

---

---

# Corso di Economia Aziendale II e Analisi Economico Finanziaria delle Aziende

Donata Mussolino

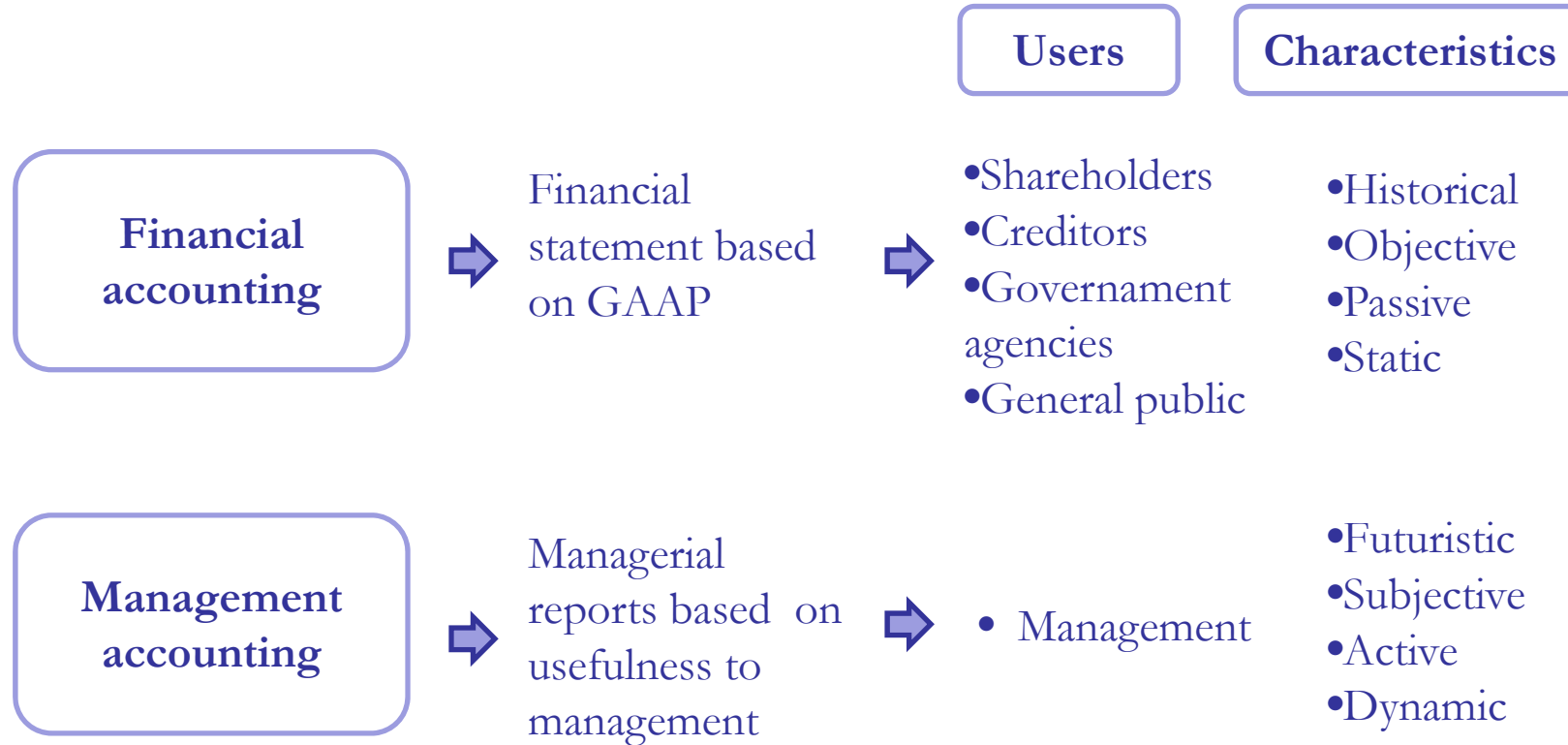
---

---

# L'ANALISI DELL' EFFICIENZA AZIENDALE: LA CONTABILITA' DEI COSTI

# Accounting system

---



# La funzione di controllo nelle aziende



# Il controllo di gestione

---

Processo mediante il quale la direzione aziendale si assicura dell'ottenimento e dell'ottimale impiego delle risorse, per il raggiungimento degli obiettivi propri dell'organizzazione.



# Gli strumenti del controllo di gestione

## Contabilità generale

- Raccoglie un complesso di rilevazioni concernenti i fenomeni di gestione esterna. Ne individua il profilo finanziario ed economico.
- La sua espressione di sintesi è il bilancio

## Contabilità analitica

- Rappresenta una forma di rilevazione rivolta a considerare non tanto l'impresa nel suo complesso, quanto singole parti dell'impresa e singoli oggetti particolari.
- La sua espressione è la contabilità dei costi (contabilità industriale)

## Budget

- Rappresenta la traduzione in termini quantitativo -monetari del programma, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo.
- E' espressivo di valori-obiettivo globali e valori obiettivo-parziali.

# La contabilità analitica (I)

---

Elabora costi e ricavi provenienti dalla contabilità generale , al fine di svolgere analisi parziali del risultato reddituale;

A differenza della contabilità generale, consente di attribuire i costi in maniera dettagliata alla varie fasi della produzione, o alle aree aziendali e ai prodotti.

A tal fine la sua attenzione è essenzialmente rivolta verso l'interno dell'impresa, agli aspetti economici della gestione, essendo quelli finanziari, tipicamente conseguenza di operazioni esterne.

## La contabilità analitica (II)

---

Può svolgere un ruolo di rilevazione:

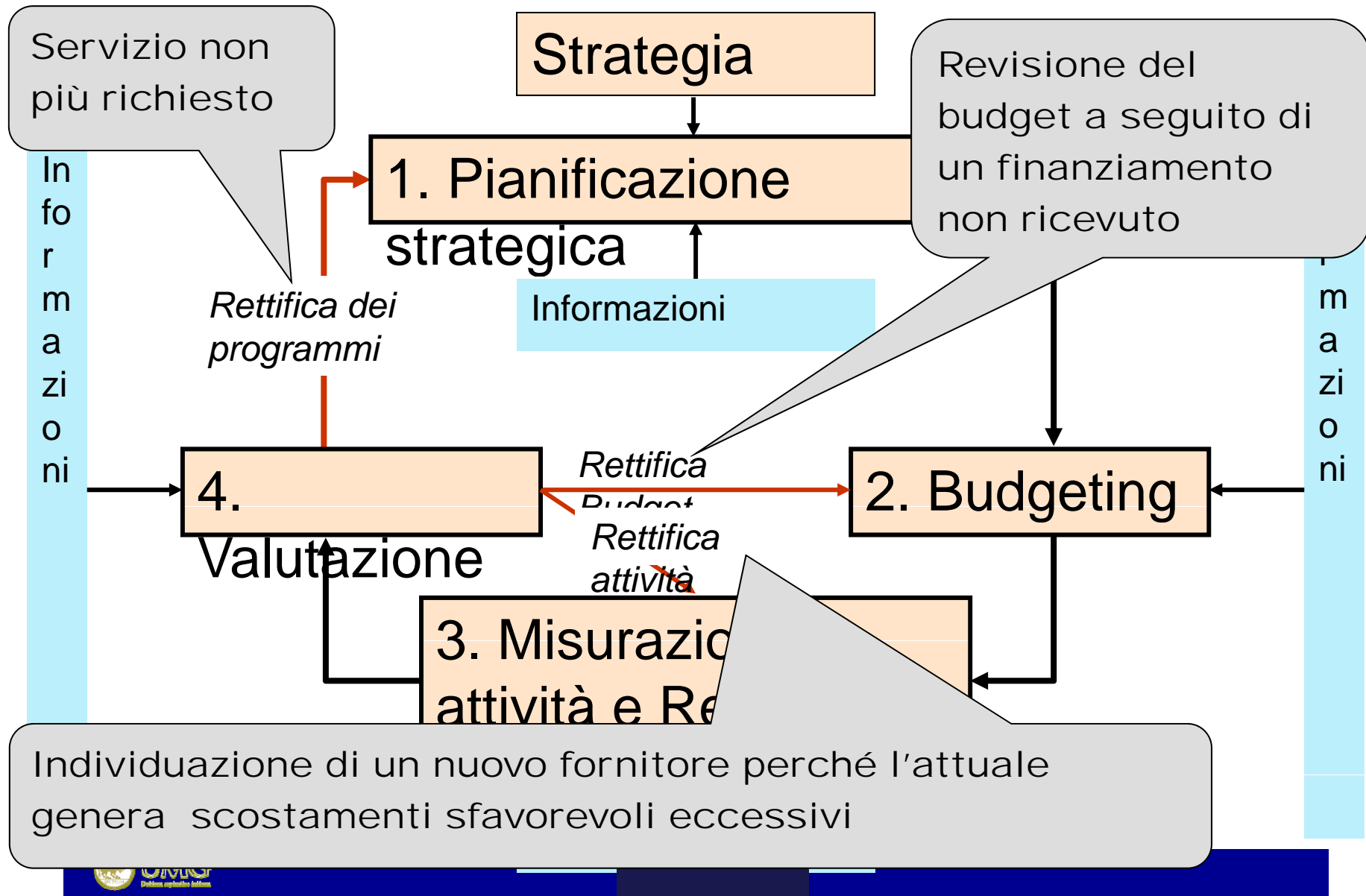
- ✓ **Antecedente:** quando rileva costi preventivi.
- ✓ **Concomitante:** i suoi dati vengono confrontati, a breve scadenze di tempo, con gli obiettivi contenuti nel budget, onde evidenziare il formarsi di scostamenti.
- ✓ **Sussequente:** rilevazioni redatte dopo lo svolgimento dei fatti di gestione secondo fini di rendicontazione di operazioni definitivamente concluse.

