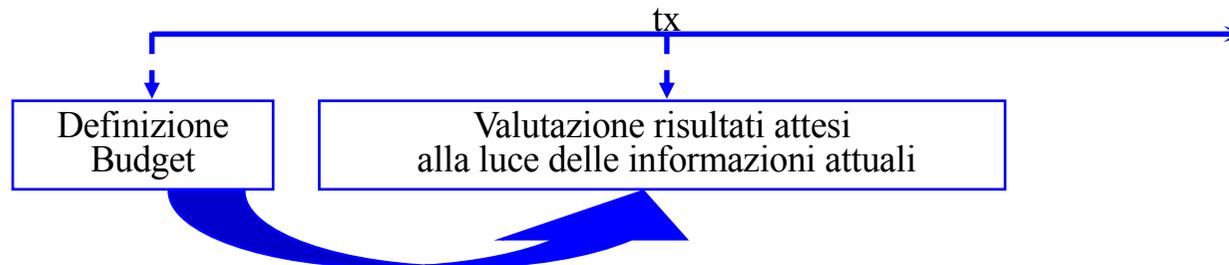
CONTROLLO AD OBIETTIVI INCREMENTALI IMPLICITI

Consente il confronto tra i **risultati attuali** e quelli del **periodo corrispondente passato**

MECCANISMO DI *FEED-FORWARD*

Consentono il confronto tra **obiettivi e risultati prevedibili in assenza di interventi correttivi**.

Si mettono a confronto i risultati attesi definiti nel Budget e quelli che si attende si verificheranno alla luce delle informazioni acquisite ed acquisibili al momento della valutazione



FASI DEL CONTROLLO

Il controllo si articola in varie fasi nel corso della gestione:

CONTROLLO ANTECEDENTE O PREVENTIVO

Si sostanzia nel confronto tra
BUDGET e PIANI DI LUNGO PERIODO

*Attiene all' accertamento della **coerenza** e dell' **idoneità** dei **programmi operativi** di gestione al perseguimento degli **obiettivi strategici** definiti in sede di pianificazione.*

CONTROLLO CONCOMITANTE

Si sostanzia nel confronto tra
**RISULTATI PARZIALI/INTERMEDI
ATTESI ed EFFETTIVI**

*Attiene al monitoraggio dell' andamento della gestione attraverso i **risultati, parziali ed intermedi**, che, di volta in volta, si perseguono.*

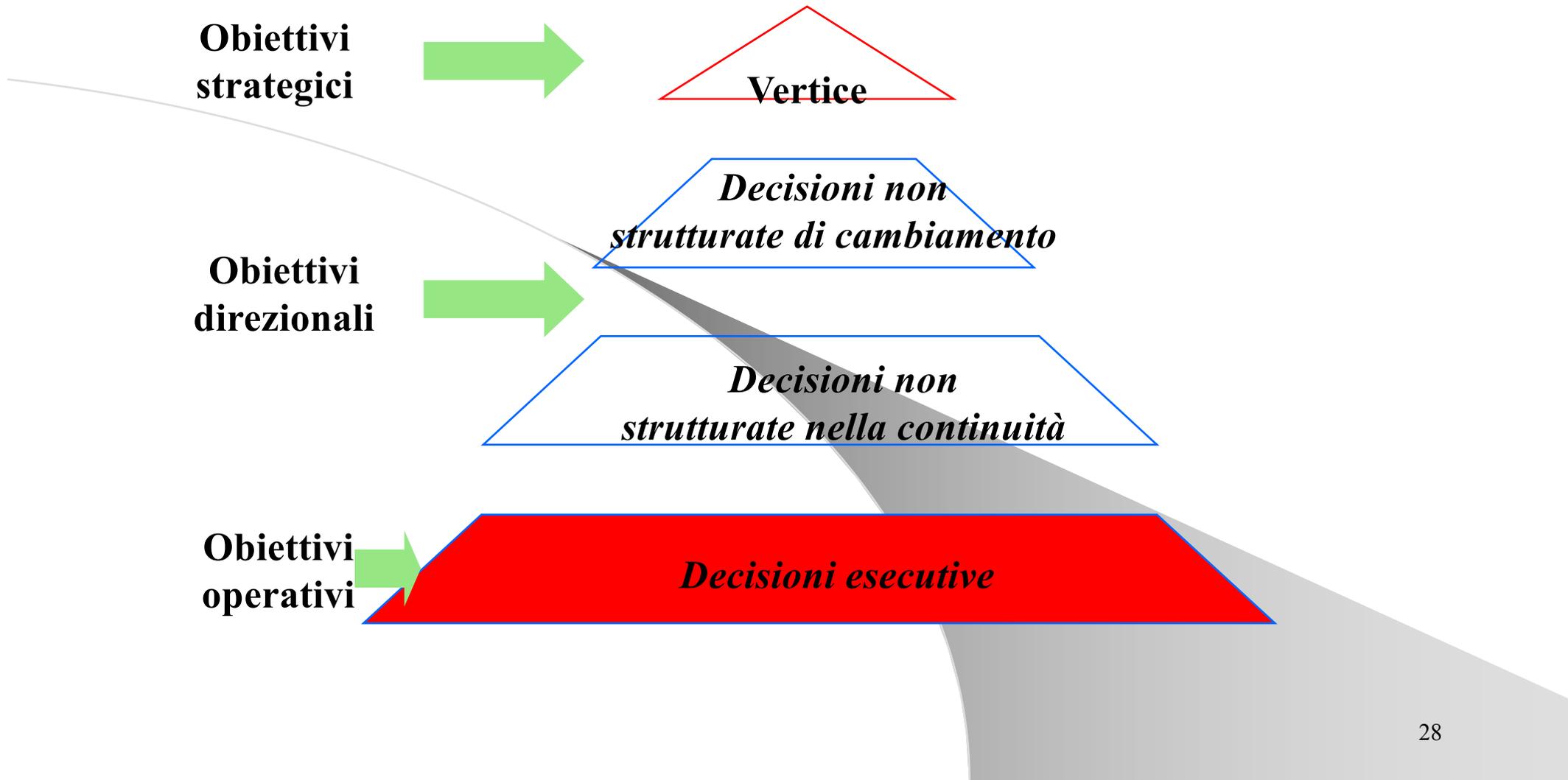
È eseguito con cadenza prestabilita in corso d' anno (mensilmente, bimestralmente, ecc.)

CONTROLLO SUSSEGUENTE

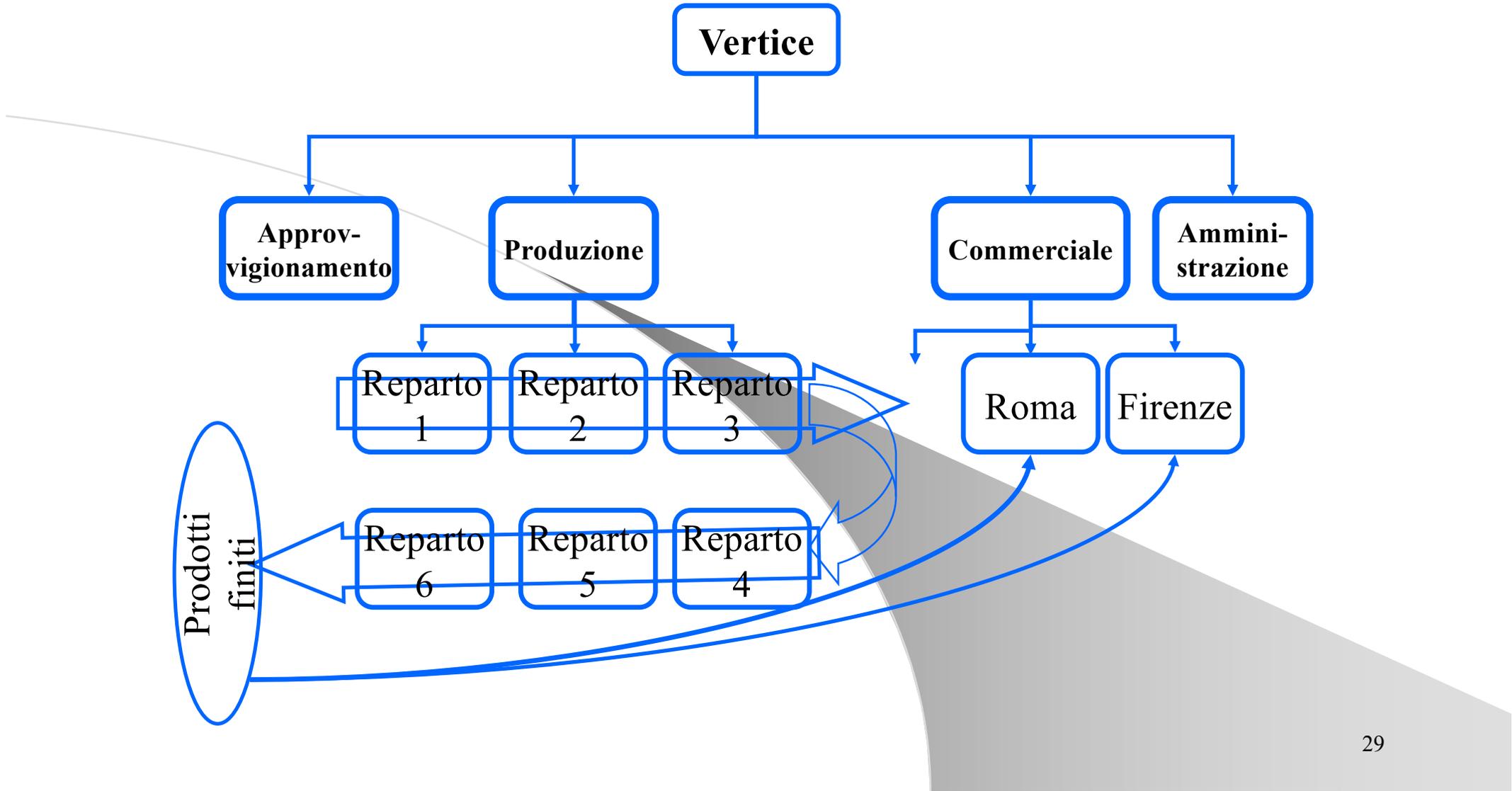
Si sostanzia nel confronto tra
**RISULTATI FINALI
ATTESI ed EFFETTIVI**

*È un controllo che si effettua a **consuntivo**, ossia quando si sono verificati i risultati **finali***

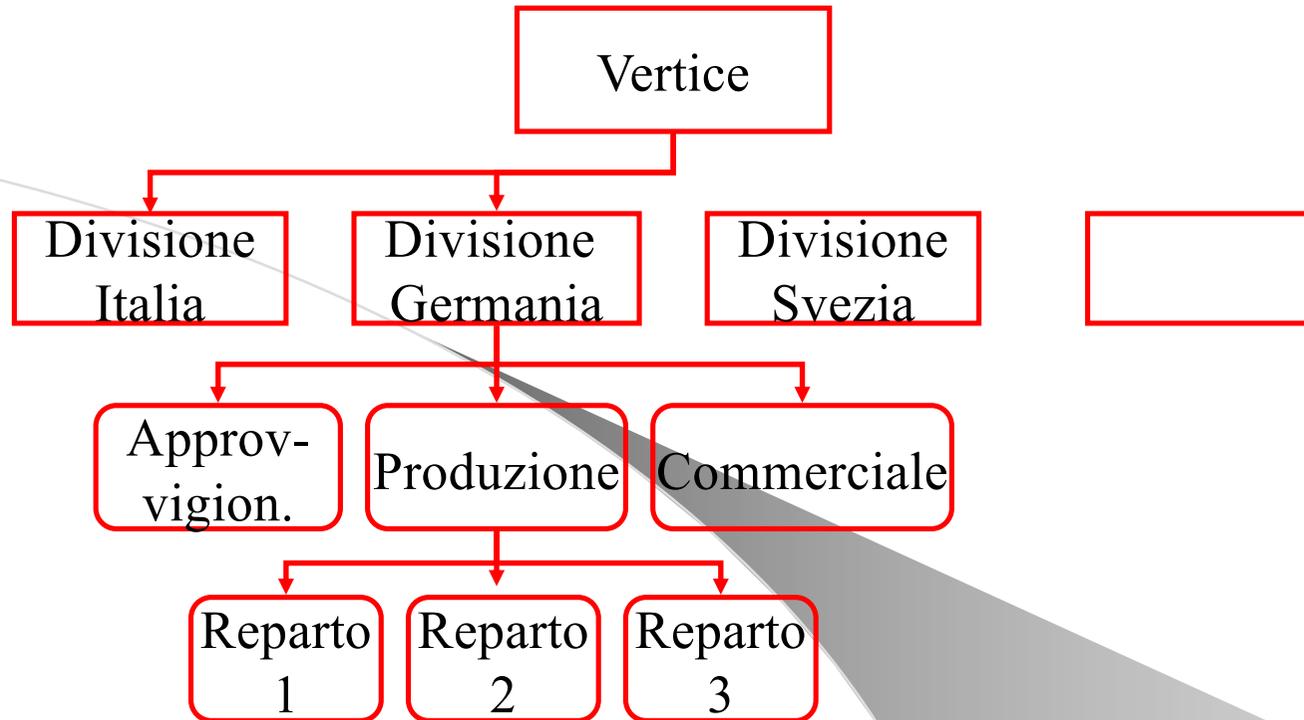
Tipi di decisione e loro riconduzione ai vari livelli organizzativi presenti in un'azienda complessa



