

CONTABILITÀ DIREZIONALE

cos'è e cosa cambia rispetto alla contabilità generale?

Tipo di contabilità non OBBLIGATORIA, che ha come scopo principale quello di offrire informazioni ai manager riguardo l'azienda stessa.

E' strettamente per uso interno

Utile come indicatore di performance nel processo decisionale:

- PIANIFICAZIONE
- DIREZIONE
- CONTROLLO

alcune differenze tra "line" e staff

le posizioni di "line" sono collegate direttamente al raggiungimento degli obiettivi di fondo di un'azienda

le posizioni di staff supportano le posizioni di "line"

COSTI: Terminologia, Concetti e Classificazione

Ci sono 2 tipi di aziende che si analizzano.

aziende commerciali:

- acquistano prodotti finiti
- vendono prodotti finiti

aziende manifatturiere:

- acquistano materie prime
- vendono prodotti lavorati e finiti

COSTI DI PRODUZIONE

Materiali diretti: materiali che diventano parte integrante del prodotto, riconducibili facilmente.

Manodopera diretta: Costi di manodopera riconducibili a singole unità di prodotto.

Costi indiretti: tutti quei costi non riconducibili a singole unità di prodotto, es. Sicurezza, lubrificanti per macchinari

I materiali diretti e la manodopera diretta sono considerati costi PRIMI, mentre manodopera indiretta e gli altri costi indiretti sono costi di TRASPORTO. Essi sono chiamati costi DI PRODOTTO

COSTI NON DI PRODUZIONE

Non sono considerati costi di produzione, ad esempio, i costi di marketing, di vendita, o i costi amministrativi

Essi sono costi DI PERIODO

COSTI DI PRODOTTO

Materie prime

Magazzino materie prime

+ materie prime acquistate

= materie prime utilizzabili

- materie prime rimanenti a fine periodo (verranno rissunte periodo successivo)

= materie prime impiegate per la produzione

costi di produzione

→ Materiali diretti

+ manodopera diretta

+ costi generali di produzione (entrambi i costi di conversione)

= Totale costi di produzione

semilavorati

Magazzino inizio periodo

→ + costi di produzione

= totale semilavorati prodotti

- semilavorati a fine periodo

= totale costi dei beni prodotti

Prodotti finiti

Magazzino prodotti finiti

+ costo beni prodotti

= prodotti finiti in magazzino

- prodotti rimasti in magazzino a fine periodo

= COSTO DEL VENDUTO

I COSTI NEL BILANCIO

Costi

Magazzini nello
stato
patrimoniale

Costi nel
conto
economico

Acquisto
materiali

Materie
prime

Manodopera
diretta

Semilavorati

Costi generali
di produzione

prodotti
finiti

Costo del
venduto

Costi di vendita
e amministrativi

Costi di vendita
e amministrativi



CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Per prevedere il comportamento, è utile classificare i costi in 2 categorie

- Costi variabili: (es. costo cerchioni auto)
- Costi fissi (es. costo affitto immobile)

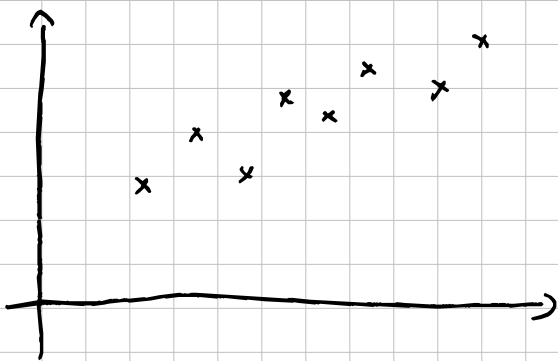
In cui si misura l'andamento dei costi sulla base del variare dell'attività

Nonostante il costo possa essere variabile, spesso è possibile costruire il costo PER UNITÀ, che è costante

Costo	in totale	per unità
Variable	Cambiano al variare dell'attività	rimangono identici entro un certo range di variazioni nella produzione
fisso	sono costanti,	diminuiscono con l'aumentare del livello di attività

Come trovare valori di pendenza e dell'intercetta

Si usa il diagramma di dispersione



il metodo migliore di inferenza della pendenza è quello dell'errore quadratico

$$y = a + bx + R^2$$

ove R^2 è la percentuale della variazione di costo totale quadratica rispetto alla nostra retta.
L'obiettivo è MINIMIZZARE R^2

DETERMINAZIONE DEI COSTI PER PROCESSO O COMMESSA

C: sono due differenti metodi di determinazione dei costi, uno più indicato per tipi di aziende diverse.