## Fasi della gestione aziendale:

---

<b>Pianificazione strategica</b>	Definisce gli obiettivi di lungo termine.
<b>Programmazione / Budgeting</b>	Definisce gli obiettivi di breve termine e le azioni per raggiungerli.
<b>Esecuzione e rilevazione / reporting</b>	Esegue i piani e rileva i risultati.
<b>Controllo</b>	Antecedente – Concomitante – Susseguente → <i>feedback</i>

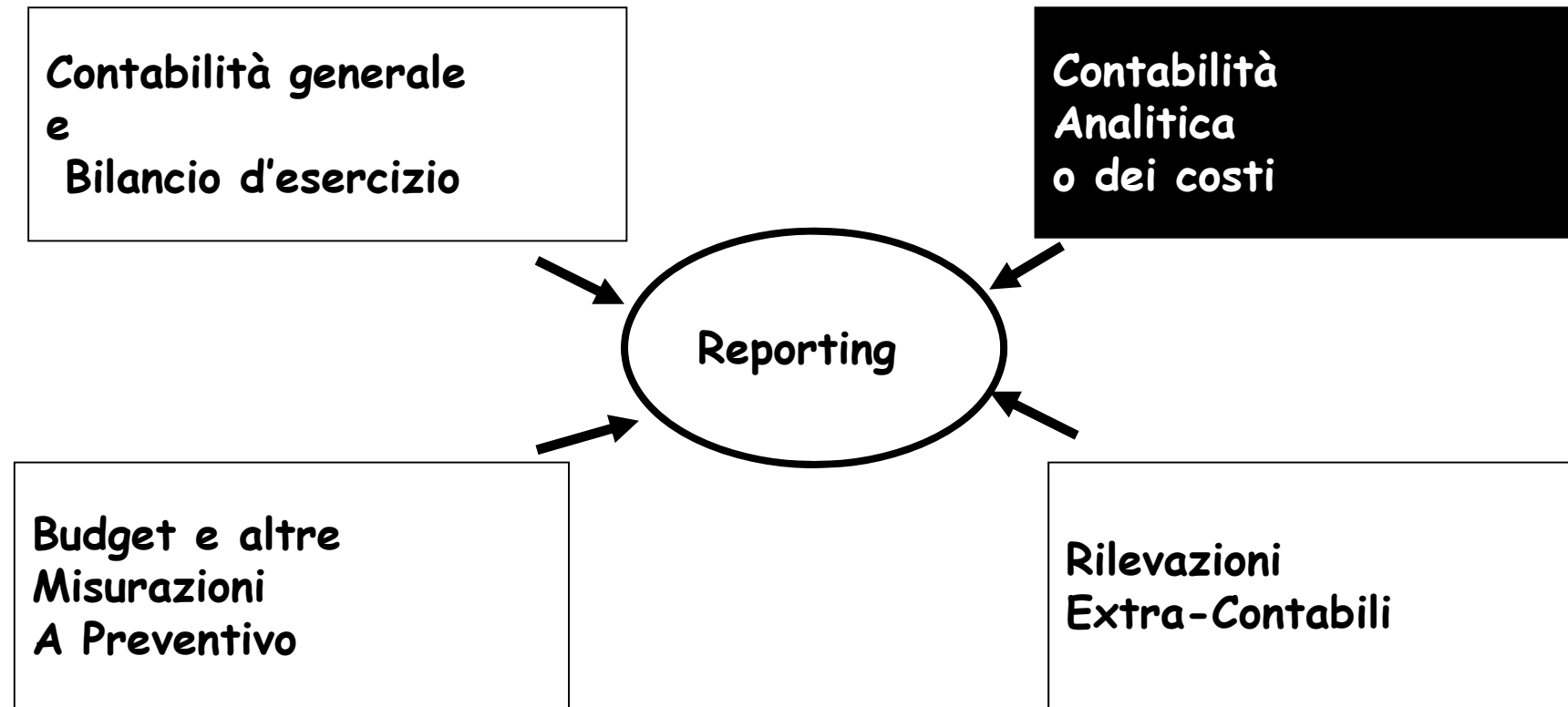
# Le fasi del controllo manageriale



---

---

# Metodi e Strumenti del Controllo



# Il controllo di gestione, segue

**CONTROLLO ANTECEDENTE:** valuta la fattibilità dei piani dal punto di vista economico e finanziario

**CONTROLLO CONCOMITANTE:** verifica l'efficacia gestionale, ossia il grado di raggiungimento dei risultati

**CONTROLLO SUSSEGUENTE:** verifica l'efficienza gestionale, ossia il rapporto tra performance aziendali e risorse disponibili

# Analisi dei Costi

---

Serve a porre in relazione i prezzi di vendita con i costi di particolari oggetti semplici

Per "*Contabilità dei costi*" si intende un insieme di determinazioni economico-quantitative mediante le quali si calcolano i costi di particolari oggetti individuabili all'interno del sistema aziendale:

prodotti

divisioni

clienti

canali di distribuzione

processi gestionali

aree geografiche

---

---

# La contabilità dei costi, segue

**OGGETTO:** calcolo di costi, ricavi e risultati economici di particolari oggetti (prodotti, clienti)

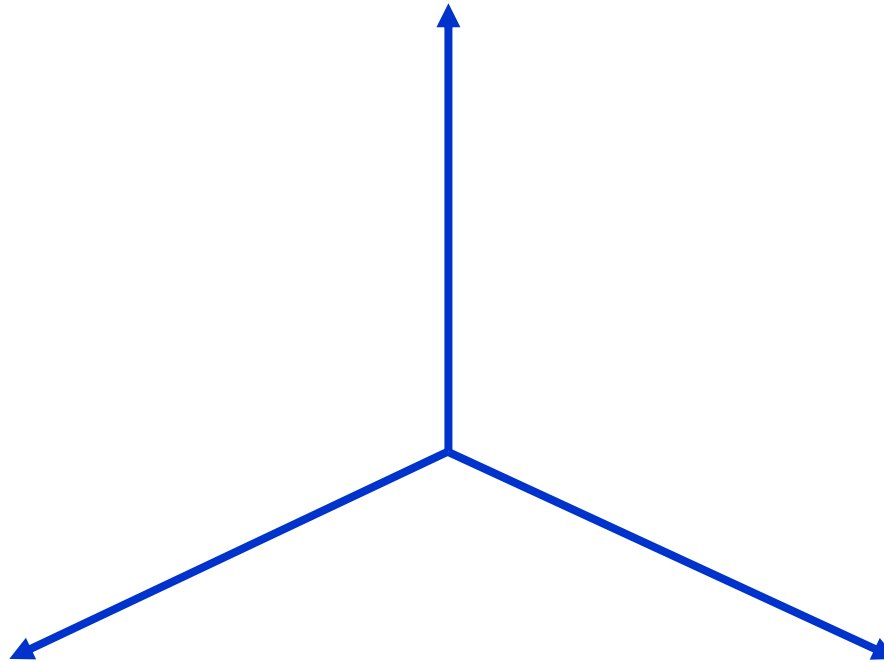
**FINALITA':** controllo dell'efficienza interna nell'utilizzo delle risorse a disposizione

**UTILITA':** produce informazioni previsionali, concomitanti e susseguenti in maniera tempestiva in modo da intervenire sulle inefficienze prima della chiusura dell'esercizio

# Tre diverse informazioni di costo nel CO.GES

---

Dove è stato sostenuto il costo?  
(in quale CdR?)



