



24 Marzo 2010

3. REPORTING ECONOMICO – PATRIMONIALE

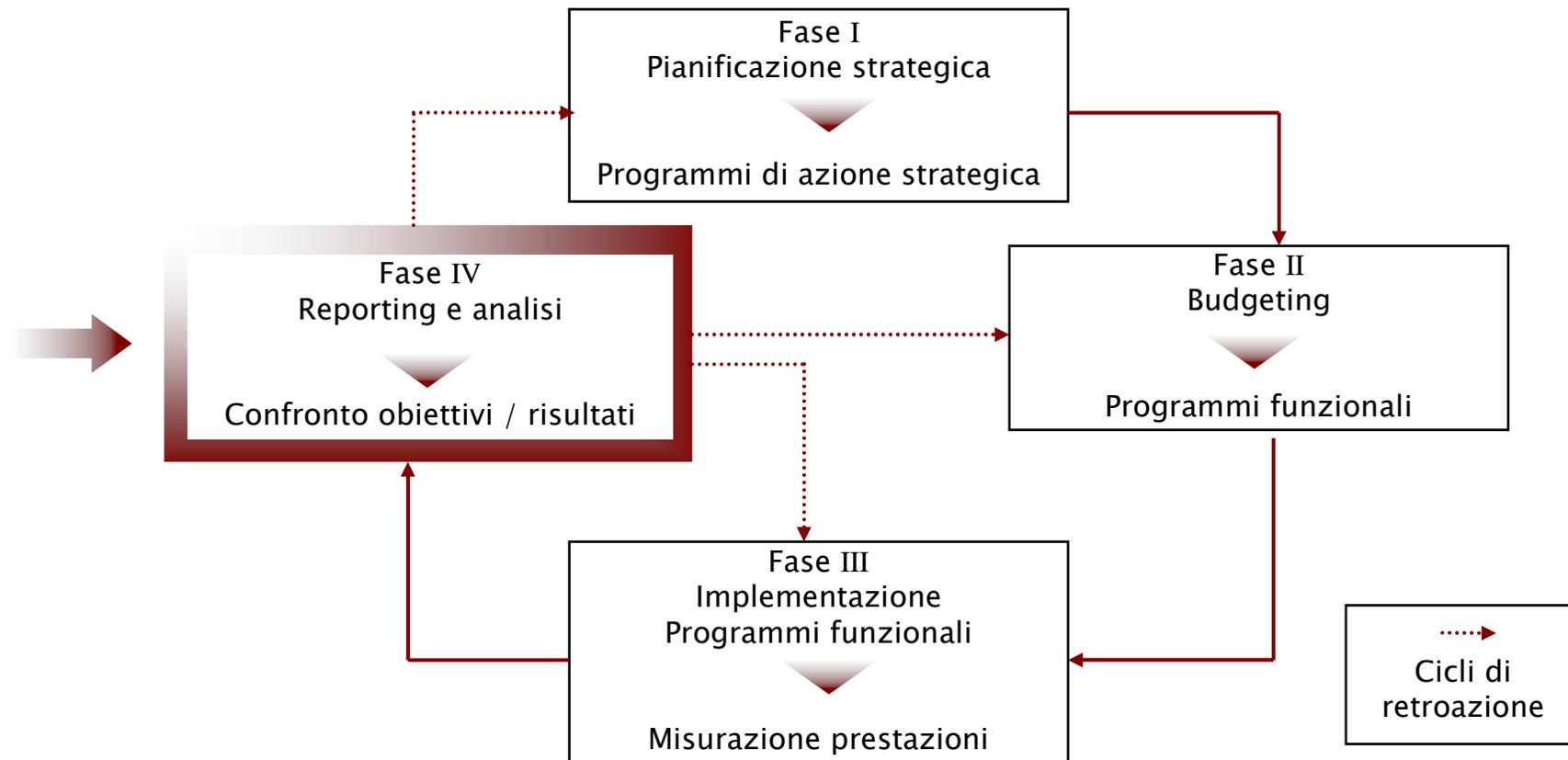


IL SISTEMA DI REPORTING: DEFINIZIONI

- ❖ Il reporting è il processo sistematico di elaborazione ed analisi dei risultati di gestione (in particolare economici, finanziari e patrimoniali, ma non solo)
- ❖ Obiettivi fondamentali del reporting sono: monitoraggio del “buon andamento” della gestione, responsabilizzazione e valutazione delle risorse umane, adozione di misure gestionali correttive
- ❖ Il reporting è costituito da una serie di documenti denominati “report”, nei quali si opera il confronto tra risultati attuali, obiettivi di budget e risultati storici (c.d. actual vs BGT e actual vs LY)
- ❖ Il confronto dà luogo a differenze (scostamenti) che devono essere attentamente analizzati



IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO





IL SISTEMA DI REPORTING: CONTENUTO

Il classico reporting economico/finanziario nella PMI ha normalmente ad oggetto i seguenti report:

- a. conto economico complessivo riclassificato
- b. conti economici analitici a livello di ASA (area strategica di affari)
- c. analisi scostamenti sui conti economici
- d. report commerciale e analisi scostamenti
- e. report piano di produzione e analisi scostamenti
- f. stato patrimoniale riclassificato (suggerimento: due metodi di riclassificazione)
- g. analisi cash flow
- h. indici di redditività, liquidità, solidità, turnover

NOTA BENE: il reporting a livello di attività / processo. I KPI



REQUISITI DELL'ATTIVITA' DI REPORTING

- ❖ Regolarità. Periodicità mensile / trimestrale
- ❖ Chiarezza. Focalizzazione sulle “informazioni chiave”
- ❖ Tempestività
- ❖ Volontà di coinvolgimento
- ❖ Capacità di attivare azioni concrete di miglioramento



CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO – SCHEMA BASE

	ACTUAL 4/09		BUDGET 4/09		SCOSTAMENTO		ANALISI SCOST	
	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	MOTIVAZIONE	
ricavi lordi								
- rettifiche vendite (resi)								
RICAVI NETTI								
consumo materie prime								
manodopera interna e lav esterne								
altri variabili di produzione								
variabili commerciali (provvigioni, trasporti, premi..)								
MARGINE CONTRIBUZIONE (K primo livello)								
costi fissi produzione								
MARGINE INDUSTRIALE (K industriale)								
costi struttura operativa								
REDDITO OPERATIVO (K operativo)								
costi struttura finanziaria								
imposte								
REDDITO NETTO IMPOSTE (K finale)								



AREE DI RISULTATO E MENSILIZZAZIONE DEL BUDGET

- ❖ AREE DI RISULTATO – l'andamento gestionale (redditività) deve essere monitorato con riferimento alle aree di business significative, in termini di famiglia di prodotto, mercato, tecnologia (o unità organizzativa se esiste)

- ❖ MENSILIZZAZIONE DEL BUDGET – il Master Budget viene normalmente suddiviso in periodi infrannuali (di solito mensili) per coerenza con le esigenze di reporting:
I criteri di mensilizzazione solitamente utilizzati sono i seguenti:
 - ricavi: da budget delle vendite o su base storica
 - costi variabili: incidenza percentuale sui ricavi o da budget specifico
 - costi fissi: in quote costanti



ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DI CONTO ECONOMICO: ELEMENTI GENERALI

- ❖ L'analisi deve essere concentrata sugli scostamenti significativi
- ❖ Gli scostamenti possono riguardare voci economiche, finanziarie e patrimoniali. Maggior focalizzazione sul conto economico
- ❖ L'analisi viene eseguita in varie fasi:
 - a. individuazione dello scostamento consuntivo vs standard: valorizzazione delle QT vendute a costi standard e calcolo scostamento con dato di bilancio
 - b. indagine sulle cause, con coinvolgimento dei diretti responsabili
 - c. percentuali e valori assoluti, rispettivamente per costi variabili e fissi
 - d. eventuale convocazione dei responsabili in sede direzionale
- ❖ Per le vendite (e a volte gli acquisti), l'indagine deve essere particolarmente approfondita; preferiamo chiamarla “verifica budget” per sottolineare l'importanza del riscontro sul raggiungimento degli obiettivi



VERIFICA BUDGET VENDITE

- ❖ Deve riprodurre l'articolazione del budget in termini di area di vendita, famiglia, cliente, articolo
- ❖ In termini di fatturato ed (eventualmente) acquisizione ordini
- ❖ Cadenza mensile (anche in caso di conto economico trimestrale)
- ❖ Per articolo o famiglia: quantità, valore e prezzo medio di vendita. Consuntivo verso budget.
- ❖ Commento con i responsabili commerciali e azioni correttive



VERIFICA BUDGET ACQUISTI METODO SEMPLIFICATO

- ❖ La verifica secondo lo schema “classico” di analisi degli scostamenti prevede di analizzare tre varianze: volume, prezzo ed impiego di materie (vedi oltre). Richiede tempo ed un sistema informativo evoluto, condizioni raramente possibili nella PMI

- ❖ APPROCCIO SEMPLIFICATO:
 1. Analisi varianza totale: costo STD della prod. effettiva – costo totale materie prime a bilancio (non analizza la singola varianza)
 2. Varianza su singole materie o famiglie:
 - A) rilevare scostamento assoluto e percentuale tra consuntivo e bgt:
Es. alluminio: delta 100.000 €, pari al 10%
 - B) indagare se l'aumento del 10% è giustificato da:
 - diverso mix di vendita (maggior fabbisogno alluminio)
 - un aumento del 10% del prezzo di acquisto dell'alluminio
 - per esclusione, si possono ipotizzare differenze di impiego (o errori nei coefficienti in distinta base)



STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

- ❖ Metodo classico a “liquidità ed esigibilità decrescente”
- ❖ Metodo della “pertinenza gestionale”, idoneo per la elaborazione degli indici di bilancio



INDICI DI BILANCIO

- ❖ Crescita / sviluppo
- ❖ Liquidità. Acid test, liquidità primaria e secondaria
- ❖ Solidità. Rapporto di indebitamento complessivi e finanziario. Copertura delle immobilizzazioni
- ❖ Redditività. ROI – ROE – ROS – EVA. Costo medio del denaro e delta di redditività
- ❖ Turnover: clienti, magazzino, fornitori. Giorni medi. Ciclo finanziario



LA RIUNIONE PERIODICA DI REPORTING

- ❖ si celebra in occasione della predisposizione del report
- ❖ presente: imprenditore, direzione amministrativa, controllo di gestione, professionista esterno
- ❖ convocazione successiva dei responsabili per la discussione dei risultati di area: vendite, acquisti, produzione...
- ❖ costante riferimento ai due aspetti: analisi e azioni di miglioramento
- ❖ verbale ed assegnazione incarichi



CONCLUSIONE: IL RUOLO DEL PROFESSIONISTA

- ❖ Start up
- ❖ Manutenzione del sistema e partecipazione alla fase analitica e decisionale
- ❖ Opportunità operative: dalla formazione delle risorse interne all'outsourcing
- ❖ Tempi e costi di progetto



*Grazie per
la partecipazione.*

Buon lavoro!