Costi per commessa

A differenza del processo, i prodotti sono realizzati su ordinazione, quindi ogni commessa avrà costi variabili.

Applicazioni tipiche sono:

- stampa su ordinazione
- costruzione di edifici
- ospedali
- stud. legal:

COSTI PER COMMESSA

Materiali diretti +

Manodopera diretta +

costi generali di produzione, applicati ad ogni commessa con coefficiente =

costi per commessa

i costi generali di produzione sono applicati, dopo aver già inserito nella commessa i costi di materiali e manodopera

SCHEDA DI COMMESSA

documento principale per ricondurre costi connessi, ad una data commessa

Materiali diretti:		Manodopera diretta			Costi generali:		
Prel n°	importo	Carrellino	ore	importo	Ore	coefficiente	imp.

↳ Da qui verrà stilato modulo di PRELEVATO

Si applicheranno i CGP utilizzando un coefficiente predeterminato sulle ore di manodopera

il COEFFICIENTE di ALLOCAZIONE PREDETERMINATO per calcolare costi generali:

$CA \times \text{ore manodopera diretta effettive}$

COSTI PER PROCESSO

Molte unità di prodotto omogeneo fluiscono in modo costante attraverso un processo di produzione continuo

Un'unica unità di prodotto NON È DISTINGUIBILE dalle altre, e quindi, le viene assegnato lo stesso costo medio

COSTI ACCUMULATI PER REPARTO

In generale la manodopera diretta ha un costo sostanzialmente più basso del materiale diretto

UNITÀ EQUIVALENTI DI PRODUZIONE

Sono unità parzialmente completate e fanno parte del magazzino dei semilavorati.

I prodotti parzialmente completati sono espressi in termini di unità completate (due prodotti finiti a metà sono un'unità completa)

ES	15000	unità	10.000	complete
			5.000	semicomplete al 30%

unità equivalenti =

$$= 10.000 + 5.000 \cdot 0.3$$

$$= 11.500$$

Costo per unità
equivalente

costo per
unità eq.

:

costo di periodo

unità equivalenti di produzione
di periodo

REPORT SULLA PRODUZIONE

- Mostra il flusso delle unità e dei costi attraverso i semilavorati
- Fornisce informazioni sui costi per il bilancio
- Diventa la scheda dei costi di commessa nel sistema dei costi per commessa
- aiuta manager a controllare i reparti

Diviso in 3 sezioni

1. Prospetto delle quantità che mostra il flusso delle unità e il calcolo delle unità equivalenti
2. Calcolo del costo per unità equivalente
3. Riconciliazione di flussi di costi per il periodo includendo:
 - costo totale per unità completate e trasferite nel reparto di lavorazione
 - costo totale per unità parzialmente completate e nei semilavorati

DETERMINAZIONE COSTI PER FASE

in media res tra costi per commessa e per processo

- costi dei materiali imputati ai lotti come nel sistema per commessa
- costi di trasformazione assegnati ai lotti come nel sistema per processo

Capitolo 6

analisi Costo-Volume-Profitto

il Margine di Contribuzione (MC) è l'importo del fatturato rimanente sulle vendite dopo deduzione costi variabili

↳ va a coprire costi fissi

il MC residuo contribuisce alla formazione di Utile

il punto di pareggio è quel numero di unità e quel numero di unità tali che i costi di produzione e il ricavo vada in pari