Che tipo di risorsa?  
(elemento di costo)

Per quale output - servizio?  
(oggetto del costo)

# La gerarchia aziendale: i centri di responsabilità

---

Che cosa è un Centro di Responsabilità (CdR)?

**E' un'unità organizzativa guidata da un manager responsabile delle prestazioni di tale unità.**

I centri di responsabilità impiegano input (materie, lavoro, servizi) per la produzione di output (beni e servizi) per altri centri di responsabilità o per i consumatori finali.

## ~~Il riferimento di costi e ricavi a centri di responsabilità~~

Per risalire alle cause di risultato è possibile disaggregare l'azienda in sub-sistemi e misurarne efficacia ed efficienza

Detti sub-sistemi si definiscono “*centri di responsabilità*”

Coincidono con le unità organizzative della struttura aziendale

Sono sotto la responsabilità di un particolare soggetto

Si tratta di centri di responsabilità finanziaria

# Centri di responsabilità finanziaria

Si distinguono per le grandezze contabili di cui i manager sono responsabili;

Esiste una gerarchia definita dal numero di grandezze che ciascun manager deve monitorare

Centri di costo

Centri di ricavo

Centri di profitto

Centri di investimento

# Centri di responsabilità finanziaria

Centri di costo: responsabilità di costo o spesa; si assegna uno std e si analizza lo scostamento col costo a consuntivo

Centri di ricavo: responsabilità dei ricavi, ad es. manager delle vendite o, per le non profit, manager della raccolta fondi;

la eterogeneità dei margini potrebbe portare a spingere le vendite più facili piuttosto che quelle a più alto margine

pertanto, spesso, responsabilità anche di alcuni costi (provvigioni, commissioni, pubblicità)

si parla allora di centro di ricavo netto

# ~~Centri di responsabilità finanziaria~~

Centri di profitto: responsabilità in termini di risultato economico, ossia ricavi-costi; per le non profit non è richiesto l'utile ma anche solo il pareggio, il contenimento delle perdite o il rispetto del budget

Centri di investimento: responsabilità in termini di utile conseguito rispetto agli investimenti effettuati, cioè, ROE, ROI

# Criteri di individuazione dei Centri di costo:

---

omogeneità delle operazioni compiute ossia comune unità di produzione (*output*)

omogeneità della dotazione dei fattori produttivi (*input*)

significatività per importo dei costi sostenuti nel centro

possibilità di individuare un responsabile di centro

# Configurazioni di costo

---

Una configurazione di costo è costituita da una somma progressiva di valori di costo al fine di ottenere informazioni economico-finanziarie utili alle decisioni aziendali.

## Elementi di costo

**Costi diretti**

**Materiali diretti**

**Manodopera Diretta**  
(bassa incidenza)

**Quota di costi indiretti di produzione**

- Manutenzione
- Logistica interna
- Programmazione della produzione
- Riscaldamento stabilimento
- Illuminazione stabilimento
- Materiali di consumo
- Pulizie stabilimento
- ...

