

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “LA SAPIENZA” A.A. 2022 – 2023
CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

PIANIFICAZIONE & CONTROLLO DI GESTIONE

Relatore: Prof. Dott. Fabrizio Pascucci

E-mail: studio1971@yahoo.it

Indice degli argomenti

- Elementi di Economia Aziendale
- Controllo di Gestione - Attività & Strumenti
- La progettazione di un centro di costo
- ABC - Activity Based Costing
- *Skills*

Elementi di economia aziendale - 1



Elementi di economia aziendale - 2

Per realizzare il prodotto o servizio



Elementi di economia aziendale - 3

CONTO ECONOMICO SCALARE

Ricavi	
Valore della Produzione	
Materie prime,di consumo,merci	
Servizi	
Godimento beni di terzi	
Personale:	
salari e stipendi	
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	
amm.ti beni Immateriali	
amm.ti beni Materiali	
Oneri diversi di gestione	
Totale Costi della Produzione	
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA" - A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Elementi di economia aziendale - 4

- AREE DI GESTIONE

- GESTIONE CARATTERISTICA (costi & ricavi)
- GESTIONE FINANZIARIA (costi & ricavi)
- GESTIONE STRAORDINARIA (costi & ricavi)

Elementi di economia aziendale - 5

GESTIONE CARATTERISTICA

Ricavi	
A - Valore della Produzione	
Materie prime, di consumo, merci	
Servizi	
Godimento beni di terzi	
Personale:	
salari e stipendi	
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	
amm. ti beni Immateriali	
amm. ti beni Materiali	
Oneri diversi di gestione	
B - Totale Costi della Produzione	
A-B : Differenza tra Valori e Costi della Produzione	

Elementi di economia aziendale - 6

GESTIONE CARATTERISTICA

- MATERIE PRIME (sussidiarie, di consumo e merci)
- SERVIZI (utenze, royalties, assicurazioni, servizi esterni, consulenze...)
- GODIMENTO BENI DI TERZI (affitti, canoni leasing, concessioni...)
- PERSONALE (salari e stipendi, oneri contributivi, trattamento di fine rapporto...)

Elementi di economia aziendale - 7

GESTIONE CARATTERISTICA

- AMMORTAMENTI IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI
(costi di impianto e ampliamento, avviamento, acquisto licenze software)
- AMMORTAMENTI IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI
(fabbricati, macchine, attrezzature, mobili ed arredi)
- VARIAZIONI (Materie prime, sussidiarie ed consumo – variazioni di valore : 01 gen – 31 dic)

Elementi di economia aziendale - 8

GESTIONE FINANZIARIA & GESTIONE STRAORDINARIA

CONTO ECONOMICO SCALARE

Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

Elementi di economia aziendale - 9

GESTIONE FINANZIARIA & GESTIONE STRAORDINARIA

- PROVENTI DI NATURA FINANZIARIA (Es: interessi attivi sui conti correnti aziendali, proventi rivenienti da operazioni in valuta);
- ONERI DI NATURA FINANZIARIA (Es: interessi passivi su mutui, oneri da operazioni in valuta...);
- PROVENTI DI NATURA STRAORDINARIA (Es: plusvalenze da vendita di cespiti, contributi a fondo perduto, rimborsi assicurativi, sopravvenienze attive...);
- ONERI DI NATURA STRAORDINARIA (Es: minusvalenze da vendita di cespiti, danni da calamità, furti..);

Elementi di economia aziendale - 10

ANALISI DELLE GESTIONI - VALUTAZIONI

RISULTATO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA
(saldo tra valore e costi della produzione);

Se è fortemente positivo (valutazione POSITIVA): l'Azienda produce reddito nel suo «core business»;

Se è debolmente positivo o addirittura negativo (valutazione NEGATIVA): l'azienda «brucia» reddito nel suo «core business»;

Elementi di economia aziendale - 11

ANALISI DELLE GESTIONI - VALUTAZIONI

RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA

(saldo tra proventi ed oneri finanziari)

Se il saldo fra proventi e oneri finanziari è fortemente negativo: indebitamento troppo alto (valutazione NEGATIVA)



Rischio di erosione del risultato positivo della
GESTIONE CARATTERISTICA.

Elementi di economia aziendale – 12

ANALISI DELLE GESTIONI - VALUTAZIONI

RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (saldo tra proventi ed oneri straordinari)

Il saldo fra proventi ed oneri straordinari va valutato con molta attenzione rispetto al suo impatto sul Risultato di esercizio (Utile/Perdita) poiché si tratta di situazioni legate ad eventi – spesso – non ripetibili.