se unità > punto di pareggio c'è un utile

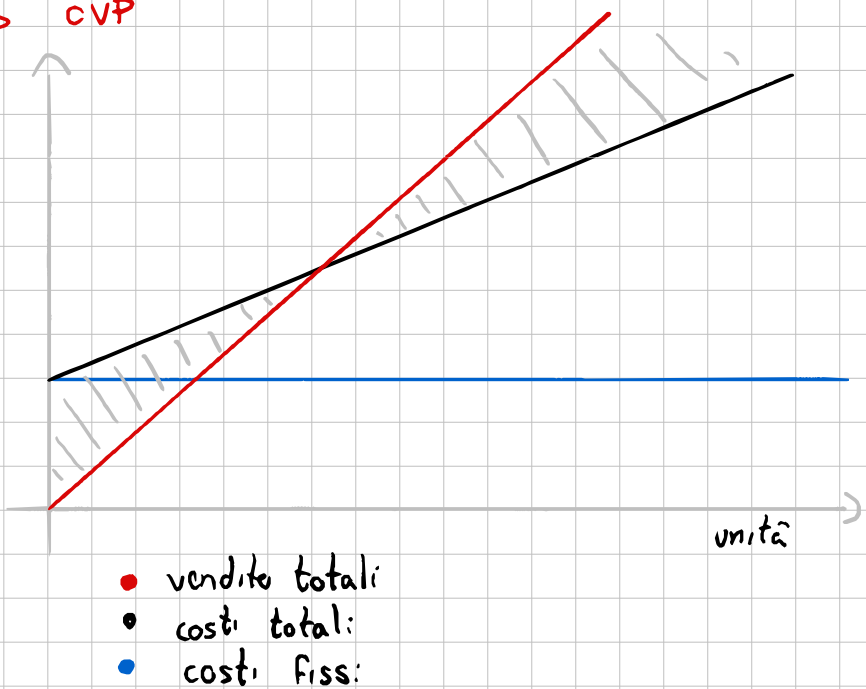
$$\text{Indice MC} = \frac{\text{MC totale}}{\text{Vendite totali}} = \frac{\text{MC unitario}}{\text{Prezzo vendita unitario}}$$

Metodo dell'equazione

$$\text{Prof. Itt} = \text{Vendite} - (\text{Costi variabili} + \text{costi fissi})$$

$$\text{Vendite} = \text{costi variabili} + \text{costi fissi} + \text{Prof. Itt}$$

grafico CVP
dollar:



al di sotto del punto di pareggio si andrà in perdita, sopra v. sarà profitto

$$1,49 - 0,36 = \frac{1,13}{1,49}$$

È comodo per capire cosa comporterebbe l'aumento di costi fissi (es. per pubblicità)

↳ si può usare l'aumento di MC comparandolo all'aumento dei costi fissi

se
aumento MC > aumento costi fissi Ok

1) margine di sicurezza

vendite previste in eccesso rispetto al volume di vendita per il pareggio.

margine di sicurezza = vendite previste - pareggio

Leva OPERATIVA

il grado ci dice quanto l'utile è sensibile rispetto alle variazioni delle vendite.

Leva alta indica che un piccolo aumento produrrà un aumento più che 1:1

$$\text{leva operativa} = \frac{\text{margine di contribuzione}}{\text{utile operativo netto}}$$

C. sono ipotesi dell'analisi CVP

- 1) Prezzo di vendita costante
- 2) Costi sono linear
- 3) Mix delle vendite è costante
- 4) Nelle manufatturere il magazzino non cambia

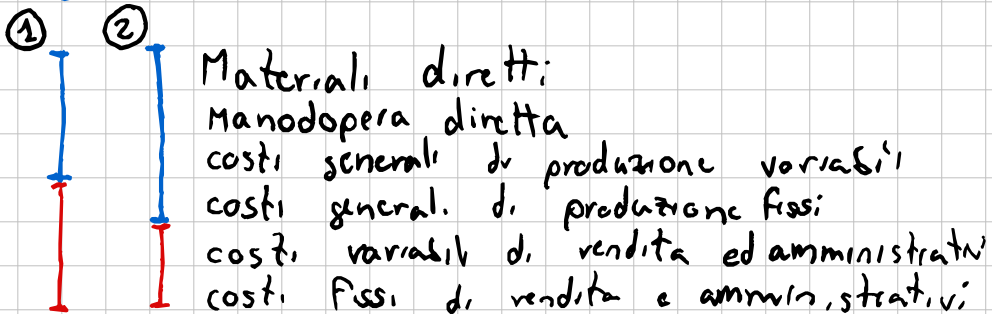
SISTEMI A COSTI VARIABILI

↳ Non bisogna cos

La differenza tra utile operativo netto a costi pieni e a costi variabili è il fetto dei costi pieni.
Sono contati i costi generali di PRODUZIONE FISSI del magazzino

↳ le unità prodotte e non vendute (es. magazzino non sono contate nei costi variabili

Differenze



— costi di periodo
— costi di prodotto

- 1 costi variabili
2 costi fissi.

I costi generali di produzione fissi sono considerati costi di vendita ed amministrativi.

Dato ciò, il magazzino semilavorati avrà valori maggiori in quanto in essi ci sono considerati i costi generali ANCHE FISSI.

ACTIVITY - BASED COSTING

È studiato per far comprendere in maniera più granulare i costi per attività. Permette di far calcolare meglio i costi generali di produzione.
Influisce sui costi fissi.

Come attuare un ABC?

1. Individuare e definire i centri di attività
2. Ricordurre i costi alle attività
3. Assegnare costi ai centri di attività
4. Calcolo COEFFICIENTI per centro di attività
5. Assegnare i costi ai centri di costo corrispondenti
6. Creare report

I centri di costo dell'attività sono dei contenitori che racchiudono al loro interno tutti i costi relativi all'attività corrispondente.

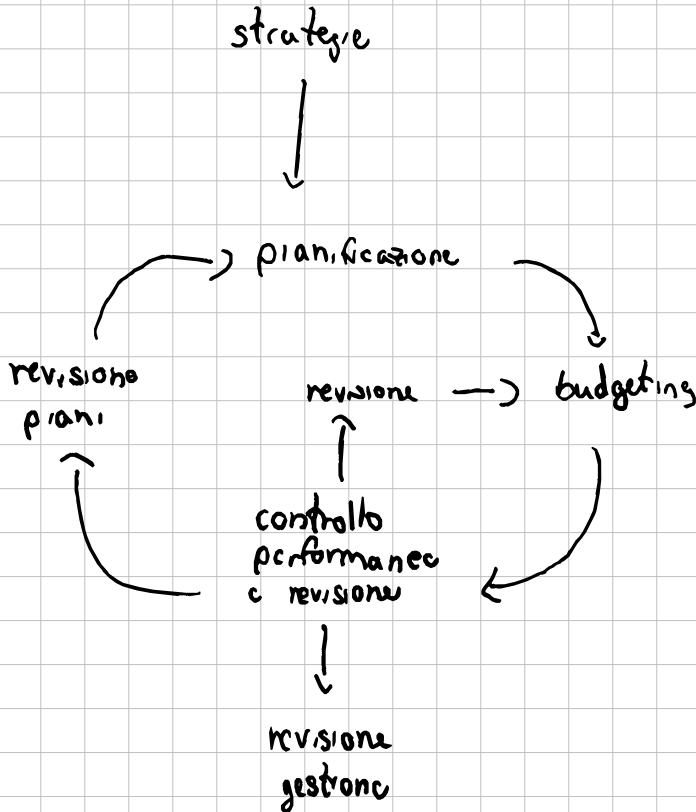
Una volta individuati i centri di costo si può poi assegnare, per ogni "nsa" del report dei costi generali di produzione e non le "percentuali" assegnate per ogni centro di costo, e dalle percentuali si può risalire ai costi generali totali per ogni centro di costo dell'attività.

Una volta che si sanno i costi generali per ogni centro si può, stimando "l'utilizzo" in ogni quantità di ogni centro, calcolare i coefficienti di attività.

IL BUDGET

il CFO si occupa dell'organizzazione finanziaria,
non tanto del bilancio.

Strategie di accrescimento della profittabilità



Programmazione:

sviluppo obiettivi, e preparazione di diversi budget

Controllo:

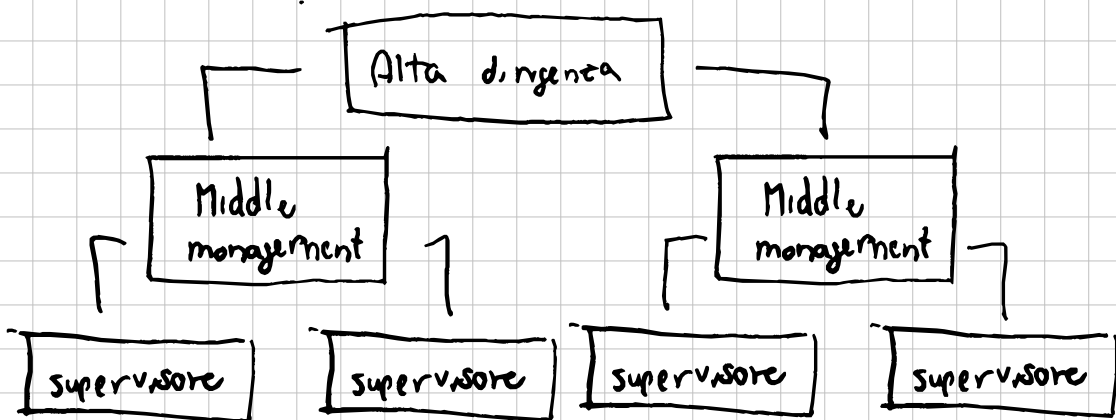
misurare raggiungimento degli obiettivi:

il budget è un buon modo per definire scopi e obiettivi dell'azienda, pianificando il futuro.

Contabilità per centri di responsabilità

i manager dovrebbero essere considerati responsabili solo di quello che possono controllare, e solo quello

Bisogna definire periodo di riferimento (in generale mai più dell'anno) in cui vi è una suddivisione trimestrale.



si tende a fare una scelta di budget mista con top-down e bottom-up.
Solo uno dei due non sarebbe lecito

Comitato budget

è responsabile di:

- questione di politica generale relative al budget
- coordinare la preparazione del budget

BUDGET VENDITE

Prospetto dettagliato che riporta le vendite previste per i periodi seguenti, espressi in **unità e valuta**.
date le vendite dei mesi successivi, è facile tirare fuori le vendite previste.

BUDGET DI CASSA

Indica il momento nel quale i soldi vengono percepiti dal venditore.

Ad esempio, se le vendite sono a credito, avremo solo parte delle entrate della vendita percepite nel mese corrente, mentre l'altra sarà nel mese successivo.

Se nell'esercizio c'è scritto saldo dei crediti, nel mese x è incassato interamente, vuol dire che nel mese $x+1$ non verrà incassato nulla.

BUDGET PRODUZIONE

Deve tener conto della pianificazione, e soprattutto considerare lo scorte di sicurezza come percentuale di vendite previste.

Ergo, per ogni mese si produrranno la quantità di vendite previste, e si aggiungerà la produzione di fine periodo per il mese successivo (pari al $x\%$ delle vendite previste), e si toglierà il magazzino di inizio periodo (pari alla percentuale di vendite previste per mese corrente).

$$\begin{aligned} & \text{vendite previste} \\ & + \text{obiettivo magazzino} \\ & \text{fine periodo} \\ & = \text{produzione necessaria} \\ & - \text{magazzino inizio periodo} \\ & = \text{ACQUISTI NECESSARI} \end{aligned}$$

BUDGET MATERIALI DIRETTI

Sapendo la produzione necessaria mese per mese, considerando che i materiali disponibili alla fine del mese devono essere 4% del mese successivo, e sapendo il costo del materiale a quantità, si stila il BUDGET:

$$\begin{aligned} & \text{Produzione} \\ & * \text{materiali per unità} \\ & = \text{fabbisogno di produzione} \\ & + \text{magazzino fine periodo} \\ & \text{obiettivo} \\ & = \text{Totale necessario} \\ & - \text{magazzino inizio periodo} \\ & = \text{Totale da acquistare} \end{aligned}$$

Sapendo il costo per quantità posso anche calcolare il costo usate di cassa per materiali.

BUDGET MANODOPERA DIRETTA

Sempre dal budget di produzione sapremo quante quantità produrre per ogni mese, che moltiplicate per le ore di manodopera diretta per ogni unità di prodotto, e la paga oraria, ci farà dire quanto si spenderà per la manodopera diretta.

Esistono politiche che assicurano un quantitativo di ore minime pagate che verrà tenuto in considerazione.

$$\begin{aligned} & \text{produzione} \\ & * \text{ore manodopera} \\ & = \text{ore necessarie} \\ & \text{ORE MINIME GARANTITE} \\ & * \text{tariffe salariale} \\ & = \text{COSTO MANODOPERA} \end{aligned}$$

Performance Management System

Insieme dei meccanismi formali e informali, per assistere il processo strategico e la gestione attraverso l'analisi, pianificazione, misurazione, controllo e in generale la gestione delle prestazioni

1. Vision e mission

visione d'azienda e come l'azienda si rapporta in merito alla loro visione

2. Fattori critici di successo

Fattori chiave che si ritengono centrali per il successo complessivo aziendale.

Codificano vision e mission in termini concreti con prospettiva più incentrate sul breve-medio termine (pluriennale)

3. Struttura organizzativa

Si definisce in parte l'organigramma e l'organizzazione dei ruoli dell'impresa.

Si distinguono in:

- struttura funzionale
- struttura divisionale
- strutture a matrice

4. Strategie e pianificazione

Strategie impresa (a livello business ed operativo), come sono caratterizzate ed esplicitate.

Coprire quanto è trasparente il livello di definizione della strategia.

5. Misure di performance

Indici di performance (temporali, sostenibilit ) che indicano il grado di successo delle strategie. Come specificarle e comunicarle

6. Fissazione di target

Livello di prestazioni.

7. Valutazione performance

Qualit  e gestione dell'attendibilit  di misurazione di performance

8. Sistemi di ricompensa

Ricompensa nel caso del raggiungimento dell'obiettivo.