**Costi di trasformazione**

## Elementi di costo

**Costo primo**

**Materiali diretti**

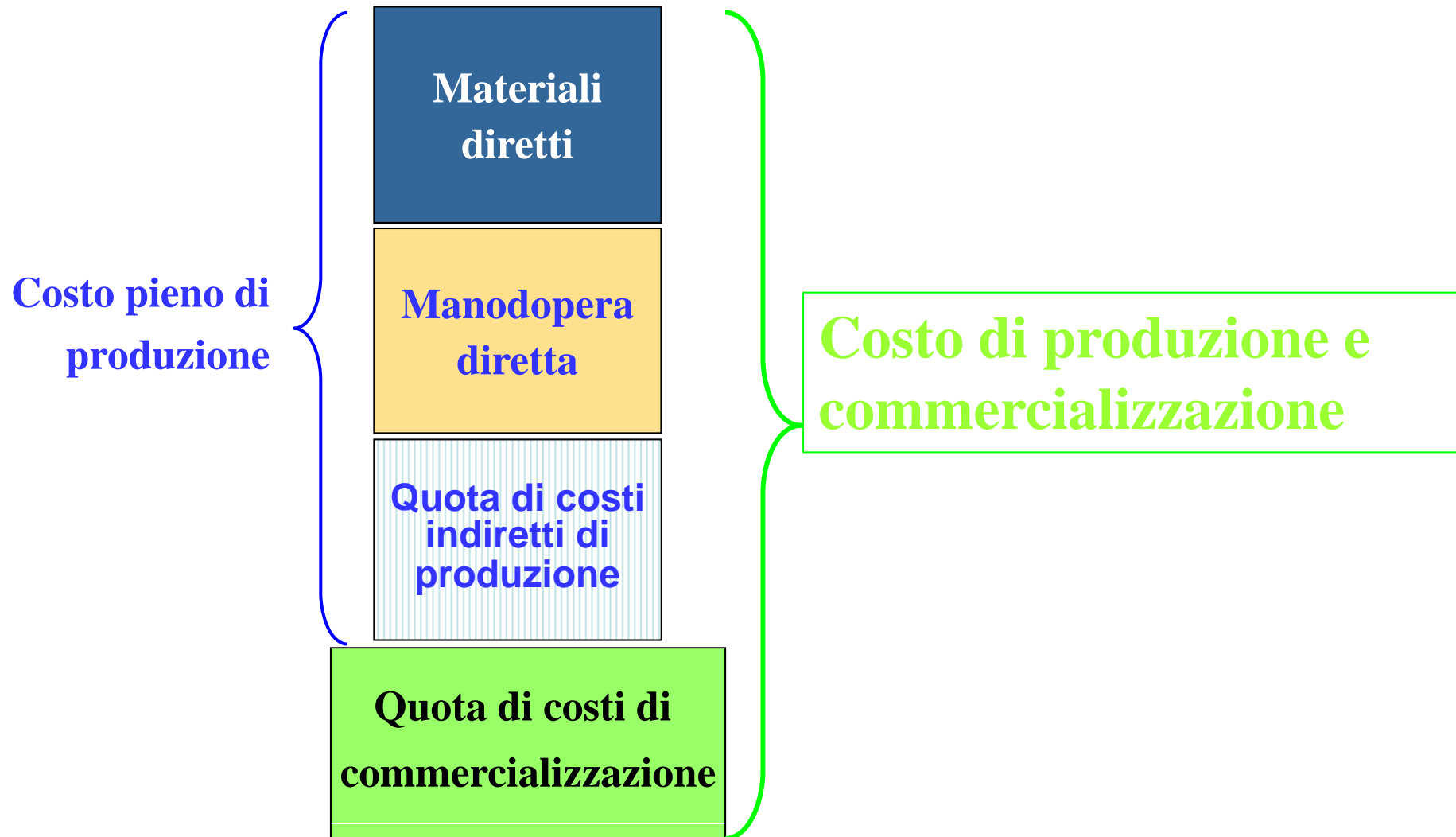
**Manodopera diretta**

**Quota di costi indiretti di produzione**

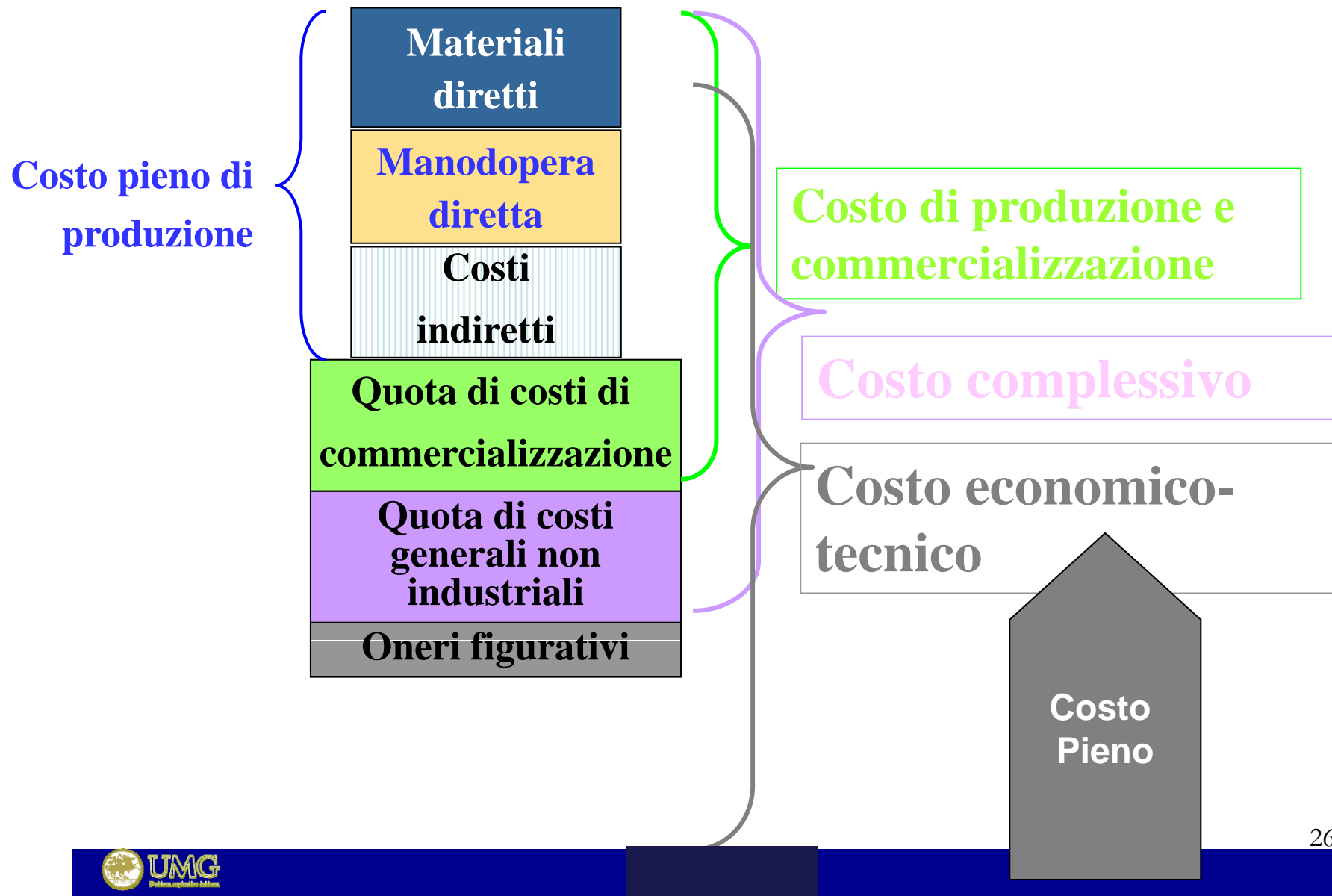
Comprende solo costi relativi a risorse consumate all'interno del perimetro della fabbrica (o per la fabbrica)

**Costo pieno di produzione (industriale)**

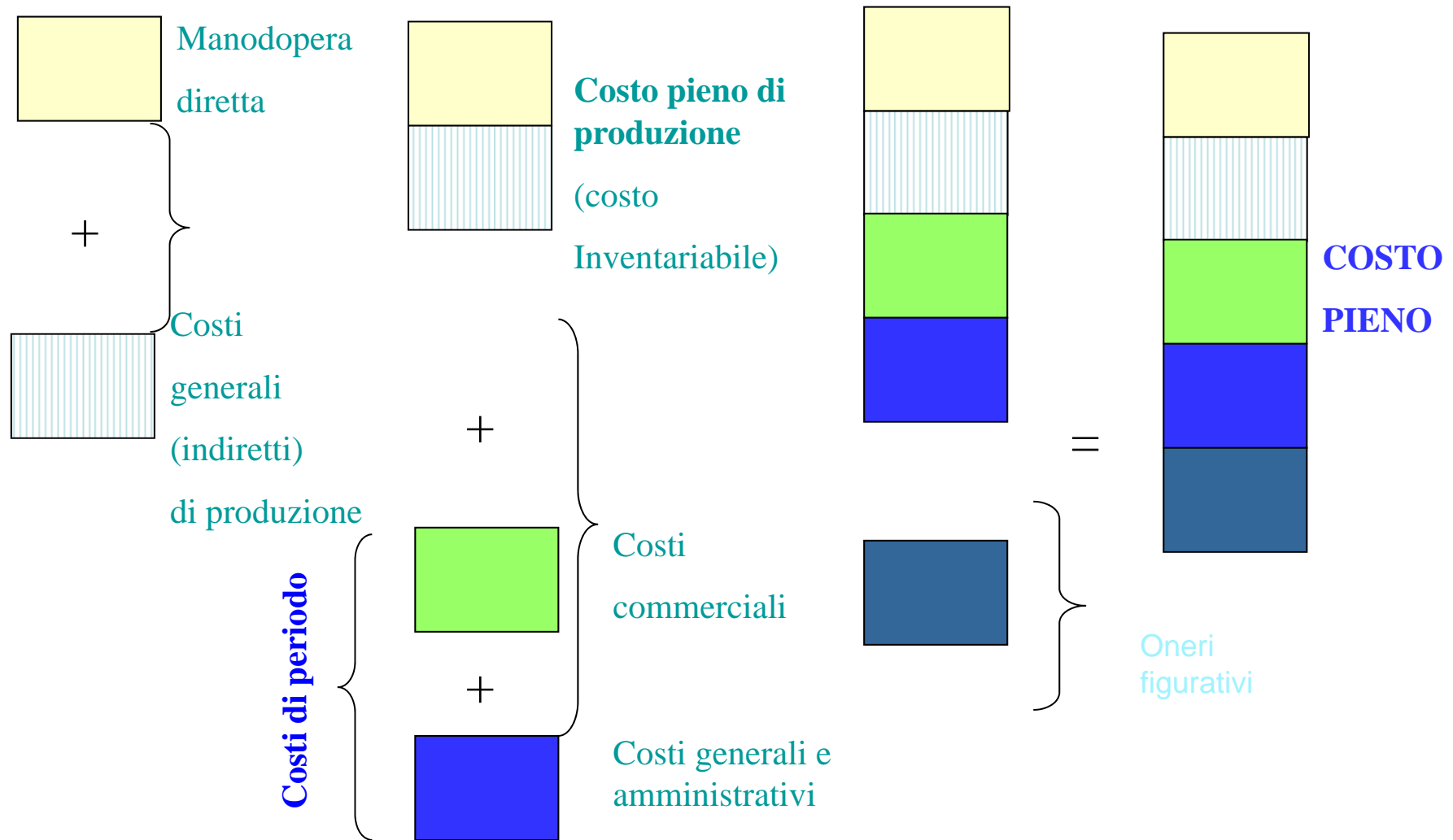
# Elementi di costo del prodotto



# Elementi di costo del prodotto



# Elementi di costo del prodotto



# Full Costing

---

- i. Contabilità analitica tradizionale;
- ii. Contabilità analitica per centri di costo;
- iii. Activity Based Costing.