Struttura Organizzativa Funzionale



Struttura Organizzativa Divisionale



FATTORI CHE INFLUENZANO IL PROCESSO DEL CG

- globalizzazione dell' economia
- adozione di strategie tendenti alla **differenziazione** e alla personalizzazione dei prodotti
- opportunità offerte dall' **information technology** (*internet, e-commerce, e-business*)
- strategie orientate al cliente e alle sue esigenze (**customer satisfaction**)
- rapporti di **collaborazione** con i fornitori, sempre più coinvolti nella progettazione del prodotto
- diffusione delle logiche di **qualità totale** che influenzano non soltanto gli attributi tecnico- funzionali ma anche la gestione per processi
- politiche di **outsourcing**, con cui le aziende affidano ai terzi attività non strategiche che prima svolgevano direttamente
- elevati ritmi di **innovazione** dei prodotti
- riallocazione di risorse finanziarie a livello internazionale

L'adeguata coerenza del sistema di pianificazione, programmazione e controllo

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo necessita di essere configurato in modo coerente con la struttura organizzativa, con il modello di business e con gli obiettivi perseguiti dall'azienda.

I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo assumono connotati contingenti, quale risultato di un processo di adattamento che può spingersi fino a tararsi sulla singola impresa.

Fattori abilitanti

STILE DI LEADERSHIP

Influenza (e talvolta determina) le generali condizioni di contesto aziendale nelle quali il sistema è implementato, adattato e utilizzato.

DIMENSIONE AZIENDALE

Nelle grandi imprese, anche grazie alla maggiore disponibilità di risorse, i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sono ampiamente diffusi; nelle imprese di minori dimensioni tendono ad essere presenti in forme più embrionali o talvolta del tutto assenti.

ALTRI FATTORI ABILITANTI STRUTTURALI

Globalizzazione del sistema delle opportunità e dei rischi; diffusione di tecnologia dirompente; connettività diffusa; digitalizzazione pervasiva.

La strategia e la pianificazione strategica



Sebbene i momenti logici della *pianificazione* e del *controllo* siano trattati separatamente, sul piano cognitivo sono inscindibilmente collegati, viste le interrelazioni che tra essi sussistono.

Rapporti fra strategia e pianificazione strategica

Non esiste unanimità di vedute e non sempre è possibile tracciare una linea di demarcazione fra il momento di creazione della strategia e quelli che sono i contenuti propri della pianificazione strategica.

Esistono diverse definizioni di strategia.

In linea di principio, la strategia è una forma di risposta agli impulsi che giungono dall'ambiente esterno, con la quale si conferisce all'azienda una precisa e stabile collocazione nel mercato (contesto) di riferimento.

La declinazione della strategia

La strategia può essere declinata a livello aziendale e a livello di business.

Strategie a livello aziendale

Si riferiscono all'impresa nella sua complessità, mirando in sostanza a stabilire il settore o i settori nei quali operare.

Strategie a livello di business

Definiscono le modalità con cui competere in uno specifico settore.

La declinazione della strategia

Nelle imprese monobusiness queste strategie non sono distinte e la strategia può essere intesa come il disegno che orienta le scelte di posizionamento nell'ambito di un settore e definisce il sistema di attività e risorse ad esso collegato.

Nelle imprese *multibusiness*, che operano in diversi settori, si pone anche un'esigenza di coordinamento fra le strategie dei singoli business; esigenza che può essere soddisfatta elaborando un disegno complessivo nell'ambito del quale le stesse devono essere ricondotte ad unità.

Ricapitolando

La pianificazione strategica è un sistema direzionale, con il quale codificare le strategie, dettagliarne i contenuti, compiere le scelte di implementazione.

Vantaggi della pianificazione strategica

Agevola l'azienda nel processo di adattamento all'ambiente esterno.



Indirizza l'allocazione di risorse scarse.



Sviluppa l'apprendimento osservando i risultati conseguiti in passato e consente la comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali.

a) La definizione degli obiettivi di fondo della gestione

- Risultato di una serie di scelte intimamente legate a talune variabili ritenute importanti (tipologia di azienda considerata, contesto economico e regolamentare di riferimento, assetto proprietario, modello di governo adottato etc.)
- Espressione dell'orientamento strategico di fondo che qualificano il modo di essere dell'impresa, i valori ai quali si ispira, i bisogni che intende soddisfare.
- Considerazione degli interessi degli *shareholders* e degli *stakeholders*, nonché della sostenibilità degli obiettivi.

b) La definizione delle regole generali di comportamento dell'azienda

- Stabilire l'assetto azionario.
- Scegliere la politica dei dividendi da perseguire.
- Ideare l'immagine da costruire e preservare nei confronti dei clienti o della collettività.
- Assumere posizioni nei confronti dei dipendenti e rappresentanze sindacali.
- Predisporre criteri di selezione dei fornitori e altri partner strategici.
- Individuare principi etici da rispettare.

c) L'analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l'azienda opera

L'analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l'impresa opera deve tener conto dell'attrattività del settore di riferimento.

Solitamente tale caratteristica è giudicata confrontando la redditività netta con il costo del capitale investito, che è la risultante di più forze competitive (concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi).

d) La definizione delle alternative strategiche di ogni business e la formulazione delle scelte

- Perimetro del business
- Tipo di vantaggio competitivo del business:
 - leadership di costo;
 - differenziazione.
- Percorsi strategici da seguire
 - ciclo di vita del business;
 - processi e attività della catena del valore;
 - fattori critici di successo;
 - punti di forza e punti di debolezza.

e) La formulazione della strategia di portafoglio

- Scelta del *mix* che massimizza il valore creato da ciascun business rispetto alle risorse impiegate.
- I diversi business, anche in funzione del ciclo di vita che stanno attraversando, possono presentare risultati attesi fra loro molto diversi, talvolta significativamente negativi.
- Costruzione del portafoglio in modo da garantire un equilibrio economico e finanziario.

f) La formulazione del piano strategico

Piano strategico. Output del processo di pianificazione strategica.

La pianificazione operativa e la programmazione (rinvio)

Una volta compiuto lo sforzo di carattere strategico che spetta alla direzione, prende avvio la pianificazione operativa che, invece, ha carattere prevalentemente amministrativo e si svolge ad un livello inferiore, con il concorso delle diverse funzioni.

La pianificazione operativa attua una scomposizione degli obiettivi di medio-lungo periodo (del piano) in obiettivi che si riferiscono ad intervalli temporali di minore estensione.

In questa sede, si dovranno rendere coerenti gli obiettivi operativi con quelli strategici.

I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie

La strategia è valutata essenzialmente in funzione dei suoi potenziali riflessi sulle grandezze economiche e finanziarie.



I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie

Il modello contabile fonda il giudizio di convenienza di una strategia esprimendo i risultati raggiungibili attraverso indicatori contabili. Diversamente, il modello di creazione del valore è basato sulla capacità della strategia di creare valore economico e non meramente contabile. Quest'attitudine viene misurata attraverso predeterminate *grandezze-flusso*.

Il modello *contabile*

Fonda il giudizio di convenienza di una strategia esprimendo i risultati raggiungibili attraverso indicatori contabili.

È reputato di tipo tradizionale, espressione degli studi classici di Economia Aziendale e condivide la medesima matrice contabile sottesa alla formazione del bilancio di esercizio.

La strategia viene vagliata in funzione del suo impatto sulla dinamica reddituale, espresso sulla base di parametri contabili, riconducibili principalmente alla dimensione della redditività del capitale.

Il modello contabile

Return on Investment (ROI)

$$ROI = RO/CI$$

Il *ROI* è dato dal rapporto fra il risultato operativo (*RO*) e il capitale complessivamente investito (*CI*), riferiti al periodo considerato.

Tradizionalmente impiegato per la valutazione delle strategie a livello di *business*.

Permette di accordare priorità alle strategie che presentano un *ROI* più alto rispetto alle altre.

Return on Equity (ROE)

$$ROE = RN/MP$$

Il *ROE* è dato dal rapporto fra il risultato netto (*RN*) e l'entità dei mezzi propri (*MP*), riferiti al periodo considerato.

Tradizionalmente impiegato per la valutazione delle strategie a livello di *azienda*.

La valutazione del ROI e del ROE

L'apprezzamento del ROE e del ROI avviene attraverso il confronto con opportuni parametri di accettazione.

Le limitazioni del modello contabile

- Redditività *contabile* versus redditività *economica* di una strategia.
- Misura non univoca di reddito contabile (effetto di stime, congetture e prassi scorrette).
- Orizzonte temporale circoscritto a quello coperto dai piani.
- Mancata considerazione del rischio.
- Mancata considerazione del valore finanziario del tempo.

Modello della *creazione del valore*

Fonda il giudizio di convenienza di una strategia sulla capacità della medesima di creare valore economico e non meramente contabile. Quest'attitudine viene misurata attraverso predeterminate grandezze-flusso.

Si propone di ovviare ai limiti del modello tradizionale, superando le distorsioni legate al reddito contabile, includendo una valutazione strutturata del rischio, tenendo conto del valore finanziario del tempo e proponendo una misura di sintesi dei risultati attesi di più agevole interpretazione.

Percorsi metodologici seguiti dalla prassi

Prassi europea

Impostazione di tipo reddituale, rispetto alla quale il contributo della strategia viene, solitamente, espresso in termini di flussi di reddito

Prassi anglosassone

Impostazione di tipo finanziario, valorizzando, essenzialmente, i flussi di ricchezza generati dalla strategia attraverso flussi di cassa.

EVA (Economic Value Added) (rinvio paragrafo 3.4.2. del capitolo 9)

È usato per apprezzare le performance manageriali, in termini di nuovo valore creato, nuova ricchezza prodotta. La metrica e logica dell'EVA possono essere impiegate anche su dati prospettici, offrendo un valido supporto per la valutazione delle strategie.

La **contabilità analitica**, insieme al budget e alla contabilità generale, costituisce uno **strumento della contabilità direzionale**, ossia dell'insieme degli strumenti tecnico-contabili finalizzati a rilevare, organizzare ed interpretare le informazioni economico-finanziarie.

Le **funzioni** della contabilità analitica (più che della contabilità dei costi) sono:

1) supporto informativo alle decisioni manageriali per scelte di convenienza (di pricing, di make or buy, di valutazione della redditività di prodotti);

2) supporto al controllo di gestione attraverso la definizione degli standard di budget e di informazioni economico-finanziarie per la valutazione della performance delle unità organizzative;

3) supporto alla co.ge., ad esempio nella valutazione delle rimanenze di prodotti finiti etc..

	Contabilità generale	Contabilità analitica
Scopo	Rilevazione del reddito e del capitale	Rielaborazione di dati di costo e di ricavo
Oggetto	Manifestazione di variazione numeraria	Utilizzazione dei fattori produttivi
Ampiezza Rilevazione	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi relativi alla gestione caratteristica
Classificazione	Per natura	Per destinazione (per centri e per prodotti)
Destinatari	Soggetti esterni	Management
Metodologia di rilevazione	Contabile in partita doppia	Contabile o extracontabile
Obbligatorietà	si	No
Caratteristiche dei dati	Precisione	Tempestività
Riferimento temporale	Gestione passata	Gestione passata e anche futura

CO.AN.	Costi figurativi	Costi che corrispondono a spese	
CO.GE.		Spese che corrispondono a costi	Spese neutrali

Interessi e fitti figurativi

Compenso direzionale

Costi straordinari

La contabilità analitica **classifica** e raggruppa i singoli costi elementari (oggettivi, stimati, congetturati).

Attraverso la classificazione i costi vengono riuniti in base a certi criteri (costi variabili, costi speciali, diretti).

Il **raggruppamento** degli elementi di costo mira all'ottenimento di determinate configurazioni di costo.

METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COSTI

DIRECT COSTING

Il d.c. è impiegabile nelle decisioni di breve termine finalizzate al **miglior sfruttamento della struttura esistente**. Esso considera solo i costi suscettibili di variazione nel breve periodo.

Ricavi netti

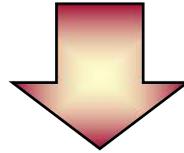
- Costi variabili
- = **Margine di contribuzione**
- Costi fissi
- = **Utile (perdita) netta**

In alcune imprese operanti in diversi settori di attività, con produzioni a tecnologia diversificata, con prodotti sostenuti da politiche di marketing differenti, si preferisce il modello del **direct costing evoluto**.

Ricavi netti

- Costi variabili
- = **Margine di contrib. lordo**
- **Costi fissi speciali**
- = **Margine di contr. semilordo**

COSA È IL BUDGET



Il budget **non** è un *bilancio preventivo* ma l' **insieme dei programmi** di gestione attinenti **all'esercizio successivo**, ossia il complesso delle scelte e delle modalità di attuazione delle decisioni della direzione **nel breve periodo**, in piena coerenza con il piano strategico o di lungo periodo

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

- L'analisi degli scostamenti è l'operazione conclusiva del processo di controllo
- Viene di solito posta in essere *al termine* del periodo di cui si è programmata la gestione per **verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati**
- Si concretizza con l'attuazione dei meccanismi di *feed-back*
- Negli ultimi tempi sono sempre più frequenti i casi di controllo concomitante

Quesiti ai quali l'analisi degli scostamenti cerca di dare risposte:

- ❖ Perché si è manifestata una differenza negativa tra risultati attesi e reali
- ❖ Chi è responsabile di tale differenza e deve intervenire per porvi riparo e per evitarla in futuro
- ❖ Come è opportuno intervenire, cioè con quali provvedimenti correttivi

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

In sintesi l'analisi degli scostamenti si articola nelle seguenti operazioni:



CONFRONTO valori di budget e consuntivi. Determinazione degli SCOSTAMENTI GLOBALI



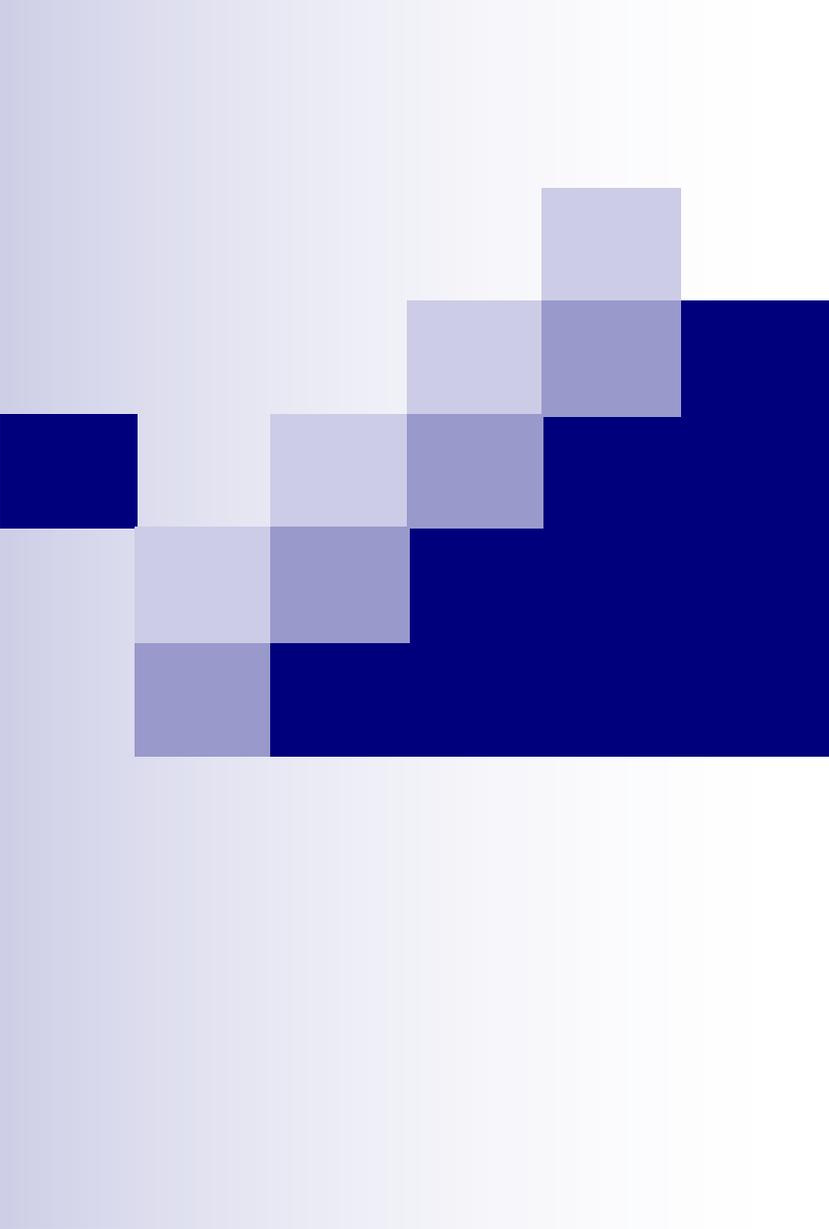
SCOMPOSIZIONE
degli scostamenti globali in
SCOSTAMENTI ELEMENTARI



Individuazione delle CAUSE di tali differenze e delle relative
RESPONSABILITÀ



Individuazione delle
AZIONI CORRETTIVE o PREVENTIVE
per il raggiungimento degli obiettivi di budget



Il business plan.

Prof. FRANCESCO AGLIATA

Che cos'è un Business Plan

Si tratta dell'analisi preventiva di un progetto imprenditoriale al fine di stabilirne la fattibilità concreta, l'opportunità economica e la compatibilità finanziaria.

Serve a:

- definire il **progetto imprenditoriale**;
- delineare le linee **strategiche ed operative** per la sua attuazione;
- effettuare la **pianificazione economico-finanziaria (3-5 anni)**, valutando la fattibilità concreta del progetto:
 - i **mezzi finanziari** richiesti per attuarla;
 - i **vantaggi** in termini **economici**;
 - la **sostenibilità finanziaria**.

Segue

- **TECNICHE**

Caratteristiche del prodotto/della commessa

Tecnologie da utilizzare

- **MARKETING**

Mercato/clientela da raggiungere

Prezzi e politiche promozionali

- **CONTABILI**

Spese necessarie all'avvio

Fonti di finanziamento

- **ECONOMICHE**

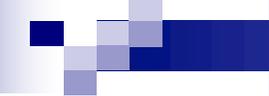
Impatto del progetto sui costi e sui ricavi dell'azienda

- **DESCRITTIVE**

Compagine imprenditoriale

Storia della società

Adempimenti burocratici, amministrativi, ambientali

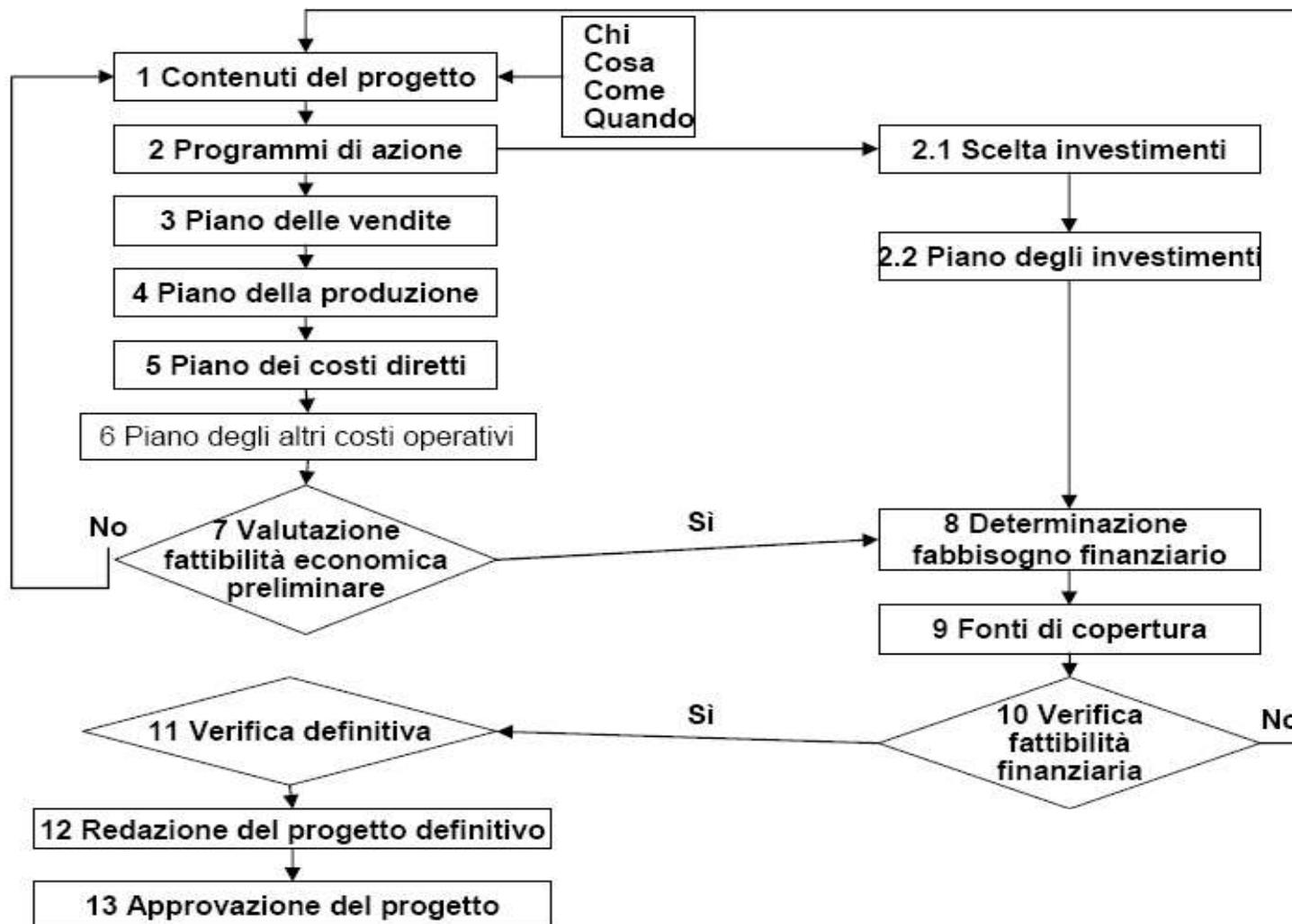


La funzione del Business Plan

- FUNZIONE INTERNA: STRUMENTO GESTIONALE CHE ILLUSTRA LE CONSEGUENZE DELLE SCELTE
- FUNZIONE ESTERNA: PRESENTAZIONE DEL PROGETTO A TERZI (AD ESEMPIO PER RICHIEDERE FINANZIAMENTI)

in sostanza è il documento che traduce un progetto in un piano ben organizzato e strutturato

Come procedere nella costruzione di un BP



Equilibrio economico



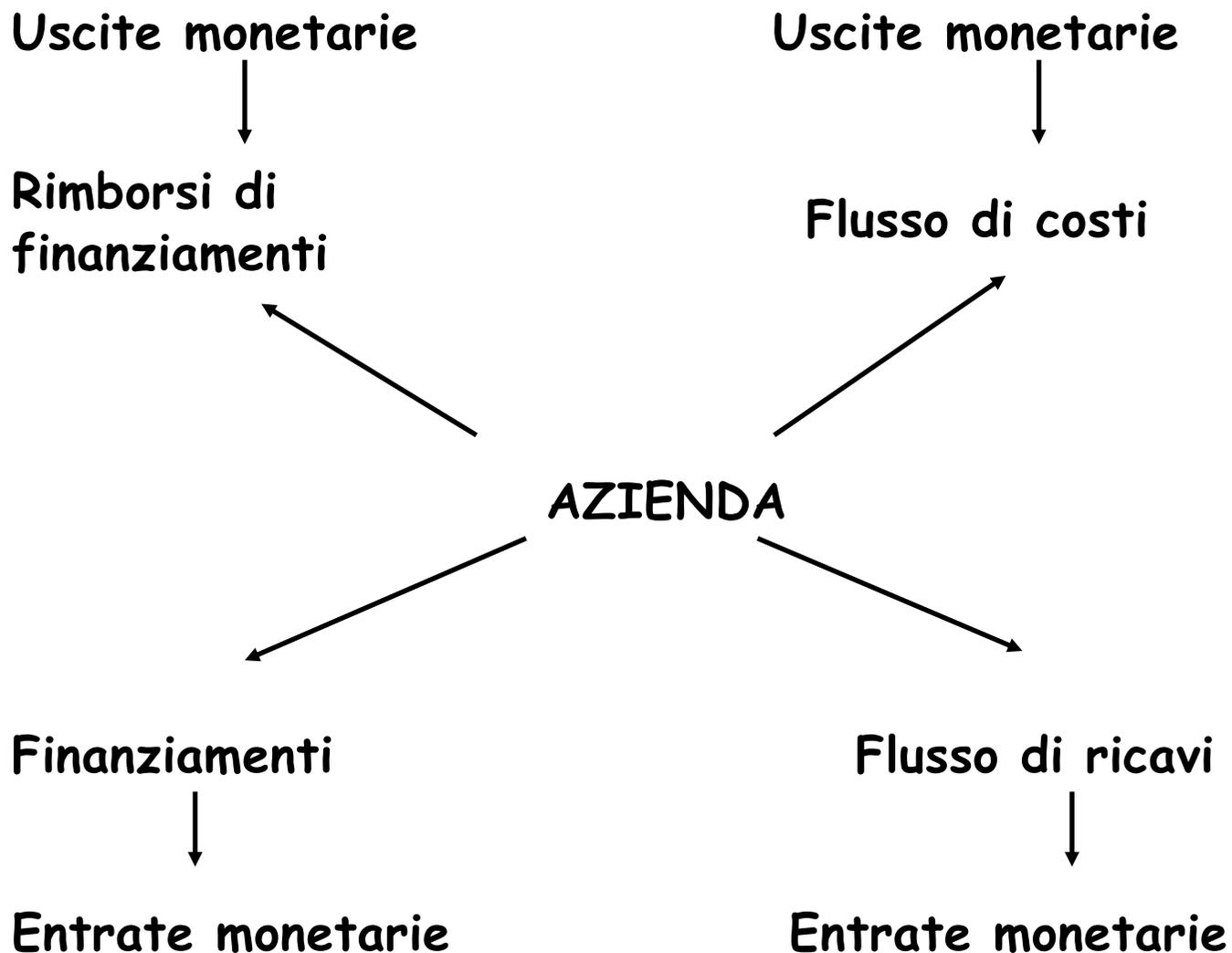
Quando:

Flusso di ricavi > Flusso di costi = **Utile d'esercizio**

oppure

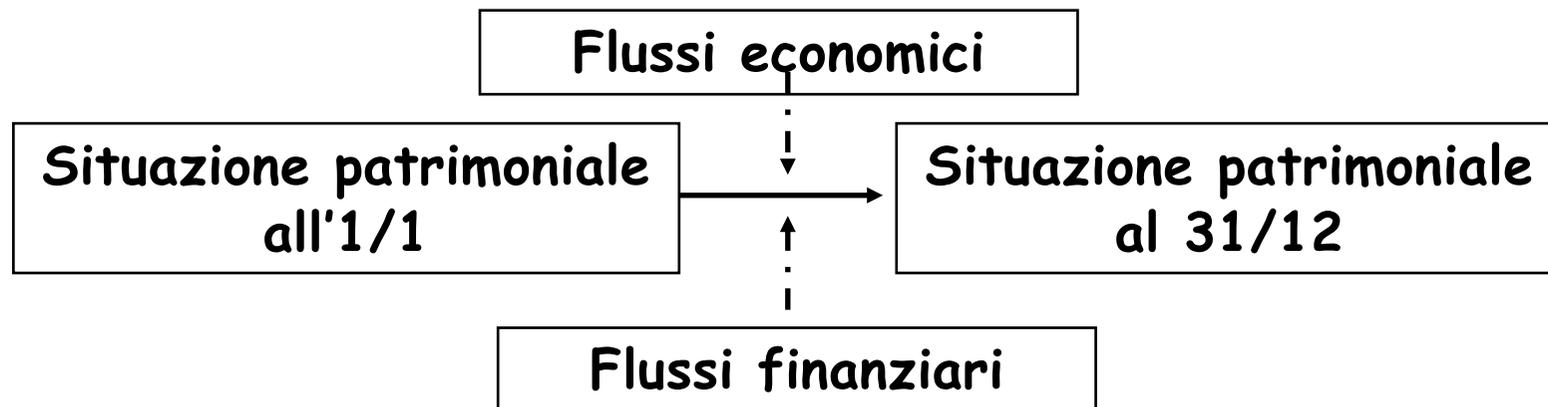
Flusso di ricavi < Flusso di costi = **Perdita d'esercizio**

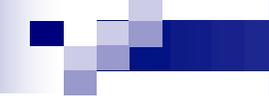
Equilibrio finanziario



Equilibrio patrimoniale

**L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE È RAPPRESENTATO DALLA
RELAZIONE ESISTENTE FRA LE DIVERSE FONTI DI FINANZIAMENTO,
ESAMINATE DAL PUNTO DI VISTA DELLA
LORO "PROVENIENZA".**





1. Contenuti del progetto

- **Quadro di riferimento previsionale:**
 - **Tendenza del mercato;**
 - **Sviluppo di nuovi prodotti sostitutivi o complementari;**
 - **Innovazione.**

- **Scelta del territorio competitivo.**

- **Identificazione delle competenze distintive dell'impresa.**

- **Analisi della concorrenza.**

- **Identificazione dei fattori chiave del successo.**

- **Individuazione degli obiettivi strategici.**

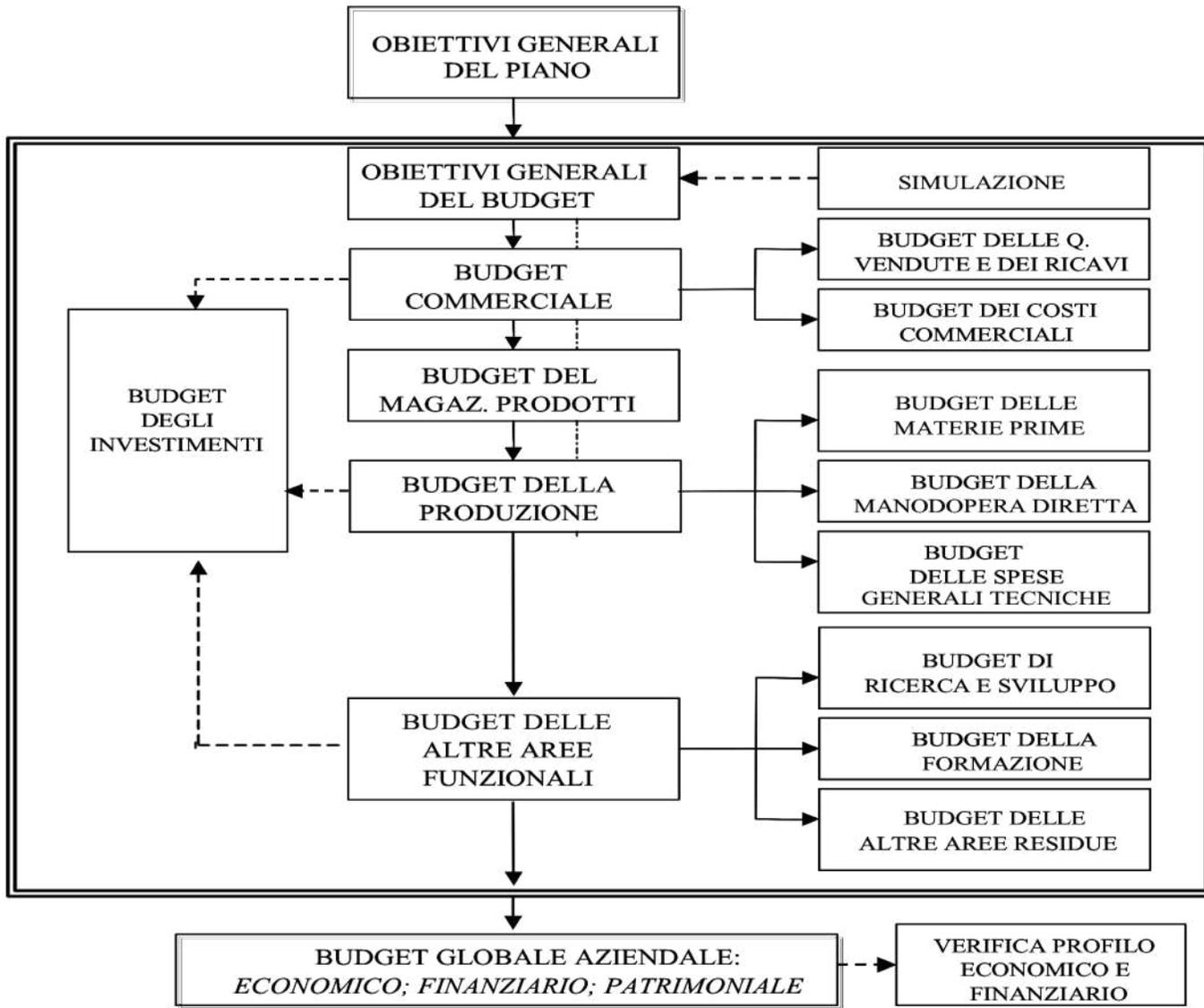
- **Formulazione delle linee guida strategiche e delle eventuali alternative disponibili.**

2. Programma di azione

E' necessario illustrare le scelte effettuate in merito a:

- **posizionamento dell'output nel mercato (nicchia? commodity);**
- **politica dei prezzi;**
- **canali di approvvigionamento;**
- **canali di distribuzione (negozi? Grande distribuzione? ...);**
- **strategie di comunicazione e pubblicità dell'output.**

La sintesi del progetto deve trovare sbocco in dati quantitativi significativi per la composizione di un conto economico preventivo e di un piano finanziario prospettico



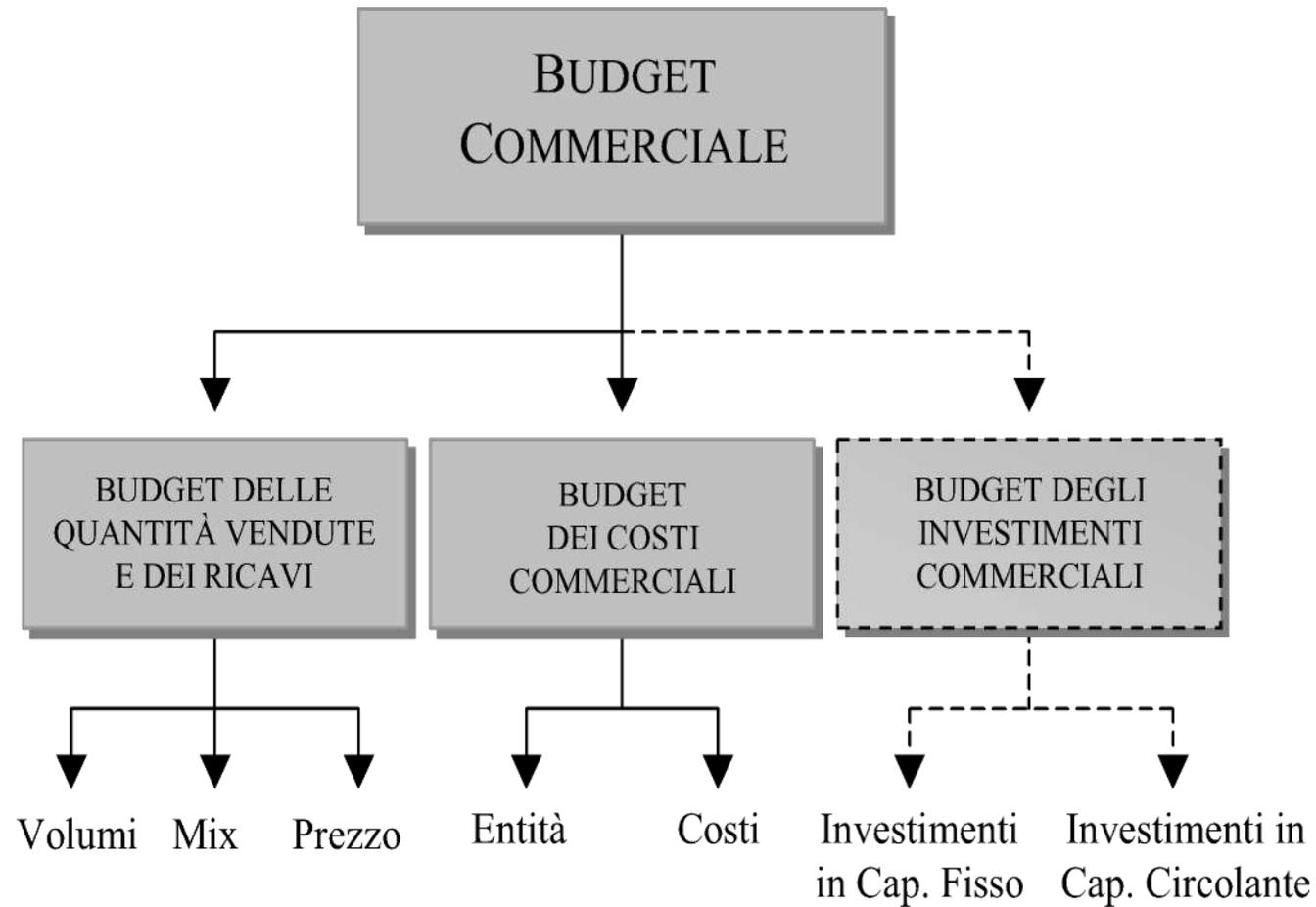
3. Piano delle vendite

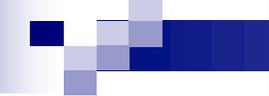
Il piano delle vendite deve esporre, per i prodotti da collocare sul mercato, una stima dei ricavi:

- *Per redigere il budget delle vendite occorre, in via preliminare, quantificare i volumi di vendita programmati.*

ALPHA SPA	Budget Generale delle Vendite (valori in euro)		Budget n.1		
	Prodotto X		Prodotto Y		Totale vendite
	Unità	Importo	Unità	Importo	
ANNO 200X: prezzo medio unitario X €175 prezzo medio unitario Y € 185 <i>totale vendite</i>	11.270	1.972.250	13.110	2.425.350	<i>4.397.600</i>

3.1. Budget commerciale





Questioni da valutare per il budget commerciale

- **Stima dei volumi di vendita** ⇒ **varie metodologie**
- Break-even analysis ⇒ individuazione del B.E.P.
- Determinazione del prezzo di vendita ⇒ analisi del margine di contribuzione
- Elasticità della domanda e/o dell'offerta rispetto ad una variazione del prezzo
- La scelta del mix produttivo ⇒ ciclo di vita dei prodotti

Esempio di budget commerciale

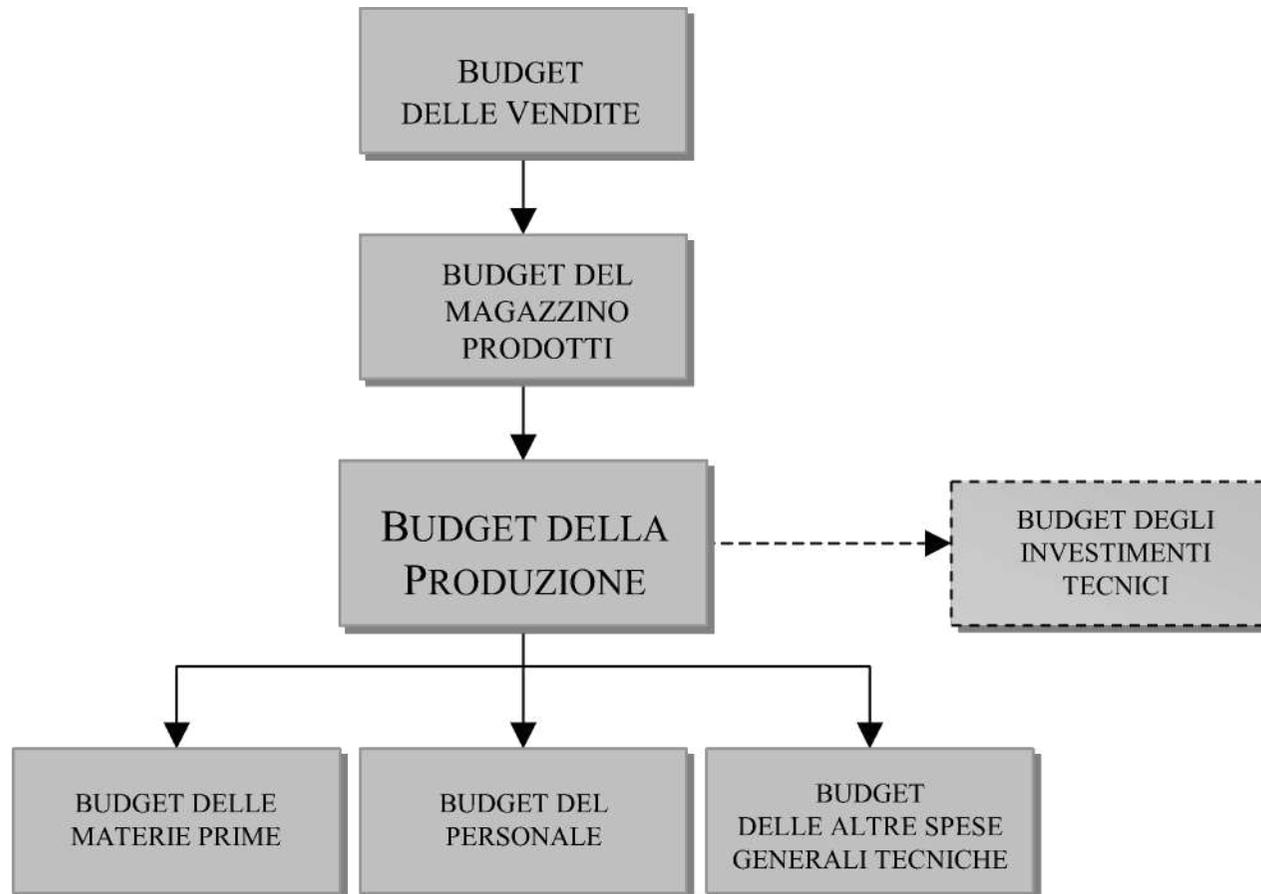
Voci		Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Totale
Volume di vendita	n. unità	x	x	x	x
Prezzo unitario	€	x	x	x	
<i>Ricavi di vendita</i>	€	x	x	x	x
Costi variabili commerciali					
- provvigioni	€	x	x	x	x
- trasporti	€	x	x	x	x
- imballi	€	x	x	x	x
- altri	€	x	x	x	x
<i>Totale Costi Variabili Commerciali</i>	€	x	x	x	x
<i>Ricavi Netti Commerciali</i>	€	x	x	x	x
Costi fissi diretti commerciali					
- pubblicità	€	x	x	x	x
- promozione	€	x	x	x	x
- altri	€	x	x	x	x
<i>Totale Costi Fissi Diretti</i>		x	x	x	x
Costi fissi indiretti commerciali					
- stipendi	€				x
- affitti	€				x
- altri	€				x
<i>Totale costi fissi indiretti</i>					x

4. Piano della produzione

- **Il piano di produzione deve presentare il sistema produttivo dell'attività aziendale, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi, esponendo:**

- **le caratteristiche tecniche dei prodotti;**
- **le caratteristiche dei processi produttivi;**
- **le risorse umane di cui l'azienda ha bisogno per effettuare la produzione all'interno;**
- **le risorse finanziarie necessarie per effettuare la produzione;**
- **gli investimenti necessari per realizzare il progetto.**

4.1. Budget della produzione



La politica delle scorte

- Il processo prende avvio dalla considerazione del *Programma di vendita*

$$\begin{array}{rcc} \text{Programma di} & = & \text{Programma di} \\ \text{Produzione} & & \text{Vendita} \\ & & + \text{ Incrementi di scorte} \\ & & \text{di prodotti finiti} \\ & & \text{e in lavorazione} \\ & & - \text{ Decrementi di scorte} \\ & & \text{di prodotti finiti} \\ & & \text{e in lavorazione} \end{array}$$

I costi della produzione

- Una volta ottenuto il budget dei prodotti finiti si può ipotizzare il livello di:
 - A) materie prime;
 - B) manodopera diretta;
 - C) altre spese generali tecniche (SGT)

- In relazione a tali voci emergono alcune difficoltà:
 - le **materie prime e la manodopera** possono essere considerati come **costi diretti** di produzione
 - le SGT comprendono **costi fissi** (es. ammortamenti) e **semivariabili** (es. materiali ausiliari e manodopera indiretta) **generalmente indiretti**

Programma delle materie e rendimenti standard

$$\boxed{\text{Programma dei consumi di materie}} = \boxed{\text{Programma di produzione}} \times \boxed{\text{Rendimento standard unitario delle materie prime}}$$

Es. Programma di produzione = 5.000 unità;

Rendimento standard unitario MP = kg. 5;

Programma dei consumi di materie = kg. 25.000

Approvvigionamento delle materie

$$\boxed{\text{Quantità di materie da acquistare}} = \boxed{\text{Quantità di materie da consumare}} + \boxed{\text{RF programmate di materie}} - \boxed{\text{RI programmate di materie}}$$

Es. Unità di prodotto da fabbricare = 1.000 unità;

Rendimento standard unitario MP = kg. 2/unità;

Rimanenze iniziali stimate al 1/1 = kg. 600;

Rimanenze finali programmate al 31/12 = kg. 500;

Quantità di materie da acquistare = kg. 1.900

Budget del personale (MOD)

- **Determinazione organico necessario alla realizzazione dei volumi previsti;**
 - **calcolo del numero di persone da impiegare;**
 - **Attribuzione all'organico dei costi loro connessi, (costi orari per posizione).**
-
- **Conoscenza del programma di produzione;**
 - **considerazione del tempo standard unitario di impiego.**

$$\boxed{\text{Programma della manodopera diretta}} = \boxed{\text{Programma di produzione}} \times \boxed{\text{Ore standard di impiego di MOD per prodotto}}$$

Segue

- **Ore di presenza media pro-capite (P)**

$$P = C - Fr - Fs - A + S$$

- **Dove:**

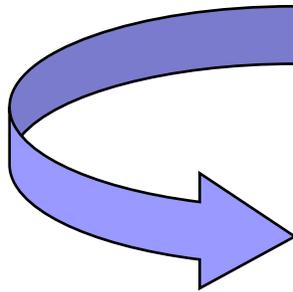
- **C** = ore di calendario (Esclusi Sabato e Domeniche)
- **Fr** = Ferie (ore corrispondenti)
- **Fs** = Festività infrasettimanali (ore corrispondenti)
- **A** = assenteismo (una % per malattie, scioperi, etc.)
- **S** = straordinario (ore corrispondenti)

Segue

**Organico
MOD**

Ore totali MOD

**Ore di presenza
media pro-capite**



**Ne derivano le decisione in tema di
assunzioni/licenziamenti/
destinazione ad altre mansioni**

Esempio di budget del personale

- **Componenti di costo di cui tener conto ai fini della redazione del budget del personale:**

<i>Descrizione</i>	<i>Importi (€)</i>
Paga base annua	14.500.000
Indennità di contingenza	7.200.000
Aumenti di anzianità	1.400.000
Premi di produzione	800.000
13ma e 14ma mensilità	3.900.000
Indennità fine rapporto	3.850.000
Oneri sociali	16.200.000
<i>Totale costo annuo individuale</i>	<i>47.850.000</i>
<i>Totale costo per ora di lavoro effettivo</i>	<i>47.850.000/1.650 = 29.000</i>

Spese generali tecniche

- Le SGT riguardano tutte le componenti non direttamente imputabili al prodotto fabbricato:
 - Mano d'opera indiretta;
 - Quote di ammortamento di immobilizzazioni tecniche;
 - Manutenzione;
 - Altri costi industriali comuni a più reparti.
- Spesso le SGT rappresentano dei **costi fissi indipendenti** dalla quantità prodotta. A volte sono invece variabili o semi-variabili (NB: scindere le componenti).
- Alcuni di tali costi hanno carattere **discrezionale** (es. costi di addestramento professionale dei dipendenti).

Budget delle Spese Generali Tecniche

Scheda Budget - 2005						
Dipartimento: 1 - Produzione						
Centro di costo: 1.00				- Responsabile:		
Codice conto				Descrizione	Euro	
					Stima anno in corso	Budget
1	00	02	02	Stipendi	210.100	216.800
1	00	02	03	Incentivi	344.500	368.600
1	00	02	04	Oneri sociali	109.800	216.400
1	00	02	05	13ma e 14ma mensilità	101.660	102.350
1	00	02	06	Accantonamento TFR	52.200	57.300
1	00	02	07	Indennità trasferimento dipendenti	16.480	19.450
1	00	05	01	Cancelleria e stampati	440	1.080
1	00	05	02	Pubblicazioni e riviste	602	690
1	00	05	03	Contributi associativi	1.440	1.400
1	00	05	05	Pulizia uffici	7.660	7.800
1	00	05	09	Consulenze	34.485	31.500
1	00	05	11	Convegni	4.200	6.600
1	00	05	13	Assicurazioni	27.780	28.500
1	00	05	18	Spese di sorveglianza	1.580	1.630
1	00	05	23	Spese per automezzi	4.095	4.200
<i>Totale</i>					<i>917.022</i>	<i>1.064.300</i>

Esempi di costi indiretti di produzione riepilogati nel budget della produzione

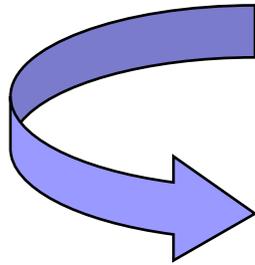
Budget delle altre aree

- **Considerazione delle rimanenti aree aziendali**
 - Direzione Generale e servizi**
 - Amministrazione e controllo**
 - Finanza**
 - Ricerca e sviluppo**
 - Pubbliche relazioni**
 - Gestione del personale**

<i>Costi amministrativi</i>	<i>Amm.ne e controllo</i>	<i>R&S</i>	<i>Finanza</i>	<i>Direzione Generale</i>
- Personale				
- Ammortamenti				
- Per servizi				
- Altri				
Totale				

Budget economico

- **Conto Economico preventivo**

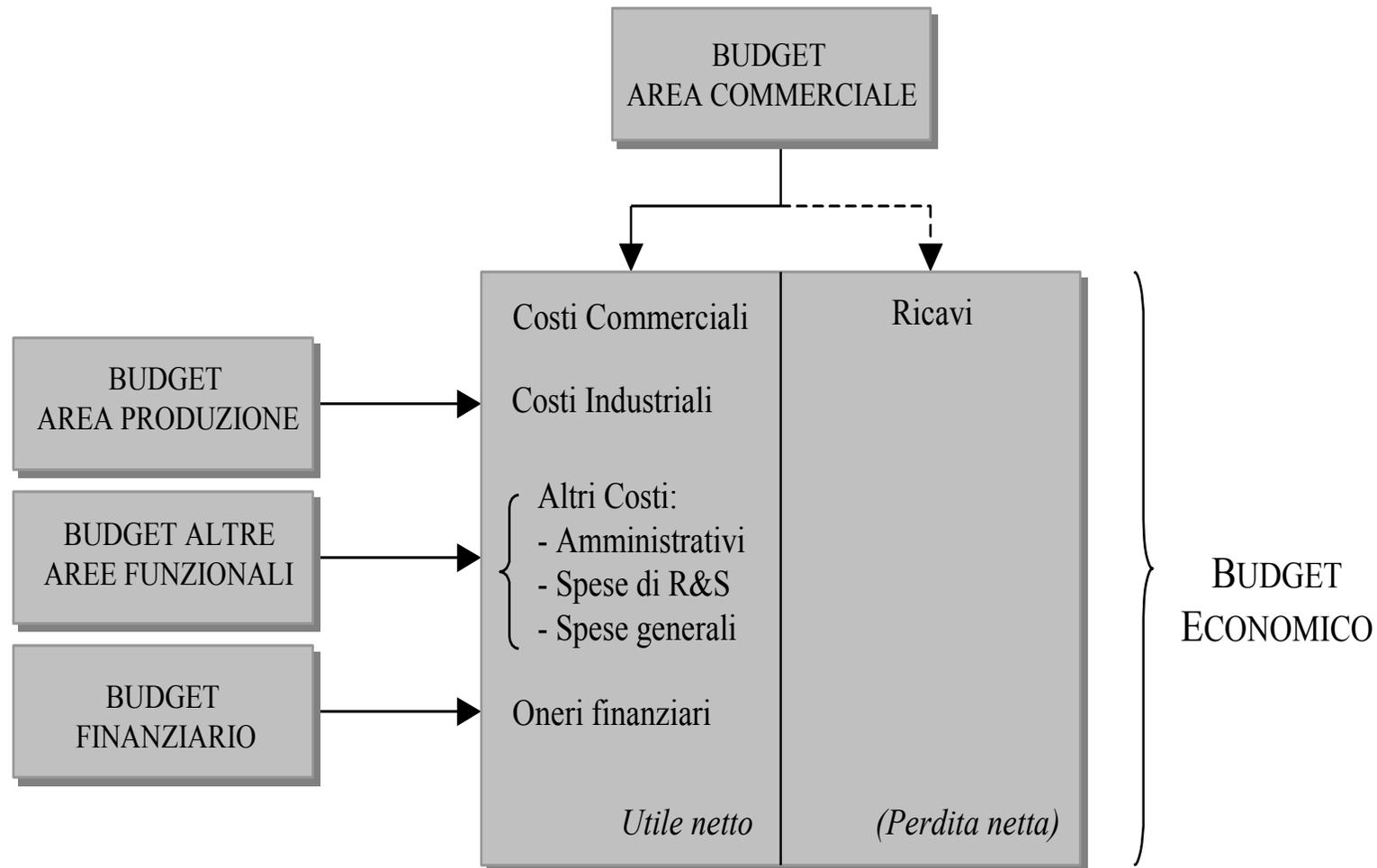


Costi e Ricavi d'esercizio

- **Consolidamento di:**

- Budget area commerciale;**
- Budget area produzione;**
- Budget area finanziaria;**
- Budget altre aree funzionali**

Budget economico



Riclassificazione del Budget economico per aree gestionali

A) Valore della produzione (area operativa)

B) Costo della produzione (area operativa)

$A - B = (C)$ *Risultato Operativo*

D) Saldo (Proventi – Oneri) Atipici

E) Saldo (Proventi – Oneri) Finanziari

F) Saldo (Proventi – Oneri) Straordinari

$(C) +/- (D) +/- (E) +/- (F) = (G)$ *Risultato al lordo delle imposte*

H) Oneri tributari

$(G) - (H) =$ *Risultato al netto delle imposte*

Riclassificazione del Budget economico a margine di contribuzione

A) Ricavi di vendita

B) Costo variabile del venduto

$A - B = (C)$ *Margine lordo di contribuzione*

D) Costi fissi di produzione

$C - D = (E)$ *Risultato industriale*

F) Costi commerciali (variabili e fissi), costi R&S,
spese amministrative/generali

$E - F = (G)$ *Risultato Operativo*

H) Saldo (Proventi – Oneri) Atipici

I) Saldo (Proventi – Oneri) Finanziari

L) Saldo (Proventi – Oneri) Straordinari

$(G) +/- (H) +/- (I) +/- (L) = (M)$ *Risultato al lordo delle imposte*

N) Oneri tributari

$(M) - (N) =$ *Risultato al netto delle imposte*

Riclassificazione del Budget economico per linee di produzione

	A	B	C	Totale
Fatturato netto	x	x	x	x
- Costi variabili del venduto	x	x	x	x
<i>Margine lordo di contribuzione</i>	x	x	x	x
- Costi fissi diretti di prodotto	x	x	x	x
<i>Margine semilordo di contribuzione</i>	x	x	x	x
- Costi fissi indiretti				x
<i>Risultato Operativo (gestione tipica)</i>				x
+/- Oneri e proventi atipici				x
+/- Oneri e proventi finanziari				x
+/- Oneri e proventi straordinari				x
<i>Risultato al lordo delle imposte</i>				x
- Imposte sul reddito				x
<i>Risultato al netto delle imposte</i>				x

Riclassificazione del Budget economico a valore aggiunto

A) Valore della produzione (area operativa)

B) Costi operativi esterni:

Consumi di materie

Spese per servizi amministrativi

Spese per servizi commerciali

$A) - B) = (C)$ *Valore aggiunto*

D) Costi operativi interni

Spese per lavoro subordinato (gestione caratteristica ed accessoria)

$C) - D) = (E)$ *Margine Operativo Lordo*

F) Quote di ammortamento e di accantonamento

$E) - F) = (G)$ *Risultato Operativo*

H) Saldo (Proventi – Oneri) Atipici

I) Saldo (Proventi – Oneri) Finanziari

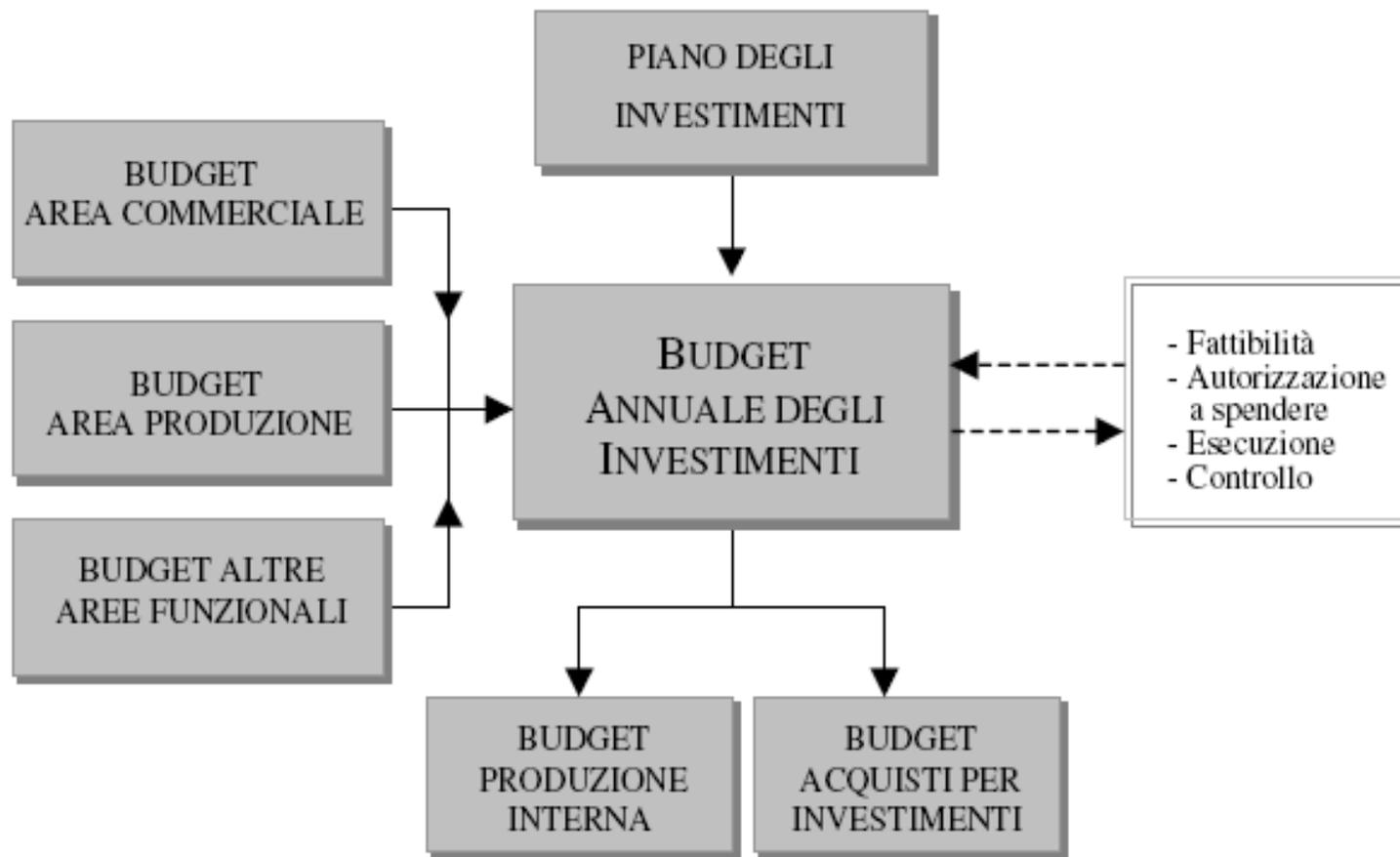
L) Saldo (Proventi – Oneri) Straordinari

$(G) +/- (H) +/- (I) +/- (L) = (M)$ *Risultato al lordo delle imposte*

N) Oneri tributari

$(M) - (N) =$ *Risultato al netto delle imposte*

Budget degli investimenti



Segue

- Riguarda la programmazione di acquisti esterni o della produzione interna di beni ad utilizzo pluriennale;
- Al contrario degli altri budget settoriali, considera un arco di tempo pluriennale;
- Deriva dall'aggregazione di una pluralità di richieste o progetti di investimento.

-
- Possono essere classificati in: **strategici o di rinnovo**, per l'innovazione dell'azienda;
 - di **espansione**, per l'incremento della capacità produttiva;
 - di **razionalizzazione delle risorse**, per migliorare l'efficienza (rinnovo tecnologia?);
 - di **sostituzione**, per evitare il degrado e l'obsolescenza dei beni di proprietà.

Esempio di budget degli investimenti

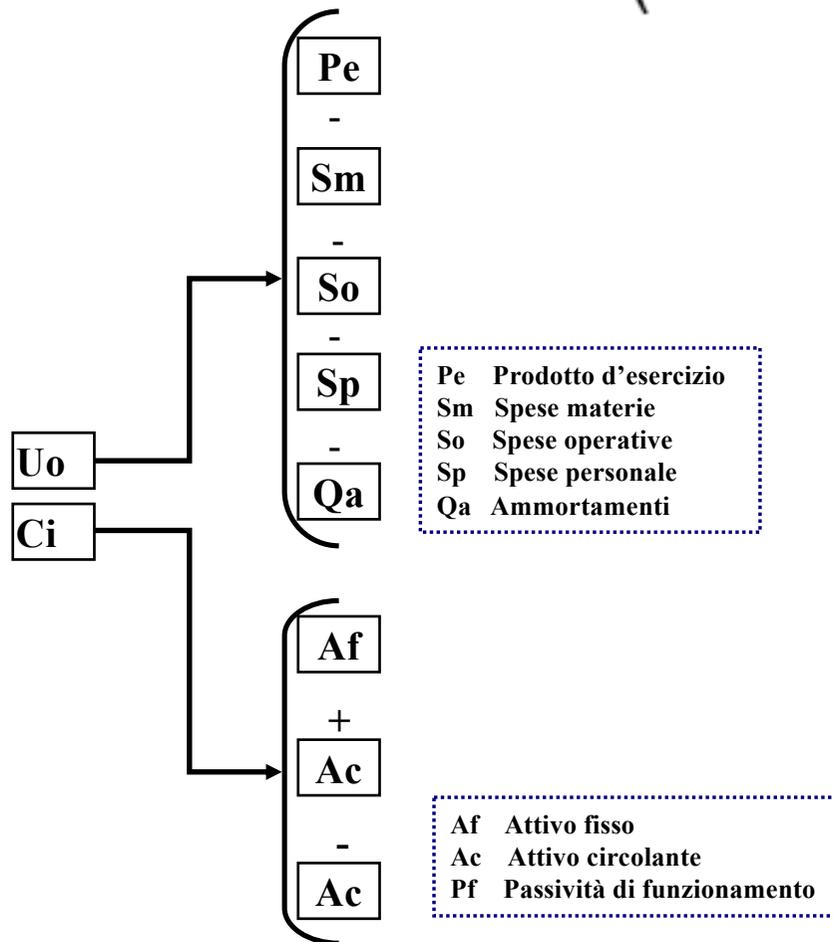
Progetto di investimento	Importo complessivo	Budget 2003		Piano pluriennale degli investimenti			
		<i>I semestre</i>	<i>II semestre</i>	2004	2005	2006	2007
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Approvati:							
Progetto 201	3.000	500	1.000	1.500	-	-	-
Progetto 203	6.000	1.000	1.000	2.000	2.000	-	-
Progetto 214	4.000	-	-	-	-	2.000	2.000
Progetto 218 (da avviare nel 2006)	2.500	-	-	-	-	1.500	1.000
.....							
<i>Totale approvato</i>	<i>15.500</i>	<i>1.500</i>	<i>2.000</i>	<i>3.500</i>	<i>2.000</i>	<i>3.500</i>	<i>3.000</i>
Da approvare:							
Progetto 219	3.000	500	500	2.000	-	-	-
Progetto 220	4.000	-	-	-	2.000	2.000	-
.....							
<i>Totale da approvare</i>	<i>7.000</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>2.000</i>	<i>2.000</i>	<i>2.000</i>	<i>-</i>

- **Area produzione:** acquisto di macchinari, fabbricati, etc.
- **Area commerciale:** investimenti promozionali, acquisto di nuove
- **Altre aree:** finanziamento di progetti nuove sedi amministrative, etc.

Valutazione degli investimenti

Approccio A

ROI (netto) > WACC



Il costo medio del capitale è la media ponderata del costo delle fonti di finanziamento (mezzi propri e mezzi di terzi)

$$K_e = R_o + \beta + y$$

dove:

R_o = tasso reale richiesto su investimenti a rischio nullo

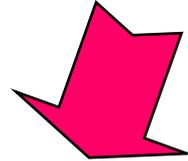
β = coefficiente di rischio sistematico

y = coefficiente di rischio specifico.

Valutazione degli investimenti

Approccio B - finanziario

$I < \sum$ flussi di cassa attualizzati



Risultato operativo

- Imposte di competenza

Risultato operativo netto

+ ammortamenti

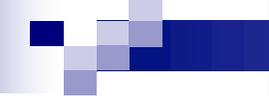
+ Incremento TFR

Flusso di cassa generato dalla gestione

- Incremento (+ decremento) capitale circolante netto

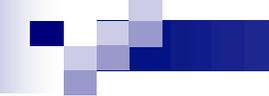
- Incremento (+ decremento) capitale fisso

Free cash flow



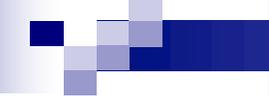
Budget finanziario

- **Budget finanziario (o prospetto di flussi finanziari preventivi).**
- **Quantitativamente: verificare la fattibilità finanziaria dei programmi d'esercizio (tramite autofinanziamento o fonti esterne).**
- **Qualitativamente: ottenere informazioni su:**
 - **qualità della struttura finanziaria;**
 - **costo del capitale;**
 - **individuazione di alternative e destinazione delle eccedenze.**



Budget finanziario

- **Suddivisione in *due* prospetti**
- ***Budget delle fonti e degli impieghi***: mette in luce il fabbisogno di copertura finanziaria globale dei vari programmi – arco temporale annuale.
- ***Budget di cassa o di tesoreria***: evidenzia le necessità di cassa di breve periodo per far fronte ai programmi previsti ed inerenti allo stesso **arco temporale mensili**.



Budget delle fonti e degli impieghi

- **È un rendiconto finanziario preventivo**
- **Mette in correlazione le fonti e gli impieghi con i programmi del prossimo periodo**
- **Analizza:**
 - **Complesso degli investimenti od impieghi di capitale**
 - **Fonti di finanziamento necessarie alla copertura degli investimenti programmati**
- **Analisi accurata delle tipologie di investimenti e delle possibili fonti finanziarie (interne/esterne)**

Budget delle fonti e degli impieghi

■ **Possibile prospetto (sintetico)**

<i>Impieghi</i>		<i>Fonti</i>	
Incrementi di attività (correnti e consolidate)	€ ...	Gestione reddituale	€ ...
Diminuzioni di passività (correnti e consolidate)	€ ...	Apporti di soci	€ ...
Diminuzioni di capitale netto (dividendi e rimborsi di capitale)	€ ...	Incrementi di passività (correnti e consolidate)	€ ...
		Diminuzioni di attività (attivo fisso ed immobilizzato)	€ ...
<i>Totale</i>	€ ...	<i>Totale</i>	€ ...

Budget di cassa

- **Obiettivo:** considerare i flussi monetari associati alle entrate ed uscite che si verificheranno nel periodo a budget

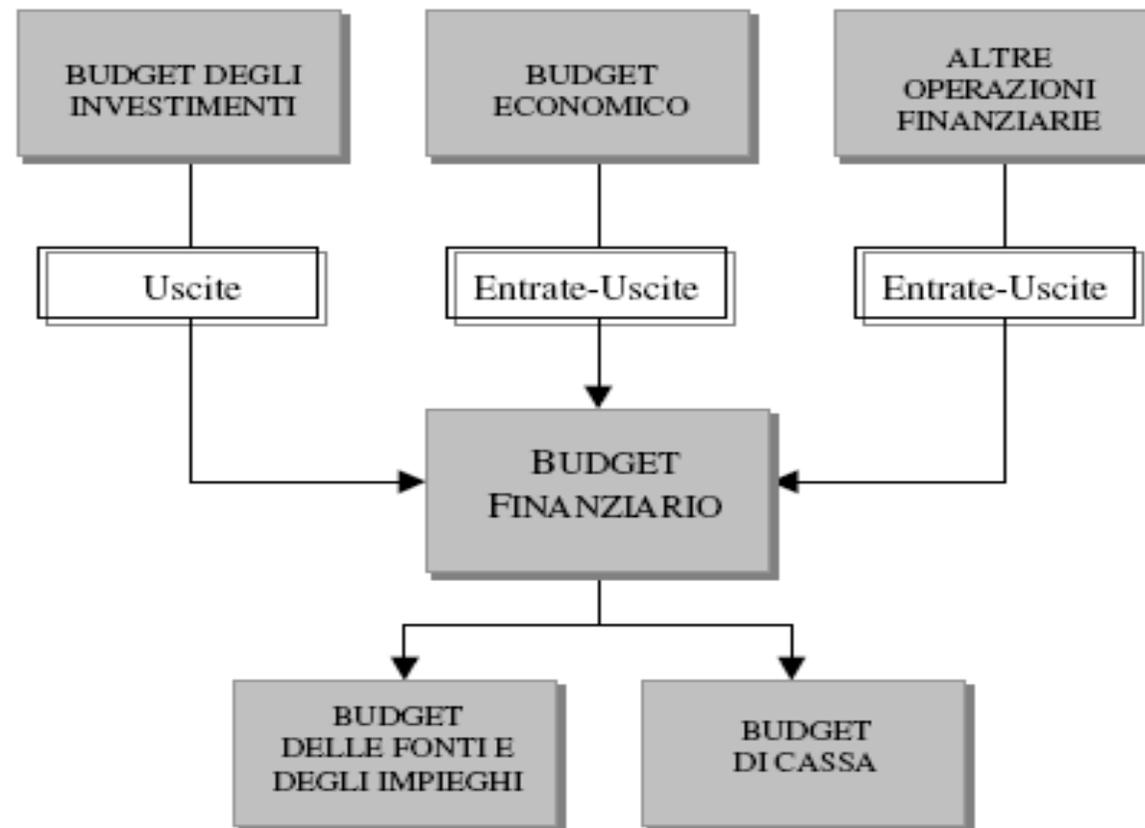
Entrate:

- a) collegate ai ricavi d'esercizio (es. vendita di prodotti, fitti attivi, etc.);
- b) risultanti dal realizzo di investimenti (es. vendita immobili);
- c) connesse a finanziamenti esterni (con vincolo di capitale proprio o di credito).

Uscite:

- a) collegate ai costi d'esercizio (es. acquisto materie prime, pagamento mano d'opera diretta, etc.);
- b) riferite ad investimenti (es. acquisto immobili);
- c) connesse al rimborso di debiti o di capitale proprio.

Budget finanziario

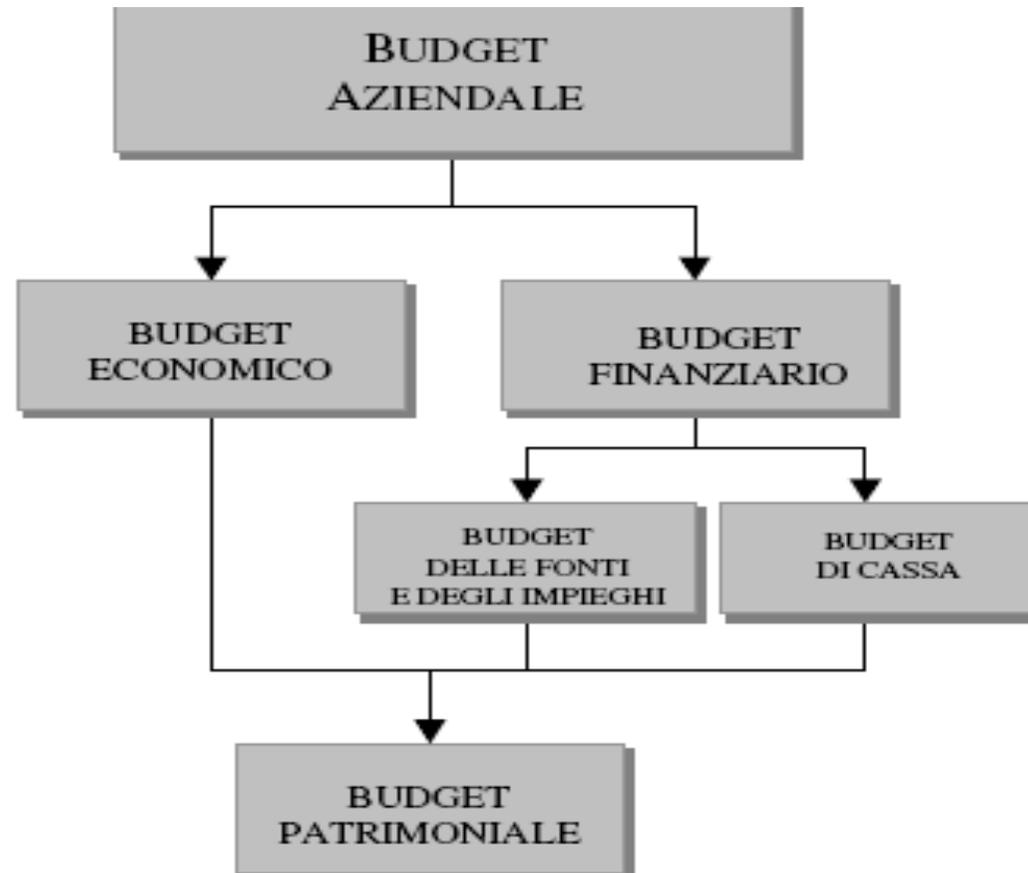


Budget patrimoniale

- Stato Patrimoniale preventivo
- Evidenzia la struttura del capitale alla date prescelta
- Ultimo atto del budget, poiché riepiloga i flussi derivanti dal budget economico e da quello finanziario

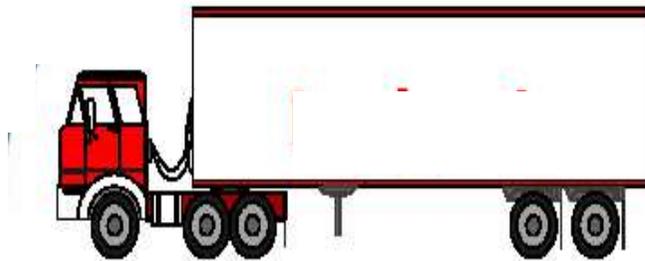
<i>Attivo</i>	€	<i>Passivo</i>	€
<i>Attività immobilizzate</i>		<i>Capitale proprio</i>	
Immobilizzazioni immateriali	€ 3.000	Capitale Sociale	€ 3.000
Immobilizzazioni materiali	€ 4.500	Riserve	€ 500
- Fondo amm.to imm. materiali	€ 1.000	Utile netto d'esercizio	€ 200
Immobilizzazioni finanziarie	€ 1.500		
- Fondo svalutazione partecipazioni	€ 500	<i>Debiti a medio-lungo termine</i>	
		Mutui passivi	€ 2.500
<i>Capitale circolante</i>		Debiti obbligazionari	€ 4.000
Disponibilità economiche	€ 1.000	Fondo T.F.R.	€ 900
Liquidità Differite	€ 900		
Liquidità Immediate	€ 3.000	<i>Debiti a breve termine</i>	
		Banche c/passivo	€ 500
		Debiti v/fornitori	€ 800
<i>Totale</i>	€ 12.400	<i>Totale</i>	€ 12.400

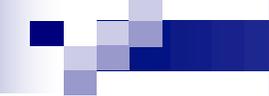
Consolidamento dei budget settoriali



Caso pratico di BP

Il business plan di una società di logistica alimentare





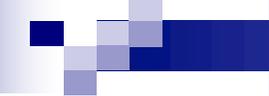
Contenuti del progetto

Supponiamo che il nostro progetto consista nella costituzione società operante **nel campo della logistica**, che nasce con l'obiettivo originario di:

- servire come **piattaforma logistica** molteplici catene di supermercati;

- garantire l'**approvvigionamento** di prodotti alimentari prodotti alimentari freschi (latticini vari, formaggi e salumi, uova etc) e di prodotti ortofrutticoli prodotti ortofrutticoli su una gamma di circa 1.000 referenze.

Il servizio reso è il cosiddetto "**outsourcing logistico**", che consiste nell'immagazzinaggio, movimentazione e consegna di merce c/terzi.



Programma di azione

- Nel territorio in esame, limitatamente allo stoccaggio di grandi quantità di prodotti alimentari freschi, **non esiste ancora concorrenza**.
- Strutture di questo tipo sono al momento presenti **solo in Italia nord-occidentale**, in particolare nella provincia di Milano.
- La **barriera all'entrata** per la nuova azienda è rappresentata dalle **risorse finanziarie** che devono essere **investite immediatamente** in un'unica soluzione per dotarsi di spazi fisici adeguatamente attrezzati allo scopo.
- Il vantaggio competitivo risiede nell'aver percepito **il bisogno con largo anticipo rispetto ai potenziali concorrenti** e nel know-how dei soci che provengono da un settore limitrofo, da cui andranno anche ad attingere i primi clienti.

Conto Economico

		DESCRIZIONE
PIANO DELLE VENDITE	→	RICAVI (a)
PIANO DEI COSTI DIRETTI	→	COSTO DEL VENDUTO (b)
		MARGINE DI CONTRIBUZIONE (c = a - b)
PIANO COSTI FISSI DI STRUTTURA	→	COSTI FISSI DI STRUTTURA (d), di cui:
	→	Costi del personale di struttura
	→	Costi fissi generali
PIANO DEGLI INVESTIMENTI	→	Ammortamenti
		RISULTATO OPERATIVO (e = c - d)
PIANO DEGLI ONERI FINANZIARI	→	GESTIONE FINANZIARIA (f)
		RISULTATO ANTE IMPOSTE (g = e - f)
		IMPOSTE SUL REDDITO DI ESERCIZIO (h)
		RISULTATO ESERCIZIO (i = g - h)

Ricavi attesi

- La società può contare su 6 potenziali clienti:

Clienti potenziali	Area Business	N° colli previsti	Prezzo vendita (€/collo)	Ricavi attesi (€ / 1000)
SuperMART	Fresco	2.200.000	0,36	792
SuperMART	Ortofrutta	2.600.000	0,30	780
Fit 4U	Fresco	600.000	0,35	210
Yo-yo	Fresco	200.000	0,38	76
GoodFood	Fresco	160.000	0,40	64
More-than-cheese	Fresco	120.000	0,40	48
Cheap & Healthy	Fresco	120.000	0,40	48
TOTALE		6.000.000		2.018

Costi diretti di produzione: MOD

I costi del personale diretto		
		TOTALE
Produttività impianto stimata		80 colli / h
Ore necessarie x movimentare il numero colli atteso (N° colli / produttività impianto)	6.000.000 colli : 80 colli/h =	75.000 h
Ore lavorate / persona / anno	220 giorni lavorativi x 8 h =	1.760 h
Personale diretto necessario	75.000 h / 1.760 h =	42,6 persone
→ 10 persone dipendenti (colli attesi 1.000.000)	costo annuo azienda: 22.000 €/persona	220.000 Euro
→ Cooperative esterne (colli attesi 5.000.000)	Tariffa di mercato: 0,10 €/collo movimentato	500.000 Euro
TOTALE COSTI	PERSONALE DIRETTO	720.000 Euro

Altri costi diretti

Descrizione	Stima (€/1000)
Energia elettrica	80
Fitti passivi reparti di stoccaggio	100
Leasing celle frigorifere "Fresco"	80
Noleggio e leasing carrelli elevatori	40
Spese di trasporto	10
Pulizie e servizi ecologici (HACCP)	80
Manutenzioni e riparazioni	25
Rotture e danneggiamenti	25
Materiale di consumo	40
Altri costi di produzione	20
Totale	500

Riepilogando, il totale dei costi diretti sono:

- *personale dipendente* **220**
- *personale esterno* **500**
- *altri costi diretti di produzione* **500**

Costi indiretti di struttura

Descrizione	Stima (€/1000)
Cancelleria e stampati	30
Utenze (telefono, gas, acqua, ...)	30
Assicurazioni	30
Manutenzioni generali	10
Costi commerciali e pubblicitari	30
Consulenze	50
Compensi + oneri amm.re	100
Rimborsi spese amm.re	10
Compenso collegio sindacale	10
Leasing, canoni e noleggi	20
Oneri diversi di gestione	20
Altri costi	10
TOTALE COSTI FISSI STRUTTURA	350

Costi indiretti di personale

Descrizione	Stima costo azienda (€/1000)
DIREZIONE LOGISTICA: n° 2 persone (resp.le + assistente)	100
CED: n° 1 persona	60
AMMINISTRAZIONE: n° 1 persona	30
SERVIZI GENERALI: n° 2 persone (acquisti/manutenzioni + centralino)	60
TOTALE COSTI FISSI PERSONALE	250

Piano degli Investimenti

Descrizione investimenti	Stima (€/1000)
Spese di costituzione ed impianto	15
Attrezzature celle frigo	100
Scaffalature	25
Macchine elettroniche	40
Mobili d'ufficio	10
Altri beni	10
TOTALE INVESTIMENTI	200

Ammortamenti

Descrizione	Investimento (€/1000)	Aliquota	Quota amm.to (€/1000)
Spese di costituzione ed impianto	15	20%	3
Attrezzature celle frigo	100	25%	25
Scaffalature	25	25%	6,3
Macchine elettroniche	40	20%	8
Mobili d'ufficio	10	12%	1,2
Altri beni	10	15%	1,5
TOTALE AMMORTAMENTI			45

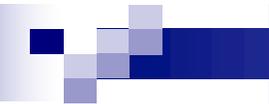
CONTO ECONOMICO

Descrizione	Stima (€/1000)
Ricavi "Fresco"	1.238
Ricavi "Ortofrutta"	780
TOTALE RICAVI (a)	2.018
Costo del personale di produzione	- 720
Altri costi diretti di produzione	- 500
COSTO DEL VENDUTO (b)	- 1.220
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (a + b)	798
% sui ricavi	39,5%
Costi fissi di struttura	- 350
Costo del personale di struttura	- 250
Ammortamenti	- 45
RISULTATO OPERATIVO	153
% sui ricavi	7,6%
Gestione finanziaria	- 40
RISULTATO ANTE IMPOSTE	113
% sui ricavi	5,6%
Imposte sul reddito (STIMA 60% risultato ante-imposte)	- 68
RISULTATO ESERCIZIO	45
% sui ricavi	2,2%

STATO PATRIMONIALE

Dal punto di vista patrimoniale:
fabbisogni e fonti del progetto





FONTI DI FINANZIAMENTO

- I soci valutano che sia necessario ricorrere a fonti di finanziamento esterne per finanziare, oltre agli investimenti tecnici, anche gli investimenti in Capitale Circolante (Crediti commerciali – debiti di fornitura) e, pertanto, sottoscrivono presso una banca di fiducia un prestito a 3 anni per 100.000,00 €.

- Questo capitale, assieme a quello versato dai soci, servirà per sostenere lo sviluppo dei prossimi anni:
 - **socio A: 80.000,00 Euro;**
 - **socio B: 60.000,00 Euro;**
 - **socio C: 60.000,00 Euro.**

CREDITI COMMERCIALI

Per stimare i crediti commerciali, Logipack ipotizza un tempo medio di incasso pari a 80 giorni.

Con questa informazione l'ammontare dei crediti è così calcolato :

$$\text{CREDITI COMM.LI} = \frac{\text{Tempo medio incasso} \times \text{Ricavi}}{360}$$

$$\text{CREDITI COMM.LI} = \frac{80 \times 2.018}{360} = 448.000 \text{ Euro}$$

DEBITI COMMERCIALI

Per stimare i debiti commerciali, Logipack ipotizza un tempo medio di pagamento pari a 100 giorni.

Con questa informazione l'ammontare dei debiti è così calcolato :

$$\text{DEBITI COMM.LI} = \frac{\text{Tempo medio pagamento} \times \text{Acquisti}}{360}$$

$$\text{DEBITI COMM.LI} = \frac{100 \times 660}{360} = 183.000 \text{ Euro}$$

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO		PASSIVO	
Immob. Immateriali nette	12	Capitale sociale	200
Immob. Materiali nette	143	Utile d'esercizio	45
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	155	PATRIMONIO NETTO	245
Magazzino	0	FONDO TFR	20
		Finanziamento a m/l termine	100
Clients	448	PASSIVITA' CONSOLIDATE	100
Crediti diversi (stima)	50		
Cassa	7	Banche c/c passivo	32
TOTALE ATTIVO CORRENTE	505	Fornitori	183
		Debiti diversi – stima (dipendenti, erario, enti previdenziali,...)	80
		PASSIVITA' CORRENTI	295
TOTALE ATTIVITA'	660	TOTALE PASSIVITA'	660