Elementi di economia aziendale - 13

CONTO ECONOMICO A SCALARE

Valore della produzione	
- Costi della produzione	
=	Differenza tra Valore e Costi della produzione
+/- Proventi ed Oneri finanziari	
+/- rettifiche di valore delle attività finanziarie	
+/- Proventi ed oneri straordinari	
=	Risultato prima delle imposte
- Imposte	
=	Risultato d'esercizio

Elementi di economia aziendale - 14

SCHEMA DI CONTO ECONOMICO SCALARE

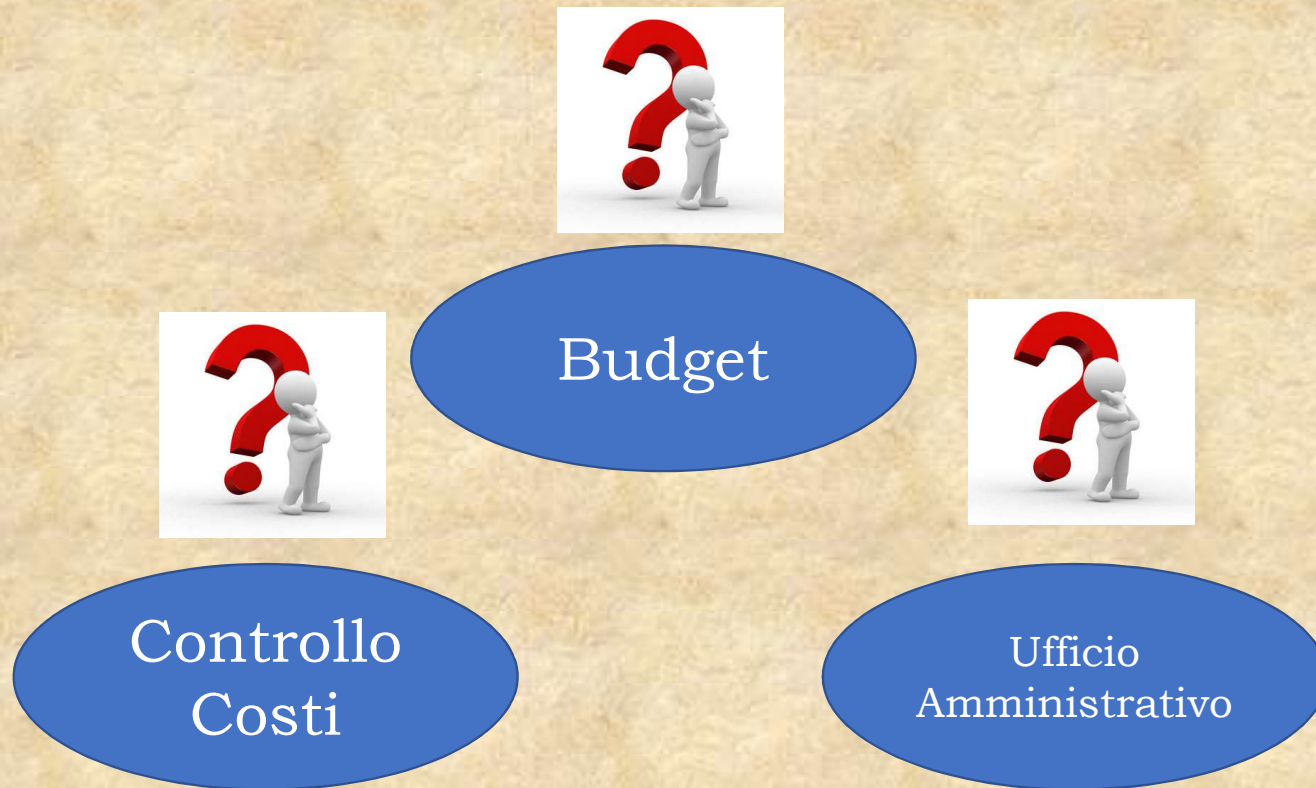
Ricavi	535.000
Valore della Produzione	535.000
Materie prime,di consumo,merci	70.200
Servizi	47.500
Godimento beni di terzi	6.300
Personale:	
salari e stipendi	197.500
oneri sociali	67.500
TFR	13.700
Ammortamenti:	
amm.ti beni Immateriali	1.000
amm.ti beni Materiali	37.000
Oneri diversi di gestione	5.570
Totale Costi della Produzione	446.270
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	88.730
Proventi Finanziari	1.350
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	11.000
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	-9.650
Proventi Straordinari	20.000
Oneri Straordinari	6.550
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	13.450
Risultato prima delle Imposte	92.530
Imposte	40.000
Risultato d'esercizio	52.530