# COSTI DIRETTI E COSTI INDIRETTI

Modalità di ripartizione:

Basi di riparto “a valore”: sono espresse da un ammontare di moneta (costo manodopera, materie prime)

Basi di riparto “quantitative”: sono espresse da quantità non monetarie (ore manodopera, ore macchina, quantità materia prima)

# COSTI DIRETTI E COSTI INDIRETTI

---

---

Il criterio orientativo della scelta della base dovrebbe essere quello **“funzionale-causale”**.

Mediante la scelta della base dovremmo riuscire ad esprimere il contributo, rispetto all’oggetto, del fattore produttivo

# COSTI INDIRETTI

---

Criteria di allocazione dei costi:

Causa effetto (es. ore-prova nell'area test qualità)

Benefici ricevuti (spese pubblicità/vendite)

Correttezza (contrattazioni con PA; non è un criterio operativo)

Capacità di assorbimento (capacità di assorbimento dei costi indiretti)

# **Costi diretti e indiretti**

□ **i costi indiretti sono ripartiti dividendo il costo totale tra i vari oggetti mediante un appropriato criterio di riparto (secondo principio causale):**

★ **su base unica, in modo proporzionale ad un'unica grandezza nota**

★ **su base multipla, suddividendo il costo da ripartire in più classi omogenee, a ciascuna delle quali si riferisce una specifica base di riparto**

# Costi diretti e indiretti

- esempi di basi di riparto (impresa alb.):
  - ⇒ h mod (ad es. per i costi di manodopera indiretta)
  - ⇒ h macchina (ad es. per i costi di manutenzione)
  - ⇒ m<sup>2</sup> occupati (ad es. per i costi di illuminazione)
  - ⇒ m<sup>3</sup> occupati (ad es. per i costi di riscaldamento)
  - ⇒ n. di clienti (ad es. per i costi di lavanderia)
  - ⇒ n. stanze occupate (ad es. per taluni costi amministrativi)
  - ⇒ n. di prenotazioni (ad es. per i costi di “accoglienza”)
  - ⇒ ...

# I sistemi di contabilità a confronto

---

## Contabilità generale

Sintetica;

Efficienza esterna (scambi di mercato);

Obbligatoria;

La metodologia di rilevazione è prettamente contabile;

E' rivolta a soggetti esterni (destinatari del bilancio).

## Contabilità dei costi

Analitica;

Efficienza interna (utilizzo dei fattori produttivi);

Non è obbligatoria;

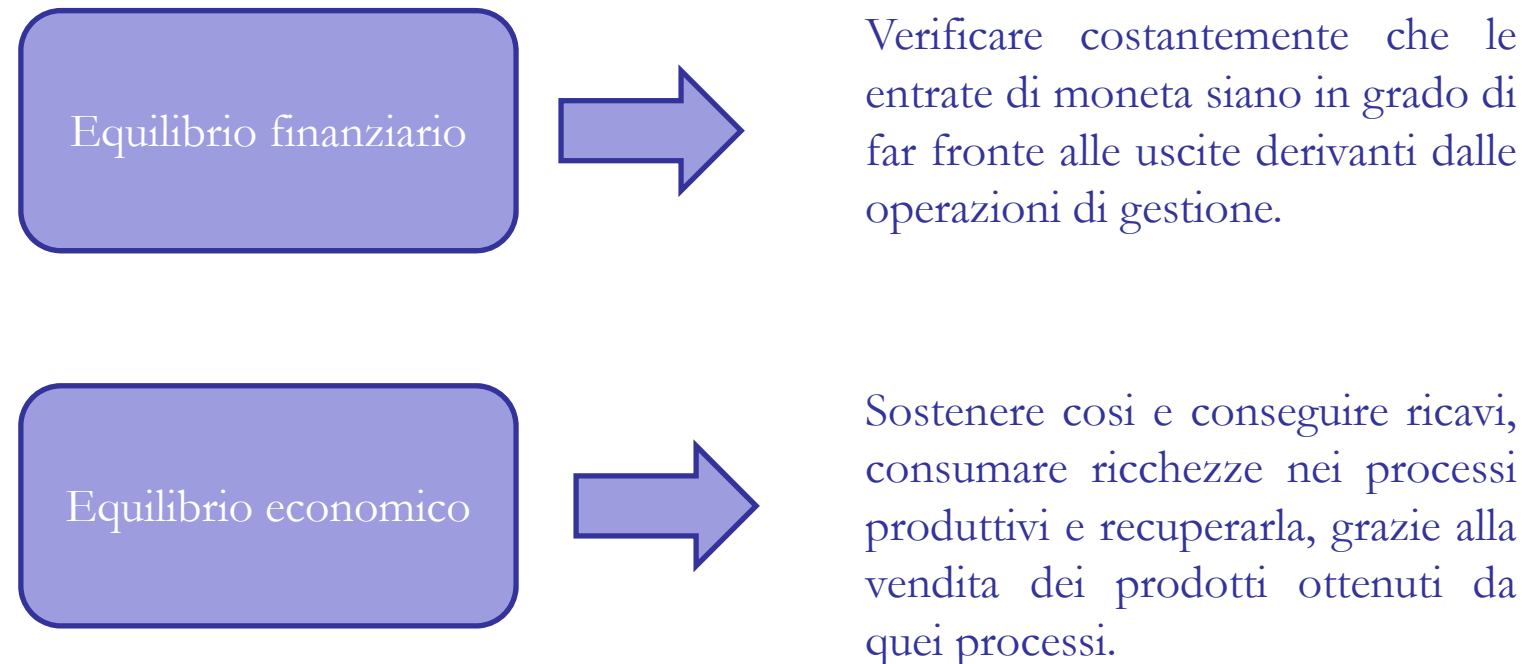
Fa uso di metodologie di rilevazione contabile ed extracontabile;

E' rivolta a soli destinatari interni (management).

# Gli equilibri della gestione

---


Al fine di garantire la sopravvivenza di un'impresa, l'attività di gestione deve essere orientata al perseguimento di una duplice condizione di equilibrio:




# La classificazione dei costi

---

Il raggiungimento di condizioni di equilibrio economico impone di tenere sotto costante controllo i costi. Esistono diverse nozioni di costo, legate al diverso problema gestionale da affrontare. In base al loro comportamento al variare del volume di produzione si ha la distinzione tra

**COSTI VARIABILI**  Il loro ammontare si modifica, secondo un determinato rapporto, al variare del volume di produzione o di vendita di un prodotto.

**COSTI FISSI**  Restano sostanzialmente invariati al variare di volumi di produzione o di vendita.

La distinzione tra costi fissi e costi variabili è un utile supporto ai processi decisionali e nelle analisi concernenti la redditività aziendale. Lo strumento atto alla misurazione della capacità economico strutturale è il **DIAGRAMMA DI REDDITIVITA'**, che misura in via preventiva o consuntiva, gli effetti delle scelte aziendali sulle relazioni **COSTI-VOLUMI-RISULTATI**.

# Break-even analysis: assunzioni del modello

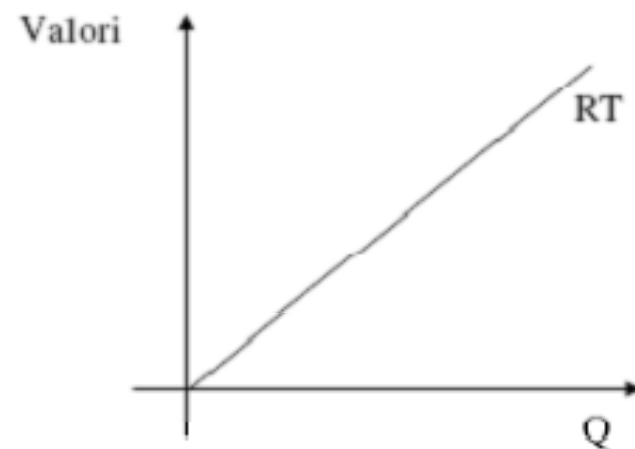
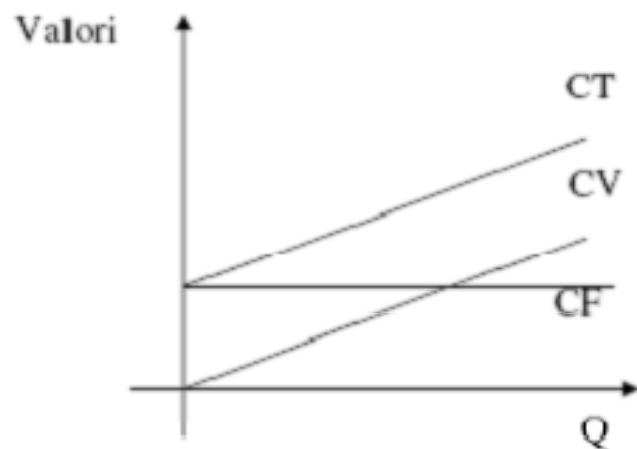
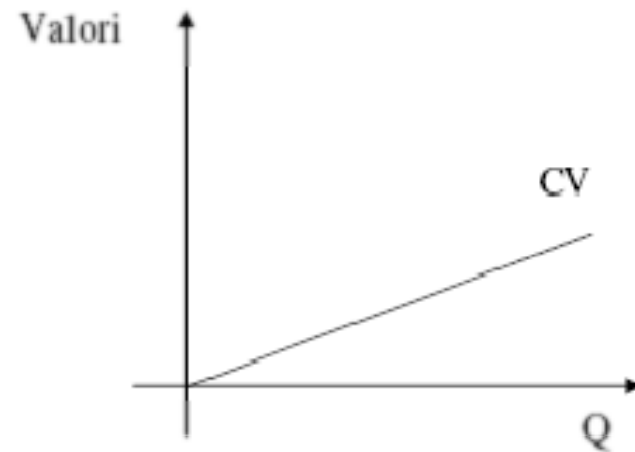
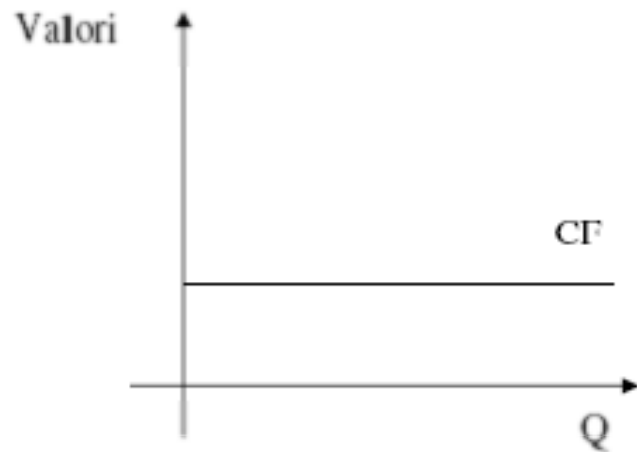
---

La break-even analysis (BEA) corrisponde alla determinazione del volume di produzione critica, ossia il volume al di sotto del quale l'impresa è in perdita, al di sopra del quale consegue un utile. L'analisi può essere condotta algebricamente o graficamente.

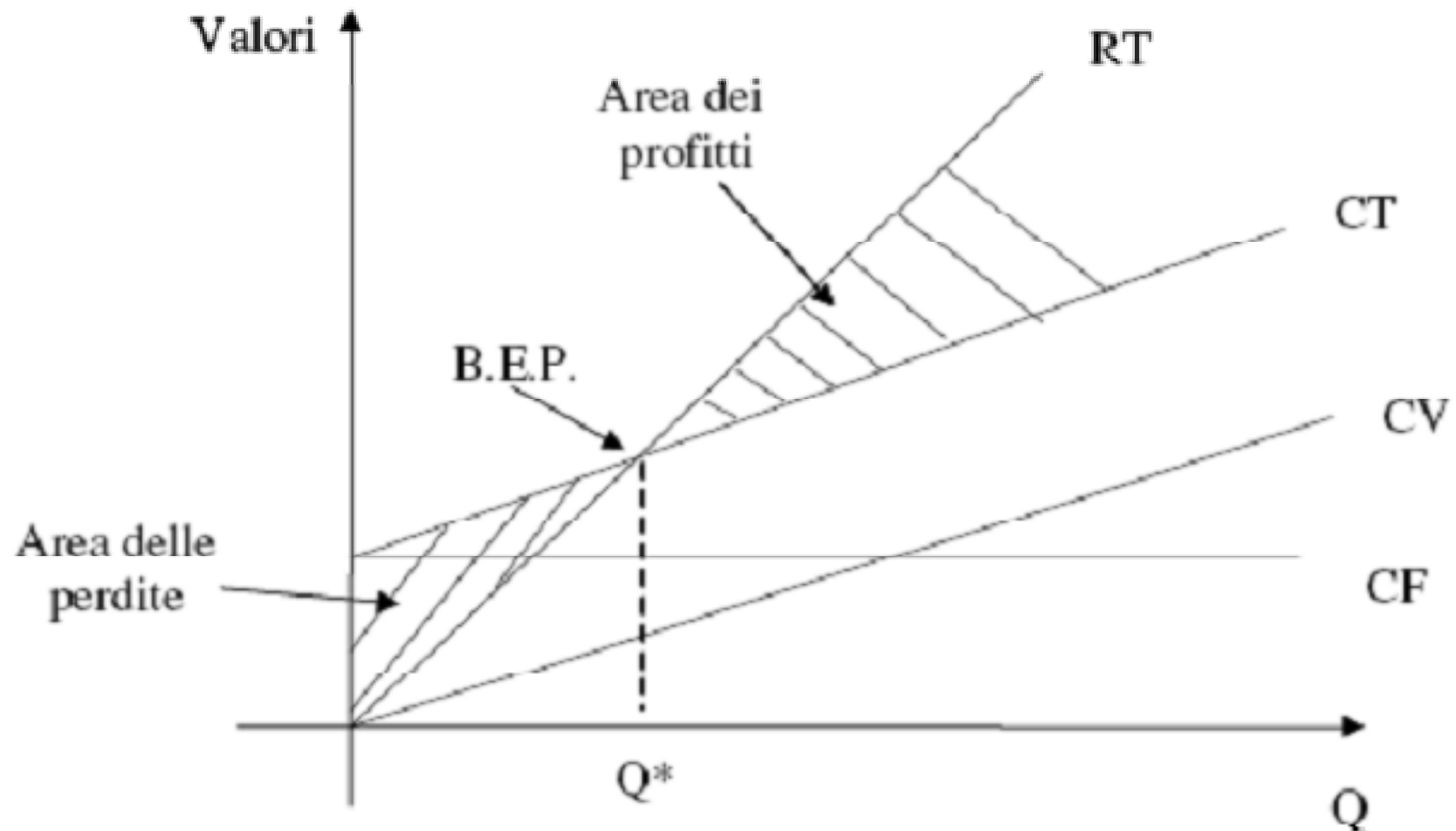
## LE IPOTESI SEMPLIFICATRICI

- costanza dei ricavi unitari di vendita;
- impresa monoprodotto;
- costi variabili puramente proporzionali;
- assenza di elasticità della domanda al variare del prezzo;
- quantità prodotta uguale a quella venduta.

# Break-even analysis: tassonomia dei costi



## Break-even analysis: punto di pareggio



## Break-even analysis: versione analitica

$RT = CT$  →  $RT = pQ$

$RT = CF + CV$  →  $CV = cQ$

$pQ = CF + cQ$

$pQ - cQ = CF$

$Q(p - c) = CF$

$Q^* = CF / (p - c)$

Margine di contribuzione unitario

il punto di pareggio

# Break-even analysis: punto di fuga (I)

---

Indica la condizione minima essenziale di permanenza di un'impresa nel settore in cui già opera. Ai fini della sua determinazione occorre suddividere i costi di competenza in:

COSTI FINANZIARI



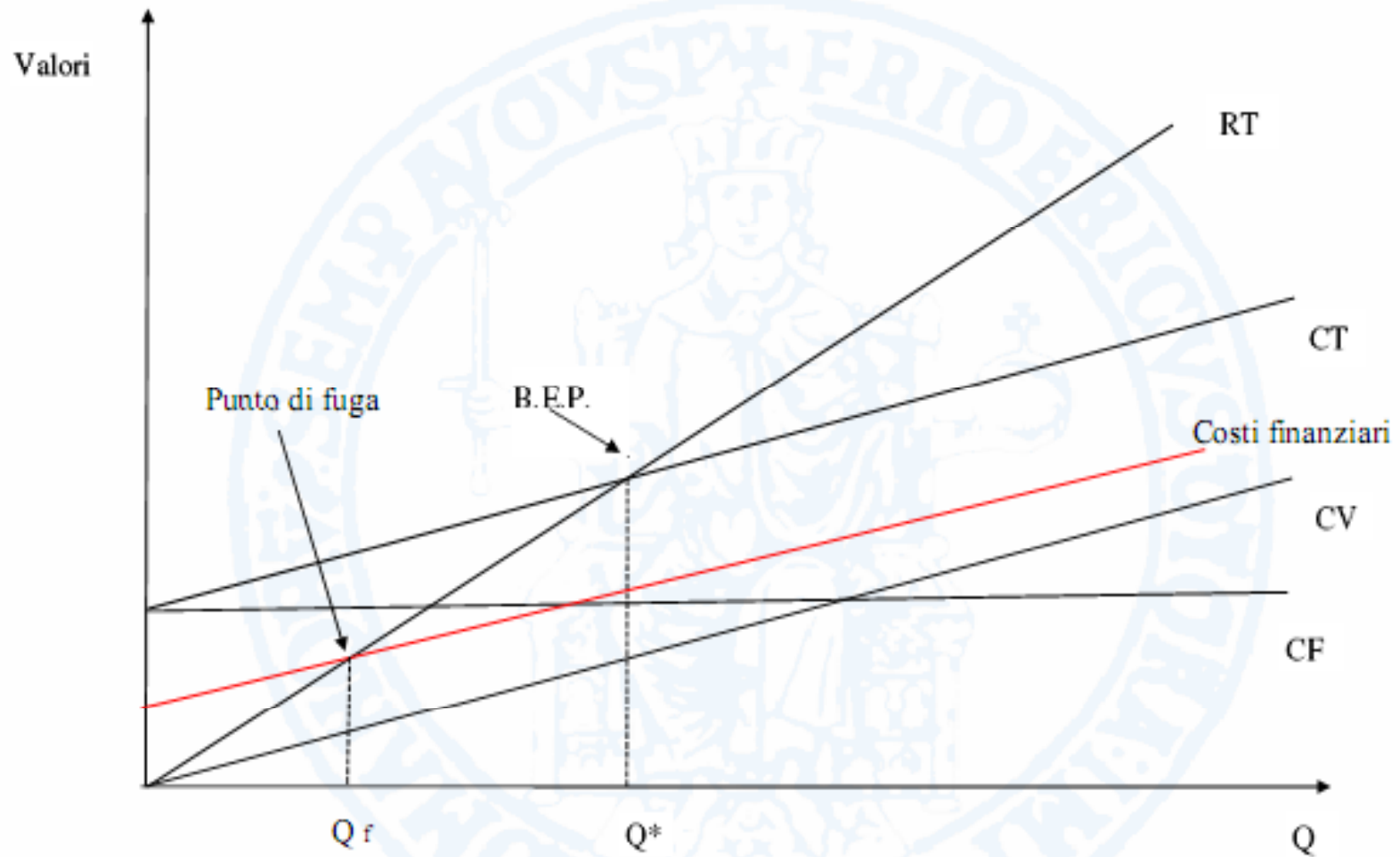
Comportano un'uscita finanziaria .

COSTI NON FINANZIARI



Non comportano un'uscita finanziaria.

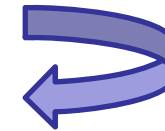
## Break-even analysis: punto di fuga (II)



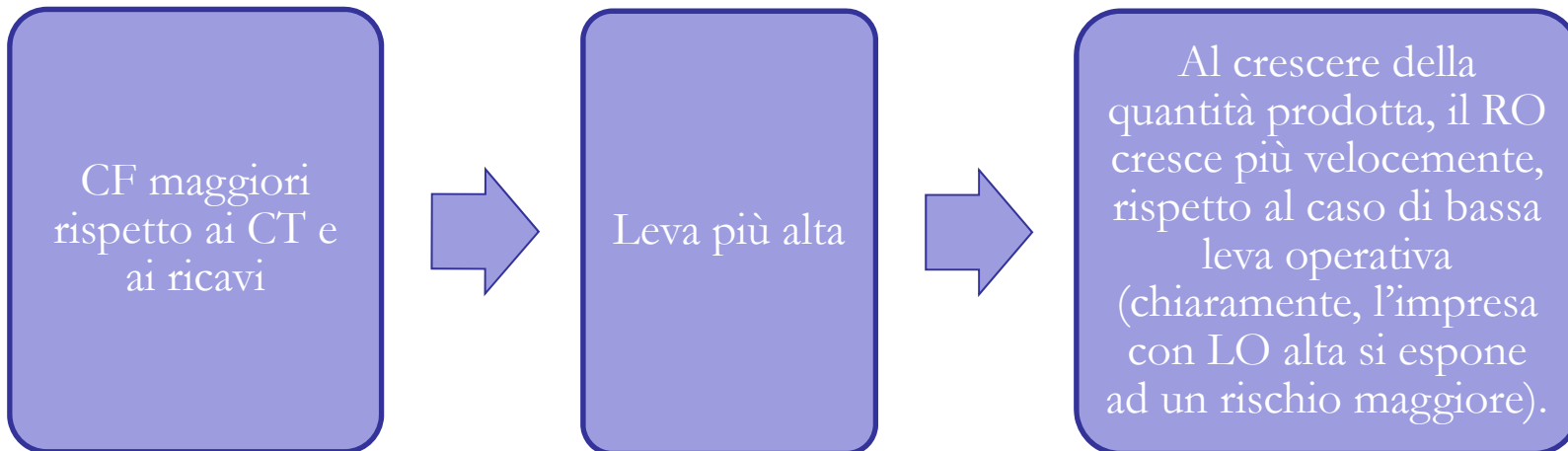
# La leva operativa

Dalla posizione del punto di pareggio, si evince la potenzialità economico strutturale che risulta fortemente influenzata dal grado di leva operativa dell'impresa.

$$\frac{\text{Variazione \% del reddito operativo}}{\text{Variazione \% delle vendite}}$$



Indica il grado di sfruttamento dei costi fissi sul risultato operativo aziendale.



# Le fonti di finanziamento

---

- Il fabbisogno finanziario globale può essere coperto :
  - da mezzi propri;
  - dal risultato economico della gestione;
  - dal finanziamento interno dei soci;
  - dal finanziamento esterno attinto presso i risparmiatori, le banche, i dipendenti.
  
- La scelta delle fonti è legata al fenomeno di leva finanziaria.

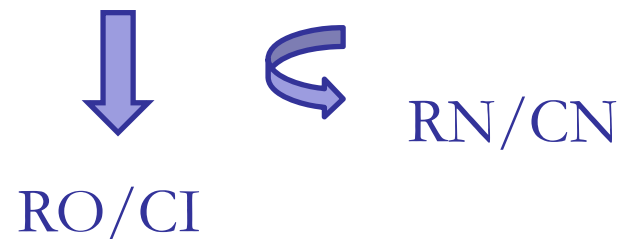
Il suo impiego permette di sfruttare il capitale di debito per aumentare la redditività dell'investimento sul capitale proprio



# La leva finanziaria

---

- L'impatto della struttura finanziaria sulla redditività del capitale proprio è definito leva finanziaria.
- Indica la capacità dell'indebitamento di ampliare la redditività aziendale.
- E' l'effetto trasferito dal ROI al ROE in relazione al livello d'indebitamento.



- Le componenti che definiscono la leva finanziaria sono:
  - ✓ ROI
  - ✓ Tasso d'interesse sull'indebitamento finanziario ( $i = OF/D$ )
  - ✓ Leverage =  $D/ CN$

# L'equazione della leva finanziaria

---

$$\text{ROE} = [ \text{ROI} + (\text{ROI} - i) * \text{D/CN} * (1 - t) ]$$

$i$  = costo del capitale di debito (OF/D)

$t$  = aliquota d'imposta

Trascurando l'effetto fiscale  $(1 - t)$ , in quanto variabile esogena per l'impresa

$$\text{ROE} = \text{ROI} + (\text{ROI} - i) * \text{D/CN}$$

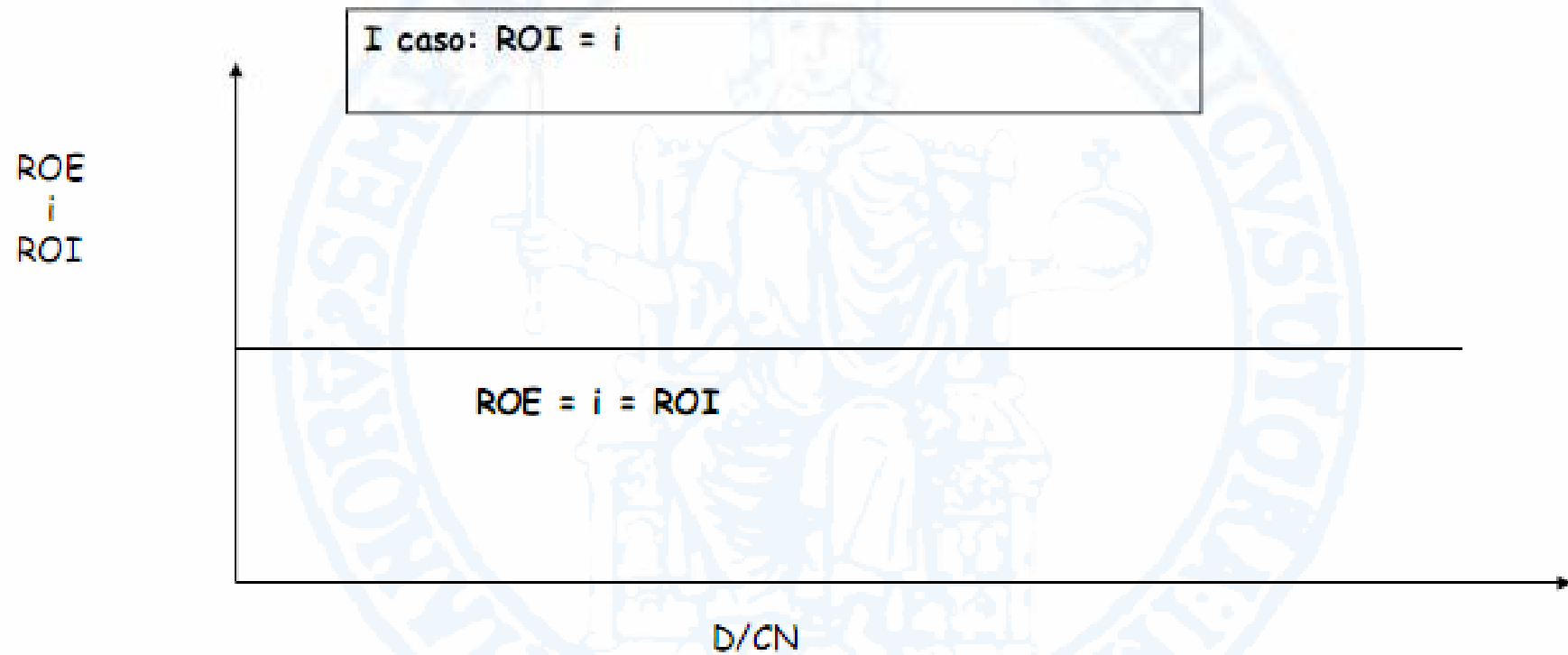


- Il rapporto d'indebitamento funge da moltiplicatore e determina l'effetto leva finanziaria (leverage)
- Il rapporto d'indebitamento agisce come moltiplicatore del divario esistente tra redditività del capitale investito e l'onerosità del capitale di terzi. Questo può assumere segno positivo o negativo.

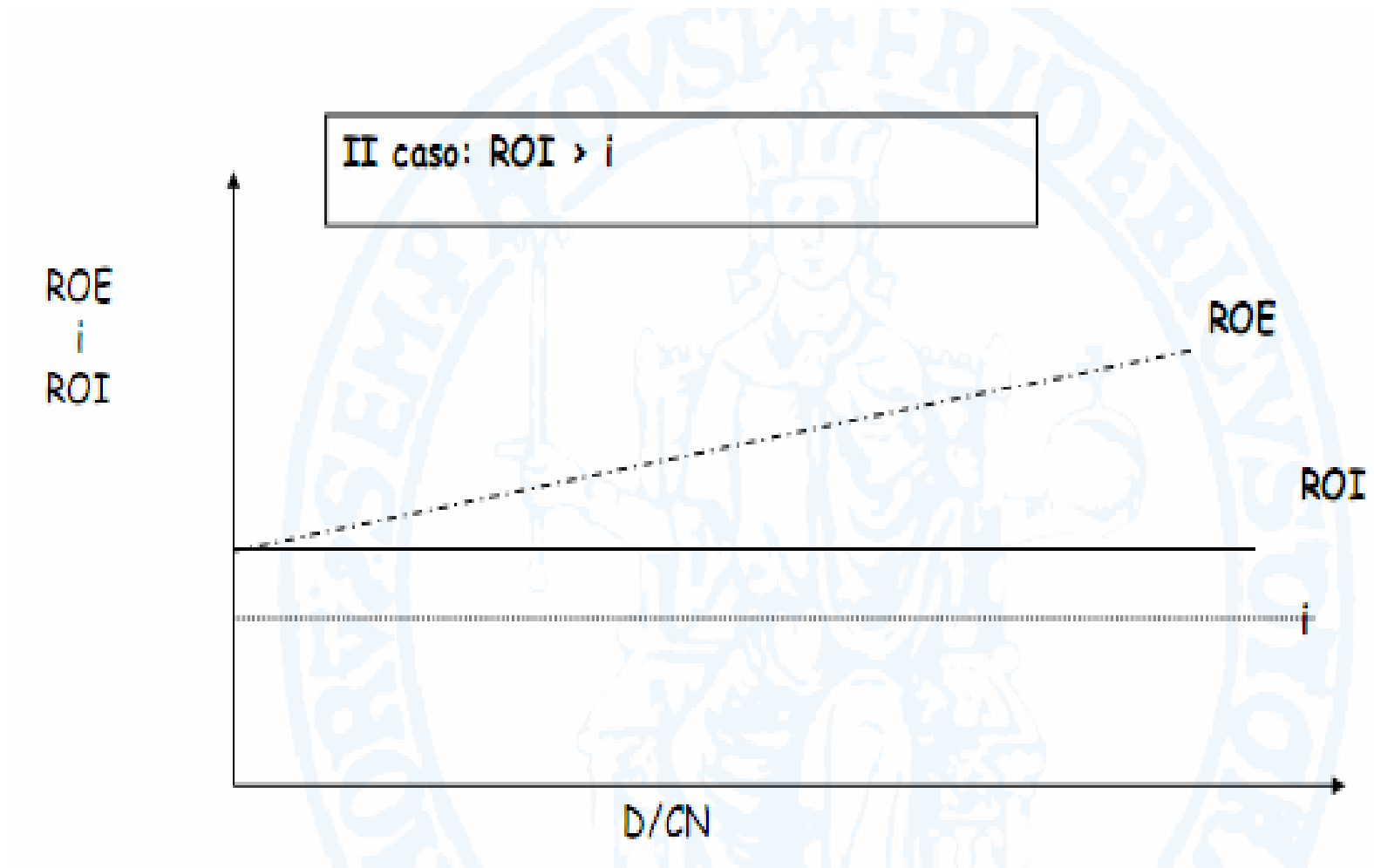
$$\text{ROE} = \text{ROI} = i$$

---

---



# ROE > ROI



# ROE < ROI