La Funzione Controllo di Gestione “nell’immaginario collettivo” - 1



La Funzione Controllo di Gestione

“nell’immaginario collettivo ” - 2



Attività del Controllo di Gestione - 1



Attività del Controllo di Gestione - 2

Recovery Plan
Crisis Plan

Problem
Solving

Supporto al
Bilancio

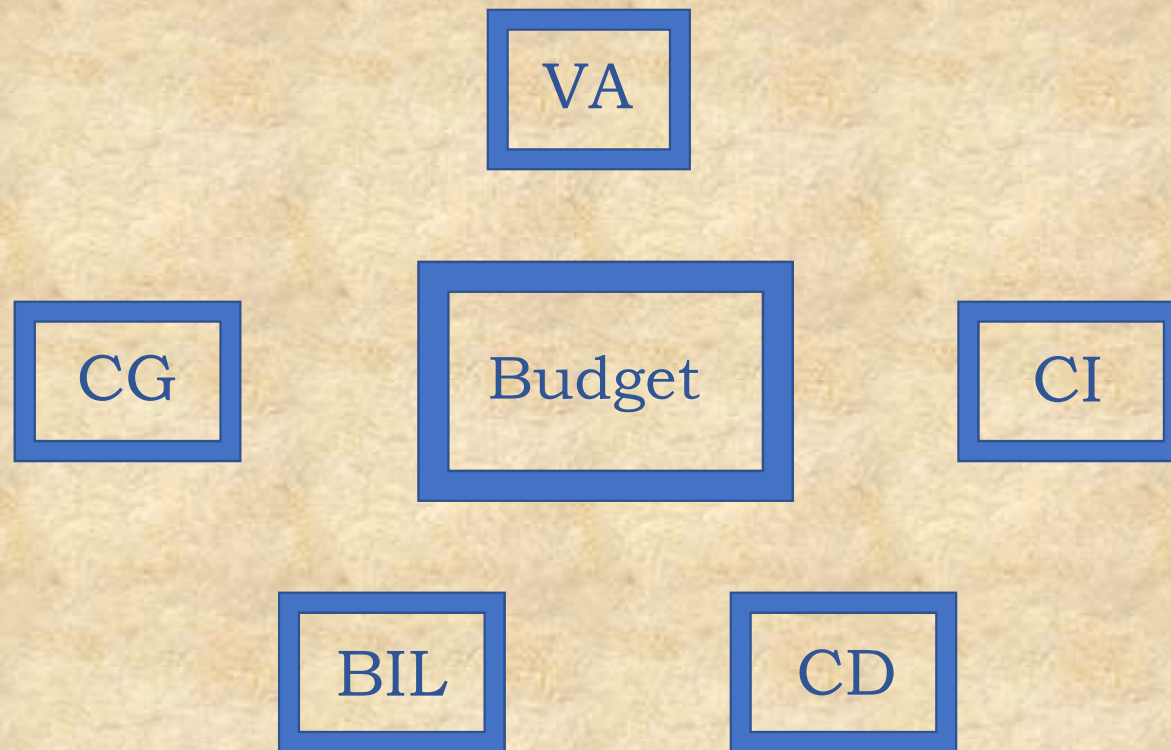
Attività del Controllo di Gestione - 3

Budgeting – Reporting - VA – Forecasting - PP



RP o Crisis Plan – SRBG - Problem Solving

Strumenti del Controllo di Gestione - 1



Strumenti del Controllo di Gestione - 2

Principali strumenti di Controllo di Gestione:

- Budget
- Analisi degli scostamenti (*Variance Analysis*)
- Contabilità Generale e Contabilità Industriale
- Cruscotti direzionali (*Balance Scorecard*, Torre di Controllo, *Tableau de Board*).
- Bilancio

Strumenti di CdG – Budget - 1

- Il budget è il processo di programmazione economico - finanziaria a breve termine dell'azienda.
- “Normalmente” è preceduto dalla emissione di un Piano pluriennale a medio lungo termine.
- Contiene le informazioni circa lo scenario macro-economico di riferimento.

Strumenti di CdG - Budget - 2

- Contiene informazioni di tipo qualitativo, quantitativo, operativo ed economico
- Contiene la previsione inerente i costi, i ricavi e i principali investimenti aziendali.
- Generalmente è costruito seguendo gli schemi di Conto Economico e di Stato Patrimoniale.
- In corso d'anno il budget può essere sostituito come riferimento, con altri documenti (*Forecast*, PFA).

Strumenti di CdG - Budget - 3

BUDGET - CONTO ECONOMICO

Ricavi	
Valore della Produzione	
Materie prime,di consumo,merci	
Servizi	
Godimento beni di terzi	
Personale:	
salari e stipendi	
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	
amm.ti beni Immateriali	
amm.ti beni Materiali	
Oneri diversi di gestione	
Totale Costi della Produzione	
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA" - A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Strumenti di CdG - Budget - 4

TIPOLOGIE DI COSTI



Strumenti di CdG - Budget - 5

SERVIZI

Nella determinazione del Budget dell'anno inerente i Servizi (utenze) si deve tener conto di:

- Livello dei consumi basato sulle serie storiche
- Costo storico utenze
- % adeguamento costi legato ad inflazione attesa
- Altre variabili che possono influire sul prezzo delle materie prime (scenario macroeconomico...)

Strumenti di CdG - Budget - 6

SERVIZI - gas

PREZZO UNITARIO X METRO CUBO: € 3	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
CONSUMO GAS (METRI CUBI)	200	200	200	170	0	0	0	0	0	170	200	200	1.340
TOTALE COSTO GAS (€)	600	600	600	510	0	0	0	0	0	510	600	600	4.020

Strumenti di CdG - Budget - 7

SERVIZI - acqua

PREZZO UNITARIO X METRO CUBO: € 2	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
CONSUMO ACQUA (METRI CUBI)	1.000	1.000	1.200	1.000	1.100	1.150	800	600	900	1.100	1.100	1.000	11.950
TOTALE COSTO ACQUA (€)	2.000	2.000	2.400	2.000	2.200	2.300	1.600	1.200	1.800	2.200	2.200	2.000	23.900

Strumenti di CdG - Budget - 8

SERVIZI – energia elettrica

PREZZO UNITARIO X KWH: € 2,5	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
CONSUMO (KWH)	1.300	1.300	1.200	1.000	1.000	1.500	1.300	1.000	1.000	1.100	1.200	1.300	14.200
TOTALE COSTO ENERGIA EL. (€)	2.600	2.600	2.400	2.000	2.000	3.000	2.600	2.000	2.000	2.200	2.400	2.600	28.400

Strumenti di CdG - Budget - 9

SERVIZI – Assicurazioni

Budget Assicurazioni 202X (€)	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
Assicurazione Fabbricati	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	40.000
Assicurazione R.C.	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Assicurazione Mezzi Aziendali	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Totale Costi	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	70.000

Strumenti di CdG - Budget - 10

SERVIZI – Manutenzione

Nella determinazione del Budget dell'anno inerente i Servizi (es. servizi di manutenzione aeromobile) si deve tener conto di:

- Numero di aeromobili
- Livello di ore di volo previste nell'anno per ogni categoria di aeromobile
- Ore di volo «volate» ad inizio anno x aeromobile
- Costo storico interventi di manutenzione (A e B)
- Quantità di interventi di tipo A e B x singola macchina

Strumenti di CdG - Budget - 11

SERVIZI – manutenzione

QUANTITA' INTERVENTI	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
INTERVENTI TIPO A	3	1	3	1	2	2	0	0	2	2	2	0	18
INTERVENTI TIPO B	0	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	12
TOTALE ANNO - INTERVENTI	3	3	4	2	3	3	1	1	3	4	3	0	30
COSTO DI MANUTENZIONE	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
COSTO TOTALE A	15.000	5.000	15.000	5.000	10.000	10.000	0	0	10.000	10.000	10.000	0	90.000
COSTO TOTALE B	0	40.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	40.000	20.000	0	240.000
TOTALE ANNUO - COSTO DI MANUTENZIONE (€)	15.000	45.000	35.000	25.000	30.000	30.000	20.000	20.000	30.000	50.000	30.000	0	330.000

Strumenti di CdG - Budget - 12

TOTALE SERVIZI

Budget Servizi - Totale	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
Totale Costi (€)	26.033	56.033	46.233	35.343	40.033	41.133	30.033	29.033	39.633	60.743	41.033	11.033	456.320

Strumenti di CdG - Budget - 13

BUDGET - CONTO ECONOMICO

Ricavi	
Valore della Produzione	0
Materie prime, di consumo, merci	
Servizi →	456.320
- Utenze	56.320
- Assicurazioni	70.000
- Manutenzione	330.000
Godimento beni di terzi	
Personale:	
salari e stipendi	
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	
amm.ti beni Immateriali	
amm.ti beni Materiali	
Oneri diversi di gestione	
Totale Costi della Produzione	
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA" - A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE