



ASFIM
CREA VALORE ALL'IMPRESA

Associazione degli Specialisti in Finanza d'Azienda e Controllo di Gestione



**LA CRESCITA
È NELLE TUE MANI.**

DA OLTRE 130 ANNI INSIEME
PER IL TERRITORIO.

BANCA POPOLARE
DI PUGLIA E BASILICATA
DAL 1883

SFC

Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA

Sommario

Editoriale

di Antonio Sofia

Banche, Imprese, Sofferenze e Credito: quali prospettive? quali possibili evoluzioni?

di Enzo Tucci

La creazione di valore narrata tramite il Bilancio Integrato

di Francesco Lenoci

Business Intelligence&Reporting direzionale nella distribuzione di GPL

di Giovanni Chiarello

**Perfomance Management:
tra Business Model e Learning Organization**

di Luca Vanzulli

Analisi del Break Even Point nel caso di più prodotti

di Gaetano Comandatore

Rubrica:pratica professionale

**Query Access&Pivot Excel:
accoppiata vincente per governare i dati in azienda**

di Alessandro Pacifici

**L'investimento in crediti:
i criteri e le scelte**

di Valerio Sernicoli

Sommario

- 3** **Editoriale**
di Antonio Sofia
- 4** **Banche, Imprese, Sofferenze e Credito: quali prospettive? quali possibili evoluzioni?**
di Enzo Tucci
- 10** **La creazione di valore narrata tramite il Bilancio Integrato**
di Francesco Lenoci
- 14** **Business Intelligence&Reporting direzionale nella distribuzione di GPL**
di Giovanni Chiarello
- 26** **Perfomance Management: tra Business Model e Learning Organization**
di Luca Vanzulli
- 31** **Analisi del Break Even Point nel caso di più prodotti**
di Gaetano Comandatore

Rubrica: pratica professionale

- 36** **Query Access&Pivot Excel: accoppiata vincente per governare i dati in azienda**
di Alessandro Pacifici

- 38** **L'investimento in crediti: i criteri e le scelte**
di Valerio Sernicoli

Direzione Editoriale

Prof. Antonio Sofia
Dott. Enzo Tucci

Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM

Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta,
www.posizioneinversa.it

Autori

Dott. Giovanni Chiarello, Dott. Gaetano Comandatore, Dott. Francesco Lenoci, Dott. Alessandro Pacifici, Dott. Valerio Sernicoli, Dott. Antonio Sofia, Dott. Luca Vanzulli, Dott. Enzo Tucci.

N. 2 - ANNO 2014

Editoriale

Perché ASFIM?

Ritenere che la funzione amministrativa delle piccole e medie imprese debba essere stretta fra norme fiscali, obblighi di legge e tecniche ragionieristiche, vestita di un'immagine burocratica, notarile e carica di formalismi, è un errore che può diventare fatale in momenti di grande incertezza e complessità gestionali come quelli attuali.

Nelle aziende organizzate, la funzione amministrativa ha il compito di attuare un controllo economico e finanziario sulla gestione dell'impresa, valutare le iniziative in corso o in programma, fornire al management informazioni rapide e dettagliate sull'impresa utili a prendere decisioni. In pratica tra le responsabilità della funzione amministrativa hanno particolare risalto:

- la gestione della contabilità generale e della contabilità analitica;
- la cura e lo sviluppo del sistema di gestione d'impresa (pianificazione, programmazione, gestione e controllo);
- l'analisi dei costi;
- il supporto al controllo direzionale (reporting e analisi del bilancio).

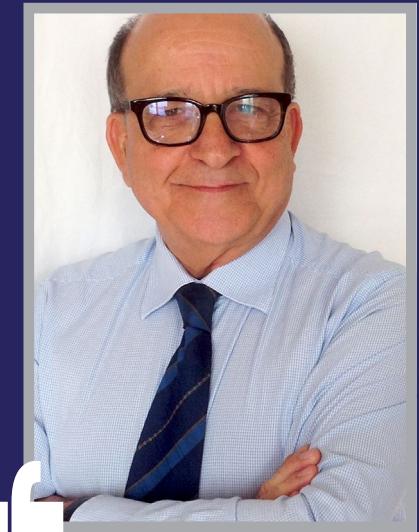
La pianificazione, che è abituale per quasi tutte le imprese di maggiori dimensioni, dovrà diventare una abitudine anche per le imprese minori in quanto sarà una esigenza ineludibile preparare e seguire un piano aziendale che integri la gestione industriale con quella amministrativa, commerciale, tributaria e finanziaria.

A complicare la situazione è il difficile rapporto che le imprese meno organizzate hanno con gli interlocutori creditizi. Di fatto le nuove norme in materia di credito agevolano le aziende in grado di offrire informazioni chiare e puntuali, con l'ovvia conseguenza che quelle meno preparate nella gestione delle attività amministrative e finanziarie avranno problemi di accesso ai canali del credito.

La finanza d'impresa viene ad assumere pertanto un ruolo centrale, che sarà sovente decisivo qualora venissero messe in gioco anche le opportunità di crescita esterne. Ciò determina una maggiore importanza delle funzioni finanziarie all'interno delle imprese e una maggiore attenzione alla programmazione delle risorse e dei processi di sviluppo.

Si delinea, quindi, un passaggio fondamentale per le imprese: *la funzione finanza diventa importante quanto quella commerciale, organizzativa e tecnologica.*

In Italia le PMI costituiscono una realtà numericamente molto importante: su 4.338.766 imprese, 4.335.448 (il 99,9%) sono, infatti, piccole e medie imprese. Inoltre, la quasi totalità di PMI (il 95%) è costituita da imprese con meno di 10 addetti. Il resto è formato da imprese che impiegano da 10 a 49 addetti (196.090 unità, pari al 4,5%), mentre le imprese di taglia più grande (da 50 a 249 addetti) sono appena 21.867, ossia lo 0,5% del totale.



“

Non è possibile rappresentare con una caratterizzazione generale le peculiarità di ogni singola impresa, ma è comunque importante sottolineare che molti osservatori rimarchino come caratteristiche comuni a molte piccole e medie imprese, la scarsa importanza che si dà agli aspetti amministrativi e la cattiva gestione della funzione amministrativa. Queste considerazioni danno la misura dell'ampio mercato nel senso di potenziale domanda dei servizi offerti dal professionista specializzato in finanza e controllo così come definito da ASFIM.

La recente legge approvata a fine dicembre e riguardante le associazioni che certificano le capacità professionali dei propri iscritti, è il riconoscimento della necessità di garantire l'utente del servizio di consulenza e non un nuovo e inutile fortino corporativo.

Per ASFIM si prospettano ruoli sociali di grande rilievo che richiederanno da parte di tutti gli associati certificati un contributo personale secondo le proprie capacità, come articoli per la nostra rivista, organizzazione di convegni sia a livello locale che nazionale, commissioni di studio.

Per le nuove richieste di certificazione, le domande di ammissione saranno valutate in base alla esperienza di lavoro e ai percorsi formativi.

Sarò lieto di rispondere ad ogni richiesta di informazione e disponibile a dare suggerimenti su ogni iniziativa proposta.

Dott. Antonio Sofia
Presidente ASFIM

Enzo Tucci¹

Banche, Imprese, Sofferenze e Credito: quali prospettive? quali possibili evoluzioni?

L'avvento della crisi del 2007, che continua a perdurare, ha investito l'intero sistema economico. Anche le banche italiane ed europee hanno subito le conseguenze e i contraccolpi di tale crisi. Sullo sfondo, una situazione sociale di diffusa difficoltà.

Dal 2007 in poi le banche italiane hanno assistito a una profonda e continua trasformazione dell'ambiente economico circostante. La progressiva e costante erosione della capacità red-

dituale delle banche ha evidenziato la necessità di rivisitare profondamente processi, modelli di business e strategie precedentemente adottati con successo.

Come mostrato nella Fig.1 a pag. seguente, posto pari a 100 l'utile netto rettificato del 2006 delle banche italiane (primi 39 gruppi), nel 2012, quest'ultimo è risultato pari a 1,1. In sintesi, nel periodo considerato (2006-2012), il sistema bancario italiano ha



perso il 98,9% della sua redditività.

Nel 2013 le banche italiane hanno registrato una perdita di 20,6 miliardi per effetto sia delle ingenti rettifiche su crediti sia delle svalutazioni sugli avviamenti. Il ROE, valutato al netto delle poste straordinarie connesse con le svalutazioni degli avviamenti, è stato pari al -0,8%.

Il margine di interesse si è contratto congiuntamente ai volumi intermediazi. Tale calo è stato parzialmente compensato con l'aumento dei ricavi da commissioni e da negoziazioni. Il margine di intermediazione è diminuito dell'1,5 per cento.

Le principali cause di questa drastica e repentina distruzione della capacità reddituale del sistema bancario italiano sono principalmente:

1. erosione del margine di interesse;
2. esplosione del rischio di credito (Fig. 2 e 3);
3. svalutazione degli assets immateriali sottoposti ad impairment, anche in conseguenza dei punti 1 e 2;
4. crisi dei debiti sovrani (anno 2011).

Tali circostanze negative per i bilanci bancari sono state solo in parte lenite con le attività di saving da un lato, e con l'importante incremento dei ricavi rivenienti dalle operazioni su titoli realizzate con operazioni di "carry trade" sostenute dagli LTRO della BCE (2012-2013). (Fig. 2)

Poiché alcune delle azioni adottate dalla BCE (es. LTRO) non possono considerarsi strutturali, si impone la necessità di individuare un nuovo modello di business e/o nuovi strumenti di gestione e monitoraggio dei tipici rischi cui è sottoposta l'attività bancaria, utili a consentire il ripristino della redditività a livelli adeguati.

La III legge della dinamica ci insegna che "ad ogni azione corrisponde una reazione uguale e contraria". In aderenza a tale principio i regulators nazionali ed europei (Bankit e BCE, ecc.) negli ultimi mesi sono intervenuti a più riprese. Nel corso del 2013 è stato pubblicato il 15° aggiornamento delle istruzioni di vigilanza D.lgs. 263/2006 (luglio) e i regulators EU hanno promulgato la direttiva 2013/36/UE (CRD IV), il Reg. europeo 575/2013 (CRR), il Reg. europeo 1024/2013, ecc.

Figura 1 - Utile netto dei primi 39 gruppi bancari Italiani

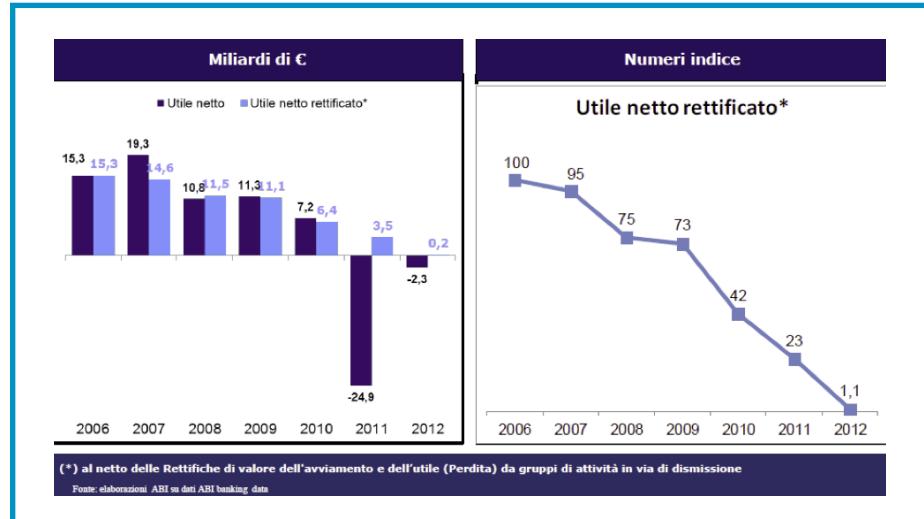


Figura 2 - Principali dati economici relativi ai bilanci consolidati dei maggiori 39 gruppi bancari italiani (2012; mld€)

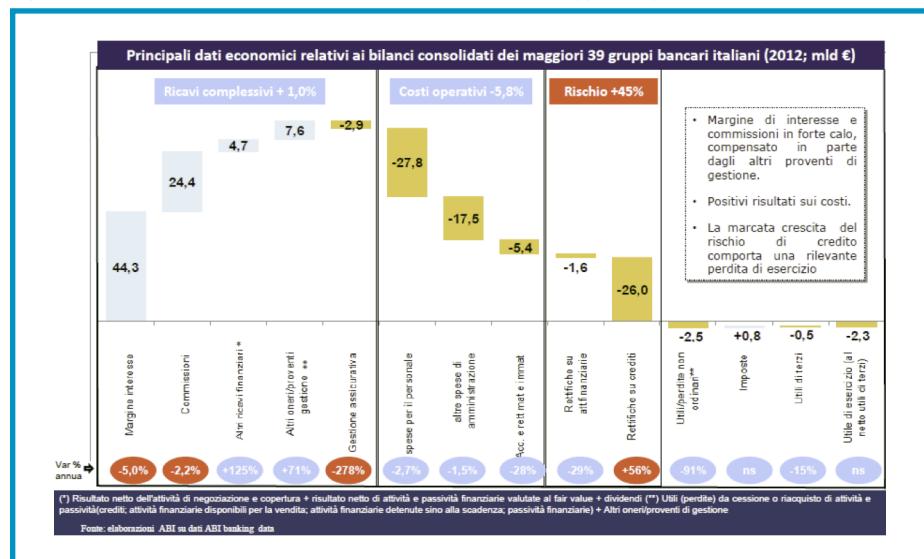
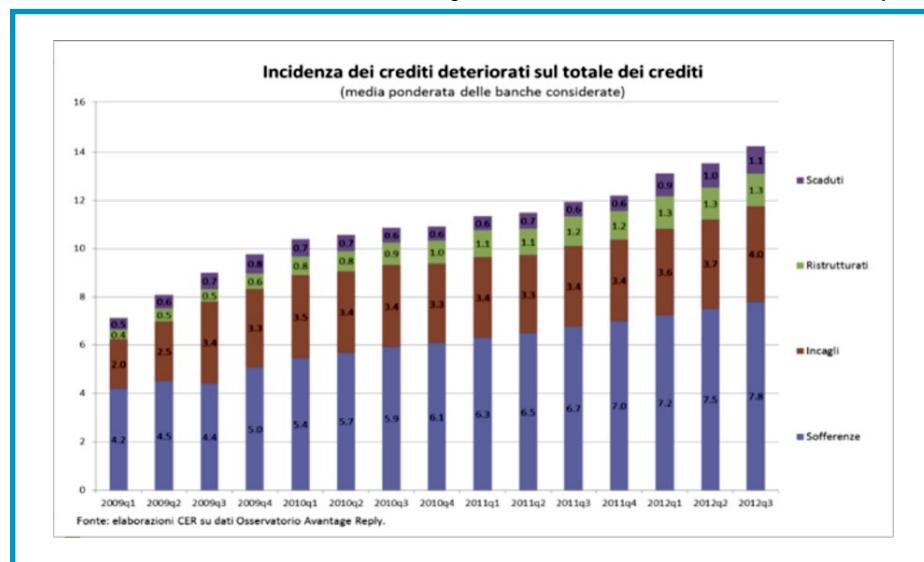


Figura 3 - La dinamica del credito deteriorato nel nostro paese



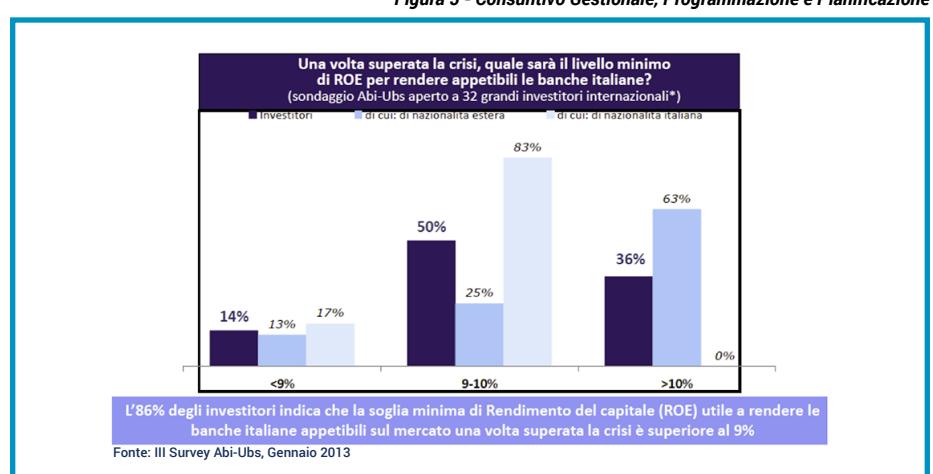
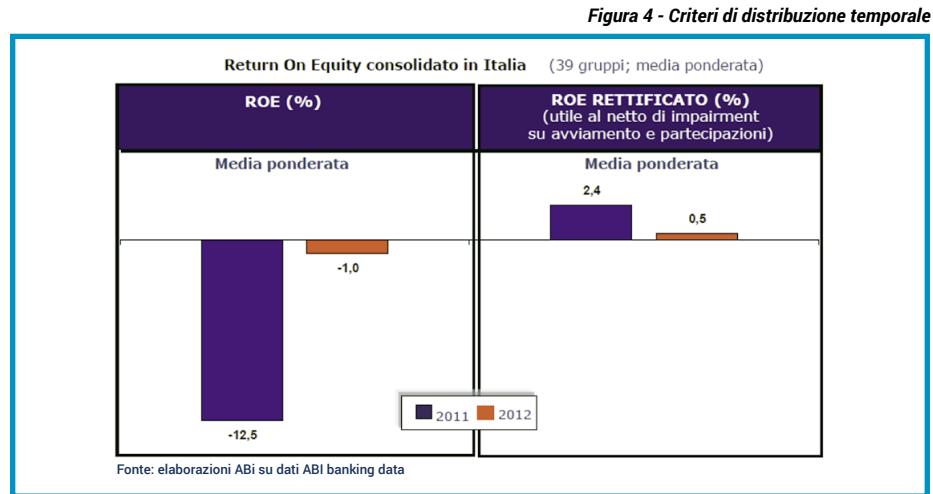
Con tali interventi il legislatore nazionale ed europeo ha inteso rafforzare le banche su più fronti, e principalmente: il Sistema dei Controlli Interni (SCI), la Governance, la struttura patrimoniale, il rischio contagio. In estrema sintesi, l'adeguamento al nuovo scenario normativo contribuirà a rendere le banche più efficaci nell'attività di presidio dei rischi e maggiormente patrimonializzate e resistenti agli shock del mercato innalzandone la resilienza. Si è rafforzata la difesa, cioè il presidio dei rischi e dei costi collegati, correttissimo, ma l'attacco?

I ricavi? Gli utili? L'adeguata remunerazione del capitale investito? L'attacco dipende dal mercato, che solo in parte può essere progettato e sostenuto con leggi, regolamenti e direttive.

Alla luce della persistente fase di stress dei mercati, le banche hanno mostrato alcune criticità, evidenziando l'esigenza di una pronta evoluzione verso modelli idonei, nel nuovo scenario, a ridare prontamente solidità patrimoniale e redditività all'intero sistema bancario. Le nuove indicazioni normative intendono guidare il percorso di rafforzamento e qualificazione dei modelli di gestione delle banche. L'obiettivo imminente dei regulators, coerentemente con le esigenze imposte dai mercati, è quello di riportare le banche su sentieri di redditività adeguata, garantendo una idonea remunerazione per il rischio al capitale investito.

Nei primi mesi del 2014 le banche italiane hanno annunciato e in parte avviato aumenti di capitale per un importo superiore ai 10 miliardi di euro. Riguardo alle ricapitalizzazioni in corso è interessante evidenziare l'ampio divario tra i valori di ROE registrati dalle aziende bancarie nei tempi recenti (Fig. 4) e le attese degli investitori (Fig. 5). Tale divario lascia intuire l'ampiezza e la delicatezza della sfida che le aziende bancarie dovranno affrontare nel prossimo futuro.

Il contesto che analizziamo prevede: da una lato una domanda di credito fortemente correlata all'andamento del PIL nazionale (Fig. 6), che in prospettiva non lascia ancora intravedere una ripresa strutturale, robusta e definitiva; dall'altro un margine di inte-



resse che tende a contrarsi sia per la diminuzione dei volumi affidati e sia per l'assottigliamento dello spread commerciale (Fig. 7).

Ergo, la partita del recupero della redditività potrà giocarsi agendo principalmente su alcune leve, non tutte tra-

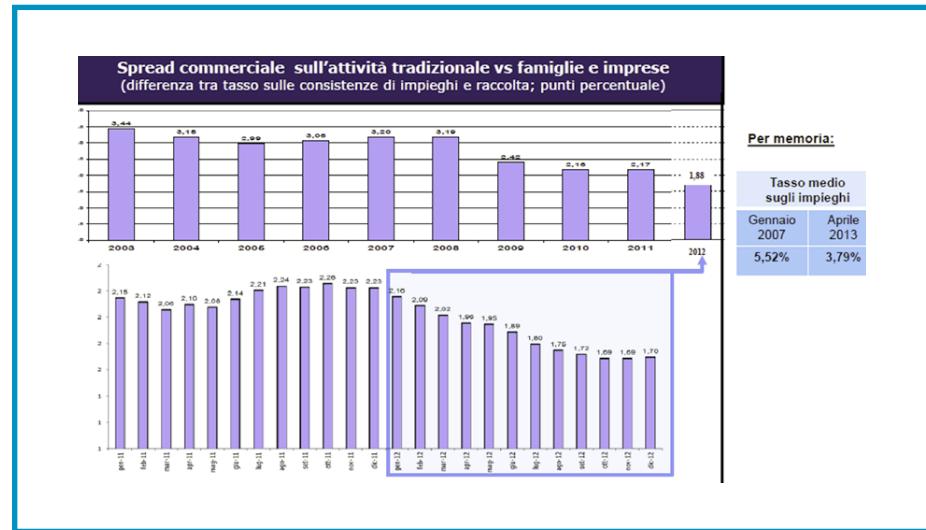
dizionali, quali ad esempio:

1. **contenimento del rischio di credito** attraverso l'affinamento del processo di valutazione del merito di credito;
2. **efficientamento del processo di gestione del credito problematico** per aumentarne le percentuali recupero;

3. individuazione di nuove linee di ricavi e nuovi prodotti/mercati (es.: *la bancassurance danni, la consulenza fee-based nella gestione del risparmio della clientela, il mobile payment, banca telematica, consulenza finanziaria alle imprese, internazionalizzazione dei servizi/prodotti, ICT, ecc.*);

4. realizzazione di un ulteriore efficientamento e *saving* (es.: *semplificazione dei processi e la ristrutturazione e la razionalizzazione dei canali distributivi attraverso il ricorso alle nuove tecnologie, efficientamento dello SCI con il supporto delle tecnologie IT, riduzione della rete sportelli*).

Figura 7



Valutazione del merito di credito e dei rischi collegati, si può migliorare?

A seguito del perdurare della crisi, negli ultimi anni, la rischiosità dei prestiti in Italia è costantemente cresciuta.

Le sofferenze lorde sono risultate a febbraio 2014 pari a 162 mld, da 160,4 mld di gennaio. Il rapporto sofferenze lorde su impieghi è dell'8,5% a febbraio 2014 (6,5% un anno prima; 2,8% a fine 2007), valore che raggiunge il 14,4% per i piccoli operatori economici (12,1% a febbraio 2013; 7,1% a fine 2007).

Nella relazione annuale del 30 maggio 2014 il Governatore della Banca d'Italia riferisce:

"Nel 2013 la qualità del credito è peggiorata, anche se il deterioramento ha rallentato nella seconda parte dell'anno. Il flus-

so di nuove sofferenze delle banche e delle società finanziarie operanti in Italia è stato pari a 50 miliardi (contro 39 nel 2012 e 32 nel 2011)."

Certamente il prolungato periodo di crisi ha accelerato la degenerazione finanziaria di molte imprese ma non può esserne, a mio avviso, la causa esclusiva.

Il processo di accrescimento delle sofferenze imputabili all'intero sistema bancario è legato a:

- accelerazione del processo di espulsione dal mercato delle aziende marginali;
- "moral suasion" della vigilanza orientato a classificare le sofferenze con maggiore attenzione e severità rispetto al passato;
- processi di concessione e gestione del credito bancario efficientabili.

VOCI	Qualità del credito delle banche e dei gruppi bancari italiani (1) (dati di fine periodo in milioni di euro e valori percentuali)							
	Crediti (2)	Quota sul totale dei crediti		Tasso di copertura (3)		Quota sul totale dei crediti al netto delle rettifiche di valore		
		2013 (4)	2012	2013 (4)	2012	2013 (4)	2012	2013 (4)
Totale sistema (5)								
Crediti verso clientela	1.998.936	100,0	100,0	5,8	7,2	100,0	100,0	
in bonis	1.679.907	86,5	84,0	0,6	0,7	91,3	90,0	
deteriorati	319.029	13,5	16,0	39,0	41,7	8,7	10,0	
sofferenze	174.637	7,2	8,7	55,1	57,1	3,4	4,0	
incagli	105.474	4,2	5,3	23,4	25,5	3,4	4,2	
esposizioni ristrutturate	19.325	1,0	1,0	22,4	21,1	0,8	1,0	
esposizioni scadute e/o sconfinanti	19.594	1,1	1,0	9,2	10,9	1,1	0,9	

Fonte: segnalazioni di vigilanza consolidate per i gruppi bancari e individuali per le banche non appartenenti a gruppi.

(1) Le eventuali mancate quadature dell'ultima cifra sono dovute agli arrotondamenti. – (2) I crediti sono al lordo delle relative rettifiche di valore. – (3) Il tasso di copertura è dato dall'ammontare delle rettifiche di valore in rapporto alla corrispondente esposizione loda. – (4) Dati provvisori. – (5) Sono compresi i gruppi e le banche filiazioni di intermediari esteri.

È indubbio che la crisi ha evidenziato alcune criticità dei processi di stima del merito di credito e di presidio del rischio di credito utilizzati dalle banche. L'esplosione delle sofferenze bancarie è anche figlia di modelli e processi che dovranno essere efficientati per ridare redditività, fiducia e stabilità all'intero sistema bancario.

Nel processo di erogazione del credito, le banche stimano il rischio di insolvenza e la PA (perdita attesa) relativa, approntando di conseguenza politiche di *pricing* e accantonamenti che, ove il modello di stima fosse corretto ed efficace, dovrebbero essere adeguati a far fronte alle sofferenze future.

Siccome non è plausibile credere che possano esistere modelli capaci di prevedere il futuro alla perfezione, le norme cui sono sottoposte le banche prevedono anche l'obbligo di mantenimento di appositi *buffer* di patrimonio idonei a far fronte alla quota di perdita inattesa (Basilea 2 aveva stabilito l'8%). Ergo, se il sistema previsionale funzionasse adeguatamente, il settore bancario, attraverso le sue riserve di capitale dovrebbe far fronte solo alle perdite inattese. Le recenti evidenze empiriche hanno mostrato che le stime sono state ampiamente disallineate rispetto a quanto poi avvenuto evidenziando una capacità predittiva e reattiva dell'aggiustamento nel continuo del merito di credito, non sempre adeguata.

Le sofferenze del sistema bancario, nel giro di circa un lustro, si sono accresciute in maniera importante, raggiungendo livelli che vanno oltre 160 miliardi.

Sorgono spontanee alcune domande: **quante di quelle sofferenze avrebbero potuto essere evitate o ridimensionate?**

Quante di quelle sofferenze sono dovute all'insufficiente capacità di alcune imprese di pianificare in maniera corretta le proprie attività e i flussi di cassa consequenti?

Quante di quelle sofferenze sono imputabili a un inefficace flusso informativo tra banche e imprese che impedisce l'individuazione tempestiva di pericolosi squilibri finanziari?

Quante di quelle sofferenze sono dovute alla scarsa capacità delle banche di valutare l'adeguatezza e

l'affidabilità delle pianificazioni finanziarie degli affidati (sia in fase ex ante che nel continuo)?

Sono stati in molti a denunciare l'estinzione di imprese che pur avendo ottimi prodotti e consolidati vantaggi competitivi sul lato commerciale e/o industriale, sono morte per problemi finanziari. Quanta parte delle sofferenze in pancia al sistema bancario è dovuta all'inadeguatezza delle risorse (uomini, strumenti, ecc.) dedicate alla pianificazione e al controllo della gestione economico-finanziaria dell'impresa?

Credo che nessuno sia in grado di dare risposta puntuale a tali quesiti. È plausibile ipotizzare che l'implementazione di processi orientati ad assicurare diffusamente un'adeguata gestione economico-finanziaria delle imprese, congiuntamente a un flusso informativo più puntuale verso le banche, avrebbe potuto ridurre il livello degli attuali crediti in sofferenza in misura del 10-15%. Ove ciò possa ritenersi plausibile, dovrebbe dedursi che oggi il sistema avrebbe potuto avere un ammoniante di crediti in sofferenza inferiore di circa 16-24 miliardi di euro. A questo punto pare doveroso chiedersi se si sarebbe potuto evitare la morte di alcune imprese, industrialmente efficienti, con conseguenti e importanti economie anche in termini di costi sociali. L'esperienza professionale, mi porta a credere, che tra le aziende entrate in difficoltà, ve ne fossero non poche che pur potendo godere di vantaggi competitivi adeguati a consentirne la sopravvivenza o finanche il successo, siano andate in affanno per l'inidoneità delle loro strutture finanziarie (spesso sottocapitalizzate e sbilanciate verso il credito bancario o altrimenti inidonee) o per la scarsa capacità di programmazione strategico-economico-finanziaria o per l'errato uso e la scarsa conoscenza di strumenti finanziari (Es. derivati). Se quanto detto ha un fondamento dovremmo dedurre che parte delle sofferenze accumulate dal sistema bancario e parte delle imprese entrate in stato di difficoltà finanziaria sono il risultato di:

1. **insufficiente cultura finanziaria;**
2. **insufficiente capacità di pianificazione dei flussi finanziari ed economici;**
3. **mancanza di approcci e strumenti finalizzati a declinare le strategie più efficienti e a verificarne nel continuo la validità e l'efficienza;**
4. **insufficienza e inadeguatezza dei flussi informativi tra le banche e le imprese;**
5. **inadeguata capacità degli operatori bancari a comprendere/conoscere tempestivamente e pienamente le dinamiche economico-finanziarie dei clienti.**

A parere di chi scrive, le azioni e le reazioni dei regulators e delle banche, dovrebbero essere integrate con iniziative volte ad assicurare l'innalzamento e la diffusione della cultura finanziaria, l'implementazione di strumenti e presidi idonei ad assicurare la corretta gestione dei flussi economico-finanziari da parte dei prenditori di capitale, soprattutto quelli professionali (imprese), nonché l'adeguato e costante flusso informativo tra l'industria bancaria e i soggetti da essa affidati.

**Follia e' fare
sempre la
stessa cosa
aspettandosi
risultati diversi.**

Albert Einstein

Come si diceva prima, gli interventi messi in campo sono tutti finalizzati a rafforzare l'apparato immunitario delle banche per difendersi dai virus e in buona parte destinati ad operare come sintomatici. Probabilmente attività altrettanto importante e proficua dovrebbe essere la lotta preventiva contro il virus orientata a isolarlo e a immunizzare banche ed imprese.

Ciò che qui designo come VIRUS è l'inadeguata diffusione della cultura e degli strumenti idonei a consentire la corretta ed efficiente gestione economico-finanziaria dell'impresa e l'inadeguato flusso informativo tra banche e soggetti affidati.

La palude è la mancanza di scelte programmatiche consapevoli, efficienti e monitorate nel continuo in modo adeguato dagli operatori economici.

Con riguardo agli interventi promossi dai regulators e all'ambito cui essi sono rivolti, per illustrarne la portata, mi servirò di un esempio: è come se per ridurre gli incidenti stradali si provvedesse a blindare le auto per renderle maggiormente resistenti agli urti, rifare il manto stradale aumentandone il grip, rinforzare i gard rails per contenere gli incidenti nella corsia in cui si verificano e limitando il rischio di contagio alle altre corsie, ecc.

Tutte misure giuste e sacrosante. Tuttavia, sarebbe opportuno, auspicare una diminuzione degli scontri anche attraverso misure che mirino ad accrescere le abilità tecniche degli autisti nonché a garantire la costante efficienza dei veicoli e dei cruscotti dedicati ai controlli e alla produzione delle informazioni idonee a gestire la crociera in sicurezza.

Chi pilota le aziende al pari dei piloti di aviazione o dei capitani di nave ha la responsabilità del carico (uomini, know how, capitali, ecc.). In marina e aviazione, l'armatore, per far viaggiare i propri mezzi deve avere piloti competenti e sistemi di controllo con standard minimi garantiti. A parere di chi scrive sarebbe opportuno che l'imprenditore, alla stregua dell'armatore, fosse indotto ad affidare la gestione economico-finanziaria a professionisti patentati (al pari dei piloti), nonché ad assicurare che la gestione economico finanziaria dell'impresa sia condotta con processi e strumenti rispondenti a standard minimi di professionalità e adeguatezza, da verificarsi nel continuo, alla stregua di quanto previsto per le aziende armatoriali.

A titolo di esempio, denuncio come anacronistico e inadeguato, l'impianto normativo, che in tema informativa dovuta dalle imprese alla comunità economica esterna, pone sullo stato patrimoniale e sul conto economico un'enfasi maggiore rispetto a quella riservata al rendiconto finanziario. Per combattere il "VIRUS", occorrerebbe prescrivere normativamente strumenti e processi che le imprese dovrebbero adottare, come già avviene per le

scritture contabili e il bilancio di esercizio, allo scopo di assicurare all'azienda capacità tecniche e strumenti adeguati in tema di programmazione dei flussi finanziari, pianificazione degli investimenti, strutturazione di piani strategici. A ciò dovrebbe affiancarsi un colloquio con le banche finanziarie fondato su un flusso informativo continuo e adeguato.

Ovviamente tali attività, strumenti e processi per le imprese hanno dei costi, perché sostenerli? Molto semplicemente perché tali costi sarebbero ripagati con la riduzione del rischio di credito e quindi con un miglior prezzo per l'accesso al credito. A questi vantaggi vanno aggiunti, ulteriori opportunità di tipo economico e sociale: migliore selezione dei prenditori di capitale, minore mortalità delle imprese, innalzamento della capacità competitiva delle imprese, ecc.

I costi di tali investimenti chi li dovrebbe sostenere? Come sempre accade i costi li sostiene chi ne trae i vantaggi e chi ne ha interesse. In questo caso i vantaggi sarebbero diffusamente ripartiti. Le banche riuscirebbero a tenere le sofferenze entro livelli più contenuti, le imprese riuscirebbero a essere maggiormente competitive, la collettività affronterebbe costi sociali inferiori, il livello di fiducia si accrescerebbe, ecc.

Ergo, questo percorso si prefigura come un percorso WIN WIN in cui potrebbero investire Banche, Imprese e Governi Nazionali.

Quali misure e strumenti potrebbero adottarsi per avviare e dare impulso all'evoluzione culturale innanzi indicata? È intenzione mia e di SFC, nelle prossime uscite, dare indicazioni in tal senso contribuendo ad avviare su questo tema un dibattito e un confronto costante tra gli operatori.

Volendo fornire alcuni brevi spunti si può pensare alla possibilità di strutturare una collaborazione più profonda tra banca e impresa in cui la Banca, oltre a essere fornitrice di finanza, potrebbe fornire anche consulenza e competenze tecniche alle imprese. Un percorso del genere accrescerebbe le competenze tecniche (di banche e imprese) e fornirebbe alle banche la possibilità di avere informazioni più accurate, tempestive e puntuali, sullo stato

delle imprese loro clienti. Per agevolare la realizzazione di tali attività, una figura terza, intermedia tra la banca e l'impresa, si potrebbe occupare di certificare l'adeguatezza delle strutture e dei processi di pianificazione e controllo economico-finanziaria presenti all'interno dell'impresa. Unico obiettivo: l'implementazione di un'adeguata attivitá di pianificazione e controllo economico-finanziaria e di un conseguente scambio informativo nel continuo.

Le riflessioni proposte in questo articolo invocano una evoluzione culturale non facile e immediata che potrebbe apparire a tratti molto ardua se non utopica.

In generale, è certamente più facile trovare la sicurezza nelle culture e nei processi più antichi e più diffusi; ciò scema la spinta a esplorare le vie nuove sconosciute ai più.

Ma l'evoluzione è ineluttabile e subisce maggiori impulsi proprio durante i periodi di crisi.

"L'inconveniente è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide. Senza crisi non c'è merito. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla".²

Francesco Lenoci¹

La creazione di valore narrata tramite il Bilancio Integrato

L'Integrated Reporting si basa sul pensiero integrato, ossia sulla capacità di un'impresa di comprendere e far comprendere quali relazioni intercorrono tra i capitali impiegati, le attività operative e gli obiettivi strategici.

STORIE E NARRAZIONI DI CREAZIONE DI VALORE

Per un'impresa il patrimonio competitivo del futuro sarà costituito, soprattutto, dalle risorse intangibili.

Gli strumenti capaci di valorizzare il capitale intangibile di un'impresa sono le storie e le narrazioni.

Storie e narrazioni rientrano in quel capitale intangibile che si va affermando come il nuovo elemento portante di un'impresa, del suo sviluppo, del suo futuro. Storie e narrazioni sono al centro di tutta la nuova cultura dei fattori immateriali.

La narrazione d'impresa non è la narrazione degli anni di storia vissuta. È

piuttosto la rivisitazione emozionale di ciò che un'impresa è.

Attraverso una narrazione emozionale, l'impresa, tutti i suoi uomini e tutti i suoi prodotti vanno in onda con una nuova forza propulsiva di grande effetto e sono arricchiti di un inedito valore aggiunto.

La narrazione aumenta il valore dell'impresa e arricchisce il suo capitale intangibile con la stessa propulsione. Perché, se è vero che è necessario costruire una storia, è altrettanto vero che la capacità di narrazione è il requisito indispensabile per renderla credibile, funzionale e di valore.

Sarà la narrazione di un'impresa, molto più che l'eccellenza del suo capitale fisico e tangibile, a garantirne la competitività, il futuro.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK

L'*International Integrated Reporting Council*–IIRC è un'associazione globale di regolatori, investitori, imprese, *standard setter*, professionisti della rendicontazione e ONG.

I membri dell'IIRC ritengono che il prossimo passo nell'evoluzione del reporting d'impresa debba essere la comunicazione circa la creazione del valore aziendale.

Il cammino verso l'*Integrated Thinking*, che conduce all'*Integrated Reporting*, IIRC l'ha completato, per il momento, emanando nel mese di

dicembre 2013 *The International Integrated Reporting Framework*.

Il Framework adotta un approccio basato sui principi, al fine di trovare un opportuno equilibrio tra flessibilità e obbligatorietà, tenendo conto della grande variabilità delle circostanze nelle diverse imprese. Peraltra, rende possibile un sufficiente grado di comparabilità tra le imprese, in modo da soddisfare la necessità di informazioni pertinenti.

L'approccio basato sui principi non si focalizza su regole per misurare e comunicare questioni individuali, o identificare specifici indicatori chiave di performance (KPI), o indicatori chiave di rischi (KRI). Ciò rende necessario che l'impresa, sulla base di un'ampia

01. Francesco Lenoci, docente di "Metodologie e Determinazioni Quantitative d'Azienda 2" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Membro del Consiglio Direttivo di ASFIM. Già presidente della Commissione Finanza e Controllo di Gestione istituita presso ODCEC Milano.



collaborazione al suo interno, individui quali siano le tematiche rilevanti e si assicuri che vengano comunicate in maniera adeguata.

Il Framework è innanzitutto concepito per imprese private di qualsiasi dimensione che perseguono un profitto. Con opportuni adattamenti può essere adottato anche da imprese pubbliche e da imprese no profit.

L'Integrated Reporting è un processo che ha come risultato la comunicazione, in particolare un report integrato periodico, inerente la creazione del valore nel tempo. Un report integrato è la comunicazione concisa di come strategia, governance, performance e prospettive di un'impresa, tenuto conto del contesto operativo, conducano alla creazione del valore nel breve, medio e lungo termine.

Scopo del Framework è fornire assistenza alle imprese nel determinare quale sia il modo migliore per comunicare la storia della creazione del loro valore, in maniera significativa e trasparente. Fornire assistenza ha una

valenza decisamente inferiore, nel senso che è meno invasivo, di "fornire istruzioni".

Il reporting integrato deve essere predisposto in conformità al Framework. Gli obiettivi del Framework sono i seguenti:

- spiegare i concetti fondamentali alla base dell'Integrated Reporting;
- stabilirne i principi guida;
- stabilire gli elementi di contenuto dell'Integrated Reporting.

Il Framework fornisce assistenza relativamente a vari argomenti, tra cui disclosure sulle tematiche rilevanti e circa i sei capitali (capitale finanziario, capitale materiale e infrastrutturale, capitale umano, capitale organizzativo, capitale naturale e capitale sociale/relazionale).

La Tavola 1 (a pag. seguente) esplicita la filosofia alla base degli elementi di contenuto, mostrando le domande cui dovrebbero far fronte in maniera circostanziata e adeguata.

Tavola 1 - Le domande cui dovrebbe rispondere un Integrated Report

ELEMENTI DI CONTENUTO	DOMANDA
Panoramica organizzativa e contesto operativo	Cosa fa l'impresa e quali sono le circostanze in cui opera?
Governance	Qual è la struttura di governance aziendale e come supporta la capacità dell'impresa di creare valore, nel breve, medio e lungo termine?
Modello di business	Qual è il business model dell'impresa?
Rischi e opportunità	Quali sono i rischi specifici e le opportunità che concernono la capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine, e come li sta affrontando l'impresa?
Strategia e allocazione delle risorse	Quali sono gli obiettivi strategici dell'impresa e come intende conseguirli?
Performance	Come ha agito l'impresa rispetto ai suoi obiettivi strategici e quali sono i principali risultati dell'attività svolta?
Orientamento futuro	Quali sono le sfide e le incertezze che l'impresa potrebbe incontrare nel perseguitivo dei propri obiettivi strategici e quali sono le potenziali implicazioni per il business model e le future performance?
Basi di preparazione e presentazione	Come l'impresa determina quali tematiche rilevanti includere nell'integrated report e come tali tematiche vanno misurate e valutate?

INTEGRATED REPORTING

L'**Integrated Reporting** si basa sul pensiero integrato, ossia sulla capacità di un'impresa di comprendere e far comprendere quali relazioni intercorrono tra i capitali impiegati, le attività operative e gli obiettivi strategici.

In buona sostanza, il pensiero integrato è esattamente il contrario di ciò che viene definito "pensiero a compartimenti stagni".

Il **report integrato** è un documento unico che racchiude sia le informazioni descrittive e finanziarie contenute nel bilancio di esercizio di un'impresa, sia le informazioni descrittive e non finanziarie contenute nel bilancio di sostenibilità.

L'integrazione dei due tipi di bilancio va ben oltre la pubblicazione di un singolo documento cartaceo combinato per sette motivi:

1) l'Integrated Reporting unisce la disciplina che deriva dalla rendicontazione esterna alla disciplina che proviene dalla rendicontazione interna. Rendicontare significa comunicare al mondo le performance di un'impresa, positive o negative che siano. Rendicontare significa mostrare a tutti il modo in cui l'impresa percepisce sé stessa. Rendicontare significa impe-

gnarsi a migliorare, sia attraverso l'individuazione di obiettivi specifici, sia attraverso i feedback ricevuti dagli stakeholder;

2) l'Integrated Reporting rende la rendicontazione di un'impresa il più utile possibile per tutti gli stakeholder.

A tal fine fa riferimento ad alcuni brillanti accorgimenti. Alleggerendo il linguaggio ed evitando il ricorso al gergo tecnico, la narrazione del report integrato raggiunge uno spettro più ampio di lettori. Le informazioni quantitative, che risaltano dai grafici, dall'uso del colore e dal design, assicurano che i punti principali siano chiari e utili. Siti aziendali facilmente navigabili aiutano il reperimento delle informazioni online, così come i link interni ed esterni alle informazioni collegate. Sfruttando le qualità spaziali di internet e la capacità di penetrare nei dati a diversi livelli gerarchici, l'impresa permette agli utenti di ricevere informazioni più dettagliate e aggiornate;

3) l'Integrated Reporting richiede un alto livello di collaborazione all'interno dell'impresa. Sviluppare migliore chiarezza sulle relazioni fra le informazioni finanziarie e non finanziarie, creare parametri di supporto per testare e verificare queste operazioni e includere tutte le informazioni sulle performance in un unico report integrato,

sono attività che richiedono un alto livello di collaborazione interna fra funzioni e rami aziendali, business unit, ecc..

Se ogni comparto impara a vedere il suo ruolo in un contesto più ampio e comprende le conseguenze delle sue decisioni sugli altri comparti, vengono sicuramente prese decisioni più ponderate per conseguire gli obiettivi strategici;

4) l'Integrated Reporting pretende un alto livello di collaborazione con le componenti esterne all'impresa. Coinvolgere gli stakeholder, comprendere al meglio le loro aspettative, serve ad affinare ancor più il processo decisionale interno.

Coinvolgere gli stakeholder non è facile. Ci vuole tempo e sacrificio. Occorre essere pronti sia all'ascolto, sia al dialogo. Ma è attraverso il coinvolgimento che le imprese imparano a conoscere gli interessi dei loro stakeholder e il modo in cui tali interessi convergono o entrano in conflitto l'uno con l'altro. Anche dal dialogo fra le varie categorie di stakeholder l'impresa può apprendere e, quindi, trarre giovamento;

5) l'Integrated Reporting riduce il rischio reputazionale. Il dialogo al suo interno e con gli stakeholder, consente all'impresa di individuare i mutamenti delle aspettative e delle convinzioni e, quindi, di gestire al meglio il rischio reputazionale;

6) l'Integrated Reporting aumenta la valenza della sostenibilità.

Questo modello di rendicontazione prova che l'impresa ha adottato una strategia davvero sostenibile, rispondendo alle opportunità e ai rischi legati alla necessità di contribuire alla costruzione di una società anch'essa sostenibile;

7) l'Integrated Reporting consente di essere trasparenti e di comunicare in modo strategico. Racchiudere in un unico documento il messaggio rivolto a tutti gli stakeholder, significa migliorare in modo netto, collaborativo e aggiornato, la trasparenza e la comunicazione aziendale.

Il fatto che in tutto il mondo un numero sempre maggiore di imprese abbia iniziato a redigere l'Integrated Report è un segnale inequivocabile di quale sarà la rendicontazione esterna dei prossimi anni. Non c'è partita con le altre forme di rendicontazione, come testimoniano in maniera inequivocabile i capitoli sesto, settimo e ottavo del libro Ipsoa "Nuovo bilancio integrato", grazie anche agli illuminati esempi concernenti storie di creazione di valore da parte di imprese manifatturiere, enti finanziari e creditizi, a matrice sia nazionale che internazionale.





Giovanni Chiarello'

Business Intelligence & Reporting Direzionale nella distribuzione di Gpl

La Società oggetto del presente caso di studio è parte di un Gruppo Italiano il cui *core business* è la **commercializzazione di GPL per uso domestico, industriale ed autotrazione**. La Società conta su un portafoglio clienti costituito da circa 15.000 referenze ed il suo mercato di riferimento è il Nord ed il Centro-Sud Italia.

La complessità gestionale di un'azienda operante nella distribuzione di GPL e la crescente pressione competitiva richiedono un costante presidio delle *Aree Strategiche di Affari* (Bombole-Serbatoi-Industria-Trading) e di ogni singola *Business Unit* (Filiali-Aree Territoriali-Rete Vendita).

Le peculiarità del settore GPL rendono indispensabile, inoltre, l'adozione di metodologie e strumenti di *Controllo Direzionale* dedicati al monitoraggio dei KPI caratteristici del settore, in maniera tale da supportare il management nelle giuste scelte strategiche ed operative.

Le informazioni devono, quindi, essere strutturate secondo uno schema di *Reporting Direzionale* di semplice lettura e di immediata comprensione per chi è chiamato a prendere delle decisioni di natura operativa ma, al contempo, in grado di fornire una adeguata profondità di analisi.

L'introduzione del sistema di *Reporting Direzionale* è stata solo la fase finale di un progetto di riorganizzazione, durato circa due anni, che ha visto la Direzione Generale Italiana impegnata in prima linea nel supportare il Consulente di Direzione nella sua opera di motivazione al cambiamento di tutte le risorse (interne ed esterne) coinvolte nell'attività aziendale e nell'introduzione di un sistema premiante impienato non solo sul raggiungimento di obiettivi di natura

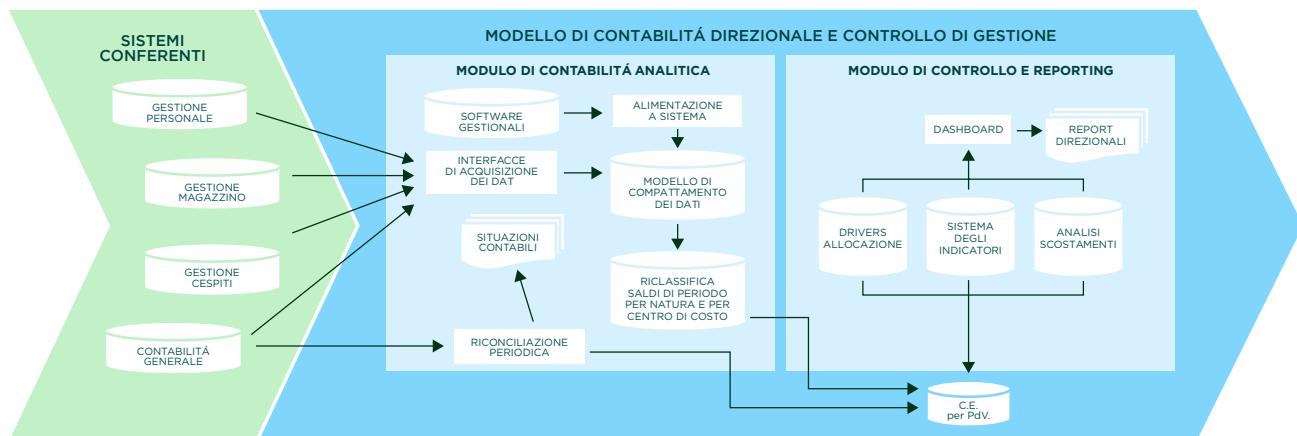
economica (margini-costi), ma anche non-financial (eccellenza nei servizi alla clientela).

Partendo dall'analisi dei principali elementi di competitività, individuati nella capacità dell'azienda di:

- Presidiare puntualmente il business di riferimento, in termini di controllo delle azioni commerciali provenienti dai competitori appartenenti a Compagnie Petrolifere Internazionali capaci di agire sulla leva del costo GPL;
- Sviluppare il proprio parco clienti anche in presenza di opere di metanizzazione ed elevato turn over dei clienti per effetto di spinte competitive basate sull'utilizzo della leva prezzo;
- Controllare i propri margini di intermediazione commerciale ed i propri costi operativi;

è stato strutturato un sistema di *Reporting Direzionale* in grado di monitorare costantemente (timing decadale e mensile) l'evolversi dei principali elementi chiave di competizione (margini unitari-costi-quantità vendute) e di fornire immediatamente informazioni sulle principali azioni correttive da adottare.

L'applicativo sviluppato e proposto è un modello di *Business Intelligence* e di *Controllo di Gestione* ma, soprattutto, una metodologia di lavoro ed uno strumento di *Reporting Direzionale* pensato e sviluppato esclusivamente per aziende operanti nello stoccaggio e nella distribuzione di Gpl. Il software è stato ideato e sviluppato partendo dallo studio e dall'analisi dei fattori di competitività delle aziende operanti nella distribuzione di GPL, ed è stato progettato e strutturato in maniera tale da essere autonomo dalle scelte di tipo informatico adottate dalle aziende.



Esso attinge i dati dai sistemi gestionali implementati nelle aziende e trasforma gli stessi in informazioni dettagliate e puntuali sull'andamento della gestione, garantendo un monitoraggio periodico dei KPI e consentendo al management di prendere tempestive azioni correttive.

LA STRUTTURA DELL'APPlicativo

Il Software è strutturato per fornire informazioni sintetiche riguardanti l'andamento della gestione operativa (**Indicatori Gestionali Sintetici-Dashboard-Conto Economico a Direct Costing**) e, nel contempo, livelli di **scalabilità, drill down e drill through** sino ai dati contabili elementari (singolo conto analitico per singola Business Unit-singola voce di costo o ricavo).

Al fine di garantire una completa leggibilità e comparabilità nel tempo, tutti i dati sono stati strutturati in maniera tale da poter favorire il confronto e l'analisi degli scostamenti tra **Actual-Budget-Anno-1** sia a livello mensile che progressivo.

La struttura segue una logica a cascata per CENTRI DI RESPONSABILITÀ, CENTRI DI COSTO, PROGETTO, secondo il seguente schema logico di drill-down:

- Totale Azienda
 - Singola Business Unit (es: Filiale)
 - Singoli Centri di Costo
 - Singolo Progetto
 - Singolo Costo
 - Singolo ricavo

I PROGETTI sono rappresentati dalle macro aree di attività caratteristiche del settore GPL (vendite dirette di Gpl in Bombole e Serbatoi-Vendite a terzi di Gpl in Bombole e Serbatoi-Trading di Gpl sfuso, ecc.). All'interno della macroarea SERBATI è possibile, inoltre, un'ulteriore suddivisione per il monitoraggio di ogni singolo **Settore Merceologico** (es: privati, industriali, condomini, canalizzati, ecc.).

I CENTRI DI RESPONSABILITÀ sono rappresentati dalle **BUSINESS UNIT** (es: Filiali) e nei relativi prospetti sono riepilogati ricavi e costi di responsabilità di ogni singola B.U. In ogni prospetto sono infatti rilevati sia i ricavi

caratteristici (provenienti dall'attività commerciale) e straordinari (provenienti da eventuali gestioni accessorie), che i costi (diretti o allocati) di competenza della singola B.U. e da questi gestiti con autonomia decisionale. Ogni singolo prospetto è sostanzialmente un Conto Economico che riporta l'andamento gestionale della B.U.

I CENTRI DI COSTO sono rappresentati da:

- Reparto Recipienti
- Reparto Produzione
- Reparto Distribuzione
- Reparto Amministrazione
- Reparto Marketing

C.d.C. Recipienti-Produzione-Distribuzione: rilevano costi e ricavi di competenza di ogni singola B.U. imputati secondo la metodologia di **Full Costing a base unica** (costi diretti imputati ai singoli Progetti-costi indiretti specifici ripartiti tra Progetti attraverso il **driver costo/Ton progetto**).

C.d.C. Amministrazione-Marketing: rappresentano **Centri Ausiliari e di Struttura** e rilevano costi e ricavi non direttamente imputabili alle singole B.U. in quanto non di loro diretta competenza e responsabilità. In tali Centri confluiscono, infatti, i **Costi di Struttura Aziendale (Overhead)**, che sono ribaltati su ogni singola B.U. mediante i **driver Ton. vendite dirette B.U./Totale vendite dirette, Costi del Personale di Filiale/Costo Personale di Amministrazione, Ammortamenti generici di Filiale/Ammortamenti di Amministrazione**).

FILIALI: Il prospetto è ideato per fornire una informazione immediata e completa delle performance di una singola B.U. Esso riepiloga, infatti, tutti i ricavi e tutti i costi delle singole B.U. e del Totale Società e mostra i principali risultati economici intermedi (**MARGINE DI INTERMEDIAZIONE-MOLRON**) e finali (**RISULTATO NETTO**).

VENDITE E MARGINI: è uno dei prospetti più importanti e di immediata lettura generati dal software. Il prospetto riepiloga, infatti, l'andamento delle vendite (per singolo progetto) in termini di Quantità (es. tonnellate vendute), margini commerciali unitari (es.: €/Ton), Margini Commerciali Totali,

dando una immediata informazione sull'andamento delle vendite.

I principali dati di vendita fanno quasi sempre riferimento al **Margine di Intermediazione Commerciale €/ton** e **totale** in quanto elemento particolarmente significativo nel comparto GPL ed in grado di responsabilizzare la Funzione Commerciale al mantenimento degli obiettivi di Budget, pur in presenza di forti oscillazioni di prezzo. Infatti, il confronto in termini di fatturato in un regime di prezzi oscillanti in maniera repentina (a causa dell'andamento del costo del petrolio) non consentirebbe di far emergere in maniera diretta ed immediata la capacità del management di rispettare gli obiettivi di Budget in termini di contribuzione (pur potendo simulare a Budget l'evolversi del costo GPL per i 12 mesi successivi, servendosi di serie storiche o fonti internazionali, quali, ad esempio, il Platt's, difficilmente si riuscirebbe a preventivare prezzi di vendita attendibili per un confronto a consuntivo).

Dettaglio delle videate del Reporting

INDICATORI GESTIONALI SINTETICI

Le informazioni contenute in questo prospetto forniscono un flash immediato sull'**andamento progressivo della gestione** in termini di:

- Tonnellate vendite dirette
- Tonnellate vendite a Terzi
- Fatturato complessivo (in K€)
- Margine commerciale complessivo (in K€)
- Margine Operativo Lordo (in K€)
- Costi operativi (in K€)
- Reddito Operativo Netto (in K€)
- M3 installati e disinstallati.

Il prospetto (Fig. 1 a pag. seguente) è strutturato in maniera da consentire il confronto tra dati consuntivi e budget allo stesso periodo (es: consuntivo al 31.07.20xx – budget al 31.07.20xx) e

con i dati di budget totale annuo, allo scopo di avere contemporaneamente la visione degli **scostamenti progressivi di periodo** e del grado di raggiungimento del budget annuo. Analoghe informazioni sono fornite con riferimento ai dati dell'anno precedente, consentendo così una doppia chiave di lettura (confronto con budget confronto con consolidato anno precedente).

Il prospetto (Fig. 2) è completato da un Conto Economico riclassificato a Valore Aggiunto, che consente di avere una prima valutazione di insieme dell'andamento economico della Società ed un confronto immediato con il medesimo periodo dell'anno precedente e con i dati di Budget.

VENDITE E MARGINI

Il prospetto (disponibile per Totale Società e singole B.U.) fornisce informazioni analitiche su:

- Tonnellate vendute su base mensile e progressiva per singolo Progetto;**
- Margini di intermediazione commerciale €/ton per singolo Progetto;**
- Margini di Intermediazione Commerciale Totale per singolo Progetto.** e consente il confronto tra **Consuntivo-Budget-Anno-1** a livello mensile e progressivo.

È fornita, inoltre, una ulteriore informazione riguardante i due principali fattori di scostamento in termini di margine commerciale totale rispetto al Budget e all'anno n - 1:

- **Effetto Margine** (quanto hanno inciso i margini consuntivi sullo scostamento a Budget)

- **Effetto Quantità** (quanto hanno inciso le vendite consuntive sullo scostamento a Budget).

CONTO ECONOMICO DI B.U.

Il prospetto (nella figura è evidenziato quello sintetico, ma vengono forniti anche i prospetti analitici di ogni singola B.U.) è strutturato per fornire informazioni di natura **quantitativa** (Ton. vendute per settore/progetto), **economica** (costi e ricavi) e **finanziaria** (cash flow-free cash flow). Si tratta, in sostanza, di un Conto Economico Riclassificato che, partendo dal Mar-

xxxxxx S.p.A.						FEBBRAIO 2013			
INDICATORI GESTIONALI SINTETICI				PROGRESSIVO FEBBRAIO 2013					
	ACTUAL	ANNO - 1	DIFF.	DIFF %					
TONN. VENDITE DIRETTE	2.688	2.025	664	133%					
TONN. VENDITE TRADING E AUTORIZZAZIONE	0	111	-111	0%					
TONN. VENDITE TERZI E GRANDI UTILIZZATORI	921	195	726	472%					
FATTURATO VENDITE	4.742.899	3.566.603	1.176.296	33%					
MARGINE COMMERCIALE	1.372.897	1.295.696	87.201	107%					
M.O.L.	567.327	508.337	-50.980	11%					
COSTI OPERATIVI	939.919	527.159	466.759	189%					
R.O.N.	334.677	761.837	-427.160	52%					
R.O.S.	0,2%	21,4%	-21,2%	39%					
VENDITE E MARGINI INCLUSI DATI FILIALE A E B ANNO 2012				PROGRESSIVO FEBBRAIO 2013 CON VENDITE FILIALE A E B ANNO 2012					
	ACTUAL	ANNO - 1	DIFF.	DIFF %					
TONN. VENDITE DIRETTE	2.688	2.887	-200	-7%					
TONN. VENDITE TRADING E AUTORIZZAZIONE	0	111	-111	0%					
TONN. VENDITE TERZI E GRANDI UTILIZZATORI	921	1.047	-126	-12%					
FATTURATO VENDITE	4.742.899	5.615.734	-872.836	-84%					
MARGINE COMMERCIALE	1.372.897	1.677.591	-305.034	-18%					

CONFRONTO VENDITE 2014 - 2013
INCLUSE LE VENDITE FILIALE A E FILIALE B ANTE INCORPORAZIONE IN XXXXXX.s.p.a.

Fig.1 - Esempio di prospetto Indicatori Gestionali Sintetici

xxxxxx S.p.A.								CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO							
GENNAIO				PROGRESSIVO				GENNAIO				PROGRESSIVO			
	MESE	BUDGET	ANNO - 1		MESE	BUDGET	ANNO - 1		MESE	BUDGET	ANNO - 1		MESE	BUDGET	ANNO - 1
Ricavi da vendita GPS	2.426.636	0	1.714.952	2.426.636	202.768	141%	2.426.636	0	1.714.952	2.426.636	202.768	141%	2.426.636	0	1.714.952
Ricavi per produzione di servizi	12.426.979	0	1.714.722	14.146	12.426.979	0	1.714.722	14.146	12.426.979	14.146	12.426.979	0	12.426.979	0	12.426.979
MILIONI DI EURO NELLA PRODUZIONE	7.649.687	0	9.779.553	7.649.687	147%	7.649.687	0	9.779.553	7.649.687	147%	7.649.687	0	9.779.553	0	9.779.553
Materie prime consumate di consumo e merci	1.744.101	0	1.155.598	1.744.101	533.516	152%	1.744.101	0	1.155.598	1.744.101	533.516	152%	1.744.101	0	1.155.598
Crediti per Servizi	165.105	0	24.094	165.105	91.908	227%	165.105	0	24.094	165.105	91.908	227%	165.105	0	24.094
Crediti per Produzione	1.213	0	1.213	1.213	1.213	100%	1.213	0	1.213	1.213	1.213	100%	1.213	0	1.213
TOTALE COSTI DEL PROGETTO	945.556	0	1.345.556	945.556	390.000	137%	945.556	0	1.345.556	945.556	390.000	137%	945.556	0	1.345.556
MILIONI DI EURO	479.327	0	479.327	479.327	95.310	20,2%	479.327	0	479.327	479.327	95.310	20,2%	479.327	0	479.327
Gli elenchi di attivazione e di svalutazione delle imprese sono:	118.500	0	95.933	118.500	18.626	115%	118.500	0	95.933	118.500	18.626	115%	118.500	0	95.933
Gli elenchi di attivazione e di svalutazione delle imprese sono:	109.356	0	87.000	109.356	22.356	14,8%	109.356	0	87.000	109.356	22.356	14,8%	109.356	0	87.000
TOTALE COSTI STEMMI	945.556	0	1.345.556	945.556	390.000	137%	945.556	0	1.345.556	945.556	390.000	137%	945.556	0	1.345.556
MILIONI DI EURO	479.327	0	479.327	479.327	95.310	20,2%	479.327	0	479.327	479.327	95.310	20,2%	479.327	0	479.327
Altri elenchi di attivazione e di svalutazione delle imprese sono:	73.765	0	73.765	73.765	0	100%	73.765	0	73.765	73.765	0	100%	73.765	0	73.765
Altri elenchi di attivazione e di svalutazione delle imprese sono:	62	0	62	62	0	100%	62	0	62	62	0	100%	62	0	62
TOTALE AMMONTARIATO DI CANTONAMENTI	73.765	0	73.765	73.765	0	100%	73.765	0	73.765	73.765	0	100%	73.765	0	73.765
RESIDUATO DE RAZIONE MATERIALE (R.D.R.M.)	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864
Residuo Produzione	20	0	20	20	0	100%	20	0	20	20	0	100%	20	0	20
TOTALE PROFESSIONALIZZANTI	20	0	20	20	0	100%	20	0	20	20	0	100%	20	0	20
Residuo Saldi	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864
Residuo Fatturato	20	0	20	20	0	100%	20	0	20	20	0	100%	20	0	20
TOTALE PROFESSIONALIZZANTI DI CANTONAMENTI	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864
RESIDUATO SULLE VENDITE	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864
Residuo Vendita	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864
TOTALE RESIDUATO	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864	187.015	112.202	54%	187.015	0	309.864
MILIONI DI EURO	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864
MILIONI DI EURO	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015
MILIONI DI EURO	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864
MILIONI DI EURO	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015
MILIONI DI EURO	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864
MILIONI DI EURO	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015
MILIONI DI EURO	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864
MILIONI DI EURO	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015
MILIONI DI EURO	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864	309.864	112.202	54%	309.864	0	309.864
MILIONI DI EURO	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015	187.015	112.202	54%	187.015	0	187.015
MILIONI DI EURO	309.864</														

gine di Intermediazione Commerciale sottrae progressivamente i **costi operativi** (per singolo Centro di Costo) per arrivare agli indicatori più importanti in termini di performance economica (**Margine Operativo Lordo-Costi operativi - Risultato Operativo**).

Il prospetto è poi completato dai dati riguardanti le **gestioni accessorie** (risultato finanziario – risultato straordinario) per giungere al **Risultato Netto di Periodo**.

La composizione a scalare del Conto Economico di B.U. è la seguente:

- **MARGINE DI INTERMEDIAZIONE COMMERCIALE**: Fatturato netto – Costo del venduto Gpl.

- **COSTI DI PRODUZIONE**: sintetizza i costi del C.d.C. Produzione.

- **COSTI DI DISTRIBUZIONE**: sintetizza i costi del C.d.C. Distribuzione + eventuale quota allocata di costi generali di Distribuzione.

- **COSTO MANUTENZIONE RECIPIENTI**: sintetizza i costi del C.d.C. Recipienti.

- **COSTI DI SVILUPPO COMMERCIALE**: sintetizza i costi relativi all'attività di sviluppo del parco Serbatoi (installazione, trasporto primario e secondario Serbatoi, ritiro Serbatoi, segnalazione Serbatoi) e delle provvigioni riconosciute agli Agenti di vendita.

- **COSTI DI MARKETING E VENDITA**: sintetizza i costi del Personale di vendita della B.U. + eventuale quota allocata dei costi di Personale del C.d.C. Marketing.

- **COSTI GENERALI**: sintetizza i costi generali sostenuti dalle singole B.U. per la loro attività amministrativa e di supporto (consulenze, telefonia, noleggio autovetture, spese di rappresentanza e viaggi, valori bollati, tasse, ecc.).

- **COSTI DI AMMINISTRAZIONE**: riporta l'eventuale quota dei costi del C.d.c. Amministrazione allocata alle singole B.U.

- **MARGINE OPERATIVO LORDO**: 1° indicatore intermedio di Performance economica.

- **AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI**: sintetizza gli ammortamenti di B.U. (provenienti dai vari Centri di Costo) + accantonamenti prudenziali + eventuale quota allocata degli ammortamenti del Reparto Amministrazione.

- **TOTALE COSTI OPERATIVI**: 2° indicatore di performance economica.

Figura 4 - Esempio di prospetto riepilogativo vendite e margini per singole B.U.

XXXXXX S.p.A.	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA SUD	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA NORD	TOTALE XXXXXX S.p.A.
TONNELLATE VENDUTE								
Gpl miscela Semplice	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propano Bombola	360	230	597	31	0	0	31	626
Totale Vendite dirette BTG	360	230	697	31	0	0	31	626
Gpl Propano in serbatoi	5,2	0	0	0	0	0	0	0
Gpl miscela in serbatoi	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Lettura contatori	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl reti autority	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propano in servizi	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Vendite dirette P.S.	32	0	76	0	0	0	0	149
Gpl Propano Industrial decalzificato D.M. 165/08	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propano piccola industria	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Miscela Industriale	110	560	669	0	0	0	0	669
Gpl Misure Industriali	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Vendite Clienti Industriali	110	560	669	0	0	0	0	669
TOTALE VENDITE INDUSTRIALI	380	790	1356	31	0	0	31	1390
TOTALE VENDITE DIRETTE	380	790	1356	31	0	0	31	1390
Trading	0	0	0	0	0	0	0	0
Autrazione	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale vendite Trading e autrazione	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Miscela Grandi Utilizzatori	0	0	0	60	0	133	0	194
Gpl Propane Grandi Utilizzatori	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propano concessionari	110	560	669	0	0	0	0	669
TOTALE VENDITE A TERZI E A GRANDI UTILIZZATORI	110	560	669	0	0	0	0	669
TOTALE VENDITE	599	939	1,448	1,118	910	121	2,661	3,699
MARGINE UNITARIO								
Gpl miscela Semplice	440	440	880	941	941	941	941	941
Gpl Propano Bombola	327	402	546	941	941	941	941	941
Margine Unitario/Media BTG	327	414	387	747	941	941	941	941
Gpl miscela in serbatoi	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Lettura contatori	120	0	200	58,9	0	0	0	0
Gpl reti autority	470	318	303	100	990	946	946	946
Gpl Misure Industriali	539	480	503	3,153	998	998	998	998
Gpl Misure Media impianti Industriali	0	0	0	0	0	0	0	0
Margine Unitario/Media impianti Industriali	539	480	503	3,153	998	998	998	998
MARGINE DI VENDITE DIRETTE	356	412	365	1,118	910	121	2,661	3,699
MARGINE								
Gpl miscela Semplice	38,675	38,675	12,935	0	0	0	12,935	51,188
Gpl Propano Bombola	119,733	82,424	212,373	20,300	0	0	20,300	232,057
Margine BTG	119,733	131,615	250,748	33,200	0	0	0	284,948
Gpl Propano in serbatoi	18,890	0	40,370	20,829	0	0	0	60,209
Gpl miscela in serbatoi	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Lettura contatori	120	0	200	58,9	0	0	0	171,221
Gpl reti autority	148	204	353	70,546	0	0	0	75,667
Gpl Misure Industriali	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Misure Media impianti Industriali	0	0	0	0	0	0	0	0
Margine netto vendite Autostyle	148	204	353	70,546	0	0	0	76,920
Gpl Propano piccola industria	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propano Industrial decalzificato D.M. 165/08	19,926	21,600	41,535	444,990	0	0	0	551,946
Gpl Propano Industriale	0	0	0	5,305	8,933	0	0	14,238
Gpl Propano piccola industria	0	0	0	0	0	0	0	0
Margine	139,650	152,624	292,262	325,975	568,921	0	0	1,322,857
TOTALE MARGINE DI VENDITE DIRETTE	139,650	152,624	292,262	325,975	568,921	0	0	1,322,857
Trading	0	0	0	0	0	0	0	0
autrazione	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale trading e autrazione	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Miscela Grandi Utilizzatori	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propane Grandi Utilizzatori	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Propano Tezzi	2.036	24.016	26.050	0	0	0	0	26.044
Gpl Propano concessionari	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE VENDITE A TERZI E A GRANDI UTILIZZATORI	2.036	24.016	28.086	0	0	0	0	28.086
MARGINE COMMERCIALE TOTALE	141,620	176,218	318,227	326,977	568,921	11,672	0	1,054,570

- **RISULTATO OPERATIVO NETTO**: 3° indicatore di performance aziendale.

- **RISULTATO FINANZIARIO**: sintetizza proventi e oneri finanziari di B.U. + eventuale quota allocata del risultato straordinario del Reparto Amministrazione.

zione.

- **RISULTATO STRAORDINARIO**: sintetizza proventi ed oneri straordinari di B.U. + eventuale quota allocata del risultato straordinario del Reparto Amministrazione.

TOTALE XXXXXX S.p.A.	GENNAIO					PROSEGUIMENTO				
	ATTUALI	BISOGNI	ANNUITÀ	DEP.	%	ATTUALI	BISOGNI	ANNUITÀ	DEP.	%
BOMBOLI	600	27	400	N.D.	37%	600	27	400	N.D.	37%
CLINT INDUSTRIALI	210	210	290	N.D.	0	210	210	290	N.D.	0
TOTALE VENDITE DIRETTE	1.321	944	1.341	N.D.	30%	1.321	729	1.341	N.D.	30%
TOTALE TRADING E AUTRAZIONE	93	0	93	N.D.	0	93	0	93	N.D.	0
TOTALE VENDITE A TERZI E A GRANDI UTILIZZATORI	476	109	476	N.D.	36%	476	0	476	N.D.	36%
TOTALE VENDITE COMMERCIALI	1.826	1,141	1,144,101	N.D.	10,3%	1,744,101	1,140	1,144,101	N.D.	10,3%
RICAMBI SERVIZIO DI MANUTENZIONE	1	0	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
RICAMBI SERVIZIO DI PRODUZIONE	14,045	1,702	14,645	N.D.	12,4%	14,045	1,702	14,645	N.D.	12,4%
ALTRI SERVIZI	14,045	1,702	14,645	N.D.	12,4%	14,045	1,702	14,645	N.D.	12,4%
COSTI OPERATIVI DI PRODUZIONE	37,872	12,722	37,872	N.D.	24,95%	37,872	12,722	37,872	N.D.	24,95%
COSTI OPERATIVI DI SERVIZIO	1.510,732	1.510,539	1.510,732	N.D.	10,23%	1.510,732	1.510,539	1.510,732	N.D.	10,23%
COSTI OPERATIVI DI VENDITA	42,933	22,531	42,933	N.D.	10,23%	42,933	22,531	42,933	N.D.	10,23%
COSTI OPERATIVI DI SERVIZIO E COMMERCIALE	15,152	8,872	15,152	N.D.	10,23%	15,152	8,872	15,152	N.D.	10,23%
COSTO GENERICO	2.874	2.739	2.874	N.D.	862	848	2.874	2.739	N.D.	862
SERVIZI COMMERCIALI E VENDITA	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
TRANSPORTI E CONSEGNA	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
PERSONALE	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOCARRETTA	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOMOBILI	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOMOBILI	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOMOBILI	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOMOBILI	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOMOBILI	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%	1.874	1.292	16,293	N.D.	10,23%
VEICOLI AUTOMOBILI	1.874	1.292 </td								

- RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE: Risultato operativo Netto – Risultato Finanziario – Risultato straordinario.

Per il solo prospetto TOTALE SOCIETÀ è previsto il calcolo presuntivo delle imposte di periodo e l'indicazione del Risultato Netto di Periodo.

Completano il prospetto le informazioni riguardanti **Cash flow, Investimenti effettuati e Free cash flow.**

Ogni voce di costo e di ricavo riepilogata nei Conti Economici di B.U. è analiticamente individuabile nei relativi **Centri di Costo.** La logica adottata nella loro allocazione alle singole B.U. prevede che tutti i **costi variabili e fissi diretti** (ossia specifici di una singola B.U.) siano allocati direttamente alla stessa (e, all'interno della B.U., ad ogni singolo Progetto), mentre i **costi indiretti, costi comuni, costi fissi di struttura** (servizi centralizzati di Amministrazione, Marketing, Distribuzione) siano ribaltati ed allocati ad ogni B.U. in base al driver **n° di Tonnellate di vendite dirette effettuate dalla B.U./ Totale Tonnellate effettuate dalla Società o altro driver significativo.**

DASHBOARD

I prospetti (per singola B.U. e Totale Società) sono improntati su logiche di **Dashboard Direzionale**, per cui da esso sono immediatamente ottenibili in forma numerica o di indicatori tutte le informazioni sensibili riguardanti l'attività gestionale. La struttura è studiata per fornire una chiave di lettura unitaria dei principali KPI aziendali.

In sostanza, quanto riepilogato nel Pannello di Controllo, consente di avere una visione d'insieme di circa il 90% delle informazioni contenute nell'intero Reporting.

In particolare, il riquadro **VENDITE** mostra l'evolversi delle **vendite a quantità per Progetto** (su base mensile e progressiva) ed il loro confronto con il Budget e con l'anno -1.

Seguono le **informazioni economiche riepilogative**, che evidenziano i principali dati economici (in K€) secondo la forma scalare:

- Margine di Intermediazione Commerciale Totale
- Costi operativi
- Margine Operativo Lordo

Figura 6 - Esempio di C.E. per singole B.U.

XXXXXX S.p.A.	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA BUD	%	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA NORD	%	TOTALE XXXXXX S.p.A.	%
BOMBOLE	366	316	683		45	-	-	45		737	
Gpl Progetto in servizio	32	37	69		602	269	-	872		941	
Gpl Utente interni	0	0	1		67	136	-	202		76	
Gpl Utente esterni	0	0	1		0	76	-	76		251	
Gpl Progetto agricolo in settori	-	-	-		141	110	-	261		-	
Gpl Progetto Piscina Industria	-	-	-		-	-	-	-		-	
SERBatoi	39	37	76		816	596	-	1.481		1.411	
Gpl Progetto Industriale definanziato D.M. 165/08	-	-	-		17	17	-	34		34	
Gpl Progetto Industriale	-	-	-		5	3	-	8		8	
Gpl Utente Industriale	-	-	-		143	305	-	448		448	
CLIENTI INDUSTRIALI	-	-	-		179	225	-	490		490	
TOTALE VENDITE DIRETTE	399	354	753		1.025	910		1.925		2.888	
TOTALE TRADING E AUTORIZZAZIONE	110	151	665		97	133		226		931	
TOTALE QUANTITÀ VENDUTE	509	929	1.448		1.118	910		2.161		3.669	
TOTALE INCARICHI VENDITE	619.212	1.078.368	1.696.585		1.578.329	1.338.369	126.601	3.044.313		4.742.899	
COSTO DEL VENDUTO	477.534	902.730	1.380.254	81,26%	1.040.252	834.569	114.928	1.989.748	85,34%	3.570.002	71,05%
MARGINE COMMERCIALE	161.689	176.638	318.227	18,74%	538.877	504.821	11.672	1.054.570	34,64%	1.372.897	28,95%
RICARI SERVIZIO DI MANUTENZIONE	-	-	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	-	0,00%
RICARI SERVIZIO DI PRODUZIONE	-	-	-	0,00%	15.698	-	-	15.698	0,52%	15.698	0,33%
ALTRI RICARI	-	-	-	0,00%	15.699	-	-	15.699	0,52%	15.699	0,33%
COSTI OPERATIVI DI PRODUZIONE	28.438	24.089	52.528	3,06%	21.585	-	-	21.585	-	74.121	1.869
COSTI OPERATIVI DI DISTRIBUZIONE	33.295	45.834	78.330	4,41%	210.449	-	-	210.449	-	210.449	6,81%
COSTI OPERATIVI RECUPERTI	7.236	16.486	23.771	1,66%	32.873	-	-	32.873	-	32.872	3,69%
COSTI DI SVILUPPO RETE	-	-	-	0,00%	11.607	-	-	11.607	-	11.597	0,30%
COSTI PERSONALE DI VENDITA E COMMERCIALI	47.692	39.337	87.029	5,12%	167.959	-	-	167.959	5,52%	254.968	5,58%
COSTI GENERALI FILIALE	18.344	14.980	33.329	1,96%	41.330	-	-	41.330	3,38%	74.659	1,57%
COSTI GENERALI AMMINISTRAZIONE & MARKETING RIPARTITI	12.822	11.414	24.236	1,47%	32.596	28.559	-	61.139	2,01%	85.371	1.80%
MARGINE OPERATIVO LORDO	6.190	31.383	25.114	1,48%	54.860	476.281	11.672	542.814	17,83%	567.927	11,97%
ANAGRAMMATICO DI ACCANTONAMENTI	26.581	22.308	47.889	2,81%	95.872	98.598	-	125.587	4,12%	173.260	3,69%
TOTALE COSTI OPERATIVI	173.259	157.643	340.862	20,67%	564.888	88.128		653.916	21,45%	933.919	20,96%
RISULTATO OPERATIVO	-31.971	8.995	22.576	-1,35%	11.112	416.692	11.672	417.253	13,27%	394.077	8,32%
RISULTATO FINANZIARIO	-3.473	3.057	6.510	-0,36%	8.109	8.327		17.438	-8,87%	25.947	-5,99%
RISULTATO STRAORDINARIO	21	53	76	0,06%	33.938			33.954	1,11%	33.954	0,71%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	-35.005	5.985	26.161	-1,77%	13.718	410.365	11.672	433.755	14,27%	410.584	8,53%

Risultato Operativo Netto

- Risultato Ante imposte (per ogni singola B.U.)
- Imposte di periodo (solo su totale Società)
- Risultato Netto di periodo (solo su totale Società)

Il riquadro **MARGINI UNITARI** mostra l'evolversi dei margini €/Ton. per progetto su base mensile e progressiva, cui si aggiungono (solo su base progressiva) le informazioni riguardanti i **Margini €/Ton di Distribuzione** (margini €/Ton - costi di trasporto €/Ton), in grado di fornire maggiori dettagli circa la contribuzione delle vendite alla copertura degli altri costi di gestione.

Il riquadro **SVILUPPO COMMERCIALE** mostra l'evolversi dei costi unitari riferiti all'attività di sviluppo del parco SERBATOI, in termini di costi di:

- Impianto Serbatoi
- Trasporto Primario Serbatoi
- Trasporto Secondario Serbatoi
- Ritiro Serbatoi
- Segnalazione Serbatoi.

fornendo il dettaglio per ogni singola voce ed un indicatore generale denominato **Costo Medio Unitario di Installazione Serbatoi.**

Il riquadro fornisce, altresì, informazioni circa l'evolversi del Parco Serbatoi in termini di M³ installati, di M³ disinstallati, e M³ installati netti.

I costi unitari di sviluppo commerciale sono calcolati secondo il driver Costo/M³ lordi installati, ad eccezione del costo di Ritiro SERBATOI che viene invece calcolato secondo il driver Costo/M³

ritirati.

Il riquadro fornisce infine i costi €/Ton per **provvigioni su vendite** riconosciute agli Agenti di vendita o ai procacciatori.

Il riquadro **PRODUZIONE** indica i costi €/Ton per macro Progetto (Bombole e Serbatoi). La composizione dettagliata di tali costi è visibile nel **Centro di Costo PRODUZIONE.**

Il riquadro **DISTRIBUZIONE** indica i costi €/Ton relativi alla distribuzione del Gpl per macro Progetto (Bombole-Serbatoi). Esso è strutturato in maniera da fornire informazioni sia sui costi totali unitari di distribuzione (costo vettori + automezzi interni + costo personale autista + costo spedizionieri) sia in termini di tariffe unitarie applicate dai vettori esterni. La composizione dettagliata di tali costi è visibile nel **Centro di Costo DISTRIBUZIONE.**

L'Applicativo genera, inoltre, un **DASHBOARD VISIVO**, nel quale sono evidenziati, in maniera grafica, i principali indicatori di Performance della Società (Fig. 8).

C.E. PER PRODOTTO A DIRECT COSTING EVOLUTO

Il Software produce un Conto Economico strutturato secondo la logica del **Direct Costing Evoluto** (per singola B.U. e per Totale Società) in grado di rappresentare in maniera analitica l'evolversi del risultato economico dei

3 principali Progetti del settore Gpl (Bombole-Serbatoi-Industria) in termini di ricavi e costi (totali ed €/Ton).

Il modello di Conto Economico a **Direct Costing Evoluto** consente l'individuazione di **5 indicatori di performance economica intermedi**:

- 1° Margine di Contribuzione
- 2° Margine di Contribuzione
- 3° Margine di Contribuzione rettificato
- Contribuzione di B.U.
- Risultato Operativo Totale

I risultati intermedi sono in grado di fornire immediate informazioni economiche in termini di partecipazione dei singoli Progetti alla copertura dei costi fissi di B.U. e, in seconda analisi, di quelli relativi alla Società nel suo complesso.

- 1° Margine di Contribuzione: ottenuto sottraendo dal Margine Commerciale tutti i costi variabili di Progetto, ed evidenzia la capacità dello stesso di partecipare alla copertura dei costi fissi specifici.

- 2° Margine di Contribuzione: ottenuto sottraendo dal 1° Margine di Contribuzione tutti i costi fissi specifici di Progetto, ed evidenzia la capacità residua dello stesso di partecipare alla copertura dei costi fissi comuni o indiretti.

- 3° Margine di Contribuzione rettificato: ottenuto sommando al 2° Margine di Contribuzione eventuali ricavi provenienti dalle attività di servizio prestate a terzi (passaggio deposito, imbottigliamento, manutenzione bombole e serbatoi). Per tali attività si sommano solo i ricavi poiché i costi di tali servizi sono già considerati nel calcolo del 1° e 2° margine, per cui i ricavi sono sostanzialmente un margine di contribuzione.

- Contribuzione di B.U. al Risultato Operativo totale: indica in che misura ogni B.U. contribuisce (positivamente o negativamente) alla composizione del Risultato Operativo Totale.

- Risultato Operativo Totale: indica l'evoluzione della Gestione Caratteristica e consente di avere un quadro di riferimento in termini di redditività operativa.

La strutturazione del **Conto Economico a Direct Costing evoluto** è tale da permettere un confronto immediato

Fig.7 - Esempio di Dashboard numerico

DASHBOARD XXXXX S.p.A.													
VENDITE	JAN	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	<th>LUGLIO</th> <th agosto<="" th=""><th settembre<="" th=""><th ottobre<="" th=""><th novembre<="" th=""><th dicembre<="" th=""><th>PROGRESSIVO</th></th></th></th></th></th>	LUGLIO	<th settembre<="" th=""><th ottobre<="" th=""><th novembre<="" th=""><th dicembre<="" th=""><th>PROGRESSIVO</th></th></th></th></th>	<th ottobre<="" th=""><th novembre<="" th=""><th dicembre<="" th=""><th>PROGRESSIVO</th></th></th></th>	<th novembre<="" th=""><th dicembre<="" th=""><th>PROGRESSIVO</th></th></th>	<th dicembre<="" th=""><th>PROGRESSIVO</th></th>	<th>PROGRESSIVO</th>	PROGRESSIVO
Gpl miscela gassosa	51	42	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Gpl Progetto Bombole	343	272	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BOMBOLI	429	272	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Gpl miscela in serbatoi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl miscela in depositi	79	123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl nell'autorità	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Serbatoi	119	170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROGETTI	722	743	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Industrie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE VENDITE DIRETTE	1.341	1.547	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.471
Trading	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE TRADING E AUTORIZZAZIONE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Mischia Grandi Utilizzatori	95	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Grandi Utilizzatori	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Testi	175	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE VENDITE A TERZI E GRANDI UTILIZZATORI	475	445	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	921
TOTALE QUANTITA' VENDUTE	1.818	1.791	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.609
TOTALE RICAVI VENDITE	4.000.000	4.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.472.899
COSTO DEL VENDUTO	1.744.101	1.625.501	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.370.002
MARGINE COMMERCIALE	882.532	690.364	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.372.897
COSTI OPERATIVI	499.630	434.859	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	993.919
MARGINE OPERATIVO LORDO	270.801	297.126	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	567.927
RISULTATO OPERATIVO NETTO	197.551	187.126	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	394.677
RISULTATO ANTE IMPOSTE	208.224	196.327	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	404.584
MARGINI UNITARI MEDIO SU VENDITE	225	187	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201
ITG	175	147	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	179
INDUSTRIALI	174	161	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	149
MARGINE SU VENDITE DIRETTE	180	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	141
TRADING E AUTORIZZAZIONE	175	130	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	130
MARGINE MEDIO SU VENDITE	175	135	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	135
Sviluppo Commerciale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO DI PROGETTO P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TRASPORTO PRIMARIO P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO RETRO P.R. P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO RITIRO P.R. P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO MEZZO UNITARIO DI INSTALLAZIONE P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVVISORI BTG CTON	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVVISORI P.F. CTON	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M&I INSTALLATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M&I INSTALLATI IN ITALIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODUZIONE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO KIT PRODOTTA SPESO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO KIT PRODOTTA BTG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESTERI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONALE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONALE DI SERVIZIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONALE RECIPENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONALE DI MANUTENZIONE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI COSTI PERSONALE RIPARATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	71.650	54.619	120.000	120.000	291.864	0	0	0	0	0	0	0	418.205

Figura 8 - Esempio di Dashboard Grafico con Indicatori Sintetici di Performance

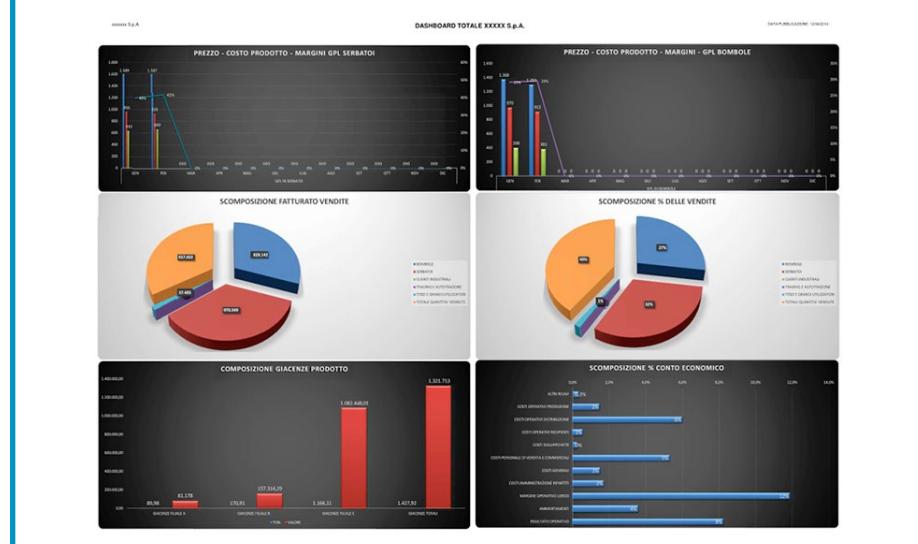


Figura 9 - Esempio di Dashboard per singola B.U.

VENDITE	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA Sud	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA Nord	TOTALE XXXXX S.p.A.
Gpl miscela Semplice	360	230	597	371	0	0	0	629
Gpl Progetto Bombole	265	215	480	265	0	0	0	727
Gpl miscela in serbatoi	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Lettura contatori	0	0	1	67	135	70	202	203
Gpl Progetto agricoli in serbatoi	0	0	1	4	70	71	70	170
Gpl miscela agricoli in serbatoi	0	0	0	141	110	29	291	291
SERBATOI	321	271	78	810	569	569	1.491	1.471
Gpl Progetto Industrie (definito) P.M. 1850/8	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Industrie	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Grandi Utilizzatori	0	0	0	65	5	133	194	194
Gpl Progetto Grandi Utilizzatori	0	0	0	0	0	0	0	0
Gpl Progetto Testi	110	560	605	605	0	0	0	605
TOTALE VENDITE A TERZI E GRANDI UTILIZZATORI	395	354	753	1.079.368	597	597	1.172.759	2.388
TOTALE RICAVI VENDITE	619.212	1.079.368	1.698.550	1.578.259	1.578.259	1.578.259	1.578.259	4.742.899
COSTO DEL VENDUTO	477.534	932.739	1.380.254	1.045.212	834.568	834.568	1.584.748	3.370.002
MARGINE COMMERCIALE	141.689	576.628	318.327	538.617	504.821	504.821	11.672	1.372.897
COSTI OPERATIVI	173.259	167.443	340.903	564.888	588.128	588.128	653.916	993.919
MARGINE OPERATIVO LORDO	6.190	31.103	25.114	47.261	47.261	47.261	11.672	567.927
RISULTATO OPERATIVO NETTO	21.571	8.995	22.576	11.112	416.662	11.112	417.253	394.677
RISULTATO ANTE IMPOSTE</b								

(in termini totali ed €/Ton) tra singole B.U., evidenziando il differente evolversi dei risultati intermedi e la composizione dei Margini (Commerciale, di Contribuzione di 1° e di 2° livello), dei costi variabili e di quelli fissi specifici. Questo consente di avere un immediato controllo dell'andamento economico e gestionale di ogni singola B.U. e di poter effettuare attività di **Benchmarking** tra le stesse o rispetto ai competitors. (Fig. 10)

CENTRI DI COSTO

I **Centri di Costo** sono strutturati seguendo la stessa logica adottata per gli altri prospetti, ossia per singola B.U. e, all'interno dello stesso, per singolo progetto. Fanno eccezione i **Centri ausiliari** (Amministrazione e Marketing) nei quali confluiscono i costi di struttura che sono poi ribaltati su ogni singola B.U. in base al driver costo/Ton. vendite dirette.

All'interno di ogni singolo Centro di costo sono individuabili i costi diretti di ogni singolo progetto e quelli indiretti specifici di B.U.

Tutti i costi (al netto di eventuali ricavi accessori) di ogni Centro sono rilevati in maniera sintetica nel prospetto FILIALI, per cui è possibile conoscere l'incidenza dei costi di tali Centri semplicemente analizzando tale prospetto.

C.d.C. PRODUZIONE

Da tale prospetto (per singola B.U. e per Totale Società) è possibile ottenere informazioni analitiche sulle voci che compongono i costi di produzione industriale relativi al trattamento del Gpl nei Depositi. Il prospetto evidenzia, innanzitutto, i **volumi di produzione in Ton** per macro progetto (Bombole-Serbatoi-Industria) sui quali saranno successivamente calcolati e ripartiti i relativi costi. In via residuale sono indicati i **ricavi per prestazioni di servizio** rese dalla B.U. a favore di clienti (passaggio deposito e imbottigliamento).

Viene quindi rilevato il **costo del venduto Gpl** (i dati analitici relativi alla determinazione del costo del venduto sono riportati in un prospetto denominato **Gestione Magazzino** alimentato secondo le regole del **costo medio ponderato** e per categoria di prodotto

C.E. PER PRODOTTO A DIRECT COSTING	TOTALE XXXXXXXX S.p.A.										
	BTG	PS	IND	TRADING	TERZI	TOT	BTG	PS	IND	TRADING	TERZI
TON VENDITE											
RICAVI NETTI DI VENDITA	727	1.471	490	0	921	3.609					
COSTO DEL VENDUTO	979,301	2.384,067	518,978	0	917,922	4.742,939	1.334	1.688	1.059	0	697
MARGINE COMMERCIALE	284.048	951.584	87.225	0	50.040	1.372.897	391	647	178	0	542
Provvigioni agenti	26.590	0	0	0	0	26.590	37				
Utilizzo impianti	0	0	0	0	0	0					
Costi variabili di distribuzione	78.661	210.128	0	0	0	288.789	108	143			
Tasse e sigilli	0	0	0	0	0	0					
Imbottigliamento	0	0	0	0	0	0					
Passaggio a deposito	0	5.230	0	0	0	5.230	4				
Spese di lavorazione	0	0	0	0	0	0					
TOTALE COSTI VARIABILI DIRETTI	105.251	215.308	0	0	328.099	145	145				
TOTALE MARGINE DI CONTRIBUTIONE	178.797	736.226	87.225	0	50.040	1.032.224	246	561	178	0	54
Manutenzione ordinaria	14.771	12.972	0	0	0	27.744	20	9			
Manutenzione straordinaria	0	0	0	0	0	0					
Costi generali manutenzione ripartiti	3.000	0	0	0	0	3.000	4				
Recupero BTG	3.000	0	0	0	0	0					
Segnalazione P.S.	0	0	0	0	0	0					
Imposta P.I.T.	0	11.997	0	0	0	11.997	8				
Trasporto secondario P.S.	0	0	0	0	0	0					
Acqua e risciacquo	0	0	0	0	0	0					
Altri materiali di consumo	0	0	0	0	0	0					
Indumenti da lavoro	0	0	0	0	0	0					
Altri materiali di consumo e spese varie	0	0	0	0	0	0					
Posta e telefonia	0	0	0	0	0	0					
Smaltimento rifiuti	0	0	0	0	0	0					
Assicurazione e diritto	0	0	0	0	0	0					
Gestione autostrade	0	0	0	0	0	0					
Spese di rappresentanza e viaggi I.C.I.	0	0	0	0	0	0					
Ammortamenti	0	0	0	0	0	0					
TOTALE COSTI FISSI DI PRODUZIONE	62.464	580.169	58.318	0	50.040	750.991	86	394	119	0	54
Ricavi netti per servizi imbottigliamento	0	0	0	0	0	0					
Ricavi netti per servizi passaggio deposito + altro	0	15.699	0	0	0	15.699	11				
Ricavi netti per manutenzione btg a terzi	0	0	0	0	0	0					
TOTALE MARGINE DI CONTRIBUTIONE RETTIFICATO	62.464	580.169	58.318	0	50.040	750.991	86	394	119	0	54
Acqua e risciacquo	0	0	0	0	0	0					
Altri materiali di consumo	0	0	0	0	0	0					
Indumenti da lavoro	0	0	0	0	0	0					
Altri materiali di consumo e spese varie	0	0	0	0	0	0					
Posta e telefonia	0	0	0	0	0	0					
Smaltimento rifiuti	0	0	0	0	0	0					
Assicurazione e diritto	0	0	0	0	0	0					
Gestione autostrade	0	0	0	0	0	0					
Spese di rappresentanza e viaggi I.C.I.	0	0	0	0	0	0					
Ammortamenti	0	0	0	0	0	0					
TOTALE COSTI FISSI GENERALI	74.059										
TOTALE COSTI FISSI DI FILIALE	97.692										
CONTROVERSA DI FILIALE	653.298										
COSTI DI AMMINISTRAZIONE											
COSTI DI DISTRIBUZIONE COMUNI											
TOTALE COSTI FISSI DI STRUTTURA	258.621										
TOTALE COSTI FISSI	356.813										
RISULTATO OPERATIVO NETTO											

Figura 10 - Esempio di C.E. A Direct Costing evoluto di B.U.

REPARTO PRODUZIONE	GENNAIO						PROGRESSO						
	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNU (C)	SPR. (A-B)	% (A-B)	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNU (C)	SPR. (A-B)	% (A-B)	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNU (C)
TOT COSTO BTG	507	-	27	400	149%	723	-	26	500	134%	703	-	154
TON VENDUTE PS	727	-	722	5	0%	723	-	720	1	1%	720	-	719
TON VENDUTE INDUSTRIA	219	-	141	78	54%	219	-	141	215	50%	217	-	156
TOTALE COSTO TRADING E AUTOTRAZIONE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE TON VENDUTE	1.341		1.033	1.341	0	N.D.	369	395					
RICAVI DA SERVIZI													
Servizio imbottigliamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passaggio a deposito	12.999	-	12.999	N.D.	0	12.399	-	12.399	N.D.	0	12.399	-	12.399
Passaggio a deposito - altre ramo d'azienda	1.650	-	1.702	856	50%	2.024	-	1.702	1.650	50%	1.650	-	1.650
TOTALE RICAVI	14.649		1.702	11.049	N.D.	12.347	82%						
COSTI													
SEGUICI E STEMMI													
Spese di imbottigliamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passaggio a deposito	826	-	826	N.D.	0	826	-	826	N.D.	0	826	-	826
Passaggio a deposito - altre ramo d'azienda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI SERVIZI	828		826	826	N.D.	826		826	N.D.	826	N.D.		
PERSONALE													
Salari e oneri sociali	26.660	-	26.660	N.D.	0	26.660	N.D.	26.660	N.D.	0	26.660	N.D.	26.660
Oneri per il personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	26.660		26.660	N.D.	0	26.660		26.660	N.D.	0	26.660		26.660
TOTALE COSTO DELLA LAVORAZIONE	27.488	0	27.488	N.D.	0	27.488	N.D.	0	27.488	N.D.	0	27.488	N.D.
ALTRI COSTI INDUSTRIALI													
Imprese e impianti	6.040	-	89	5.640	0	5.952	691%	6.040	-	89	6.040	N.D.	5.952
Acqua e risciacquo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri materiali e minerei	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passaggio a deposito	75	-	75	75	0	75	N.D.	75	N.D.	75	N.D.	0	75
Smaltimento rifiuti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Smaltimento rifiuti - altre imprese	2.565	-	2.386	2.566	99%	1.900	100%	1.900	100%	1.900	100%	0	1.900
TOTALE ALTRI COSTI INDUSTRIALI	7.619		6.089	7.619	N.D.	5.358	186%						
TOTALE COSTI GENERALI	2.565		2.386	2.595	N.D.	179	100%						
AMMORTAMENTI													
Imprese e impianti industriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti impianti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE AMMORTAMENTI	-		-	-	-								
TOTALE COSTI INDUSTRIALI	23.673		6.475	37.672	N.D.	31.197	582%						
RSULTATO OPERATIVO	23.673		0	4.777	27.627	N.D.	19.850	495%					
COSTI INDUSTRIALI PRODUZIONE DI USO													
Prodotti e servizi sui rotoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali ripartite sui volumi	1.800	-	2.324	1.800	0	1.824	0	1.800	0	1.824	N.D.	0	1.824
Spese generali impianti	900	-	1.000	900	0	900	0	900	0	900	N.D.	0	900
Spese generali impianti ripartite sui volumi	5.349	-	3.903	5.349	0	1.364	134%	5.349	-	3.903	N.D.	0	1.364
Spese generali impianti ripartite proporzionalmente	18.708	-	20.000	18.708	0	18.708	0	18.708	0				

- Spese per prestazioni di servizi industriali (es: fitti Depositi).

Seguono i costi relativi al **Personale Dipendente** adibito ad attività di produzione all'interno della B.U.

La somma dei **costi della lavorazione** (escluso il costo del venduto Gpl) e del **Personale Dipendente** genera un aggregato denominato **TOTALE COSTO DELLA LAVORAZIONE** che indica i costi sostenuti per l'attività produttiva. L'analisi prosegue con l'indicazione dei **Costi Industriali** (direttamente riferiti all'attività di produzione), dei **Costi Generali della struttura produttiva di B.U.** e degli **ammortamenti** relativi ad eventuali Fabbricati Industriali ed Impianti di Produzione.

La somma di tutti i costi di produzione (escluso il costo del venduto GPL) genera un secondo aggregato, denominato **Totale Costi Industriali**, che riflette il costo dell'attività di produzione svolta all'interno di ogni singola B.U.

Il prospetto termina con l'indicazione di un **Risultato Operativo** (sempre negativo trattandosi di un Centro di Costo) e la sua scomposizione tra i sub settori di attività (Bombole-Serbatoi-Installazioni Industriali).

Alla fine sono evidenziate, in maniera dettagliata, le modalità di composizione del **COSTO DI PRODUZIONE BOMBOLE** e del **COSTO DI PRODUZIONE SERBATOI** sia in valore totale che unitario (€/Ton).

La metodologia di calcolo adottata prevede che i **costi specifici** siano imputati al singolo Progetto mediante allocazione diretta, mentre i **costi indiretti** (non riferibili in maniera univoca al singolo Progetto) siano allocati ad ognuno di essi mediante l'utilizzo dei seguenti **driver di ripartizione**:

- Ammortamenti:** Tonnellate singolo progetto/ Totale Tonnellate

- Spese generali industriali:** Tonnellate singolo progetto/Totale Tonnellate

- Personale di Produzione:** xx% costo del Personale allocato ai diversi Progetti.

REPARTO PRODUZIONE	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA SUD	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA	TOTALE XXXXX S.p.A.
TON VENDUTE BTG	355	37	355	45	-	-	45	727
TON VENDUTE P.S.	33	37	70	1.401	-	-	1.401	1.471
TON VENDUTE INDUSTRIALI	-	-	-	400	-	-	400	400
TONNELLATE VENDUTE TRADING E AUTOTRAZIONE	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE TONNELLATE VENDUTE	399	354	753	1.935	-	-	1.935	2.088
RICAVI DA SERVIZI	-	-	-	-	-	-	-	-
Service imboldigamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Parco veicoli aziendale	-	-	-	12.300	-	-	12.300	12.300
Altre prestazioni e fili ramo d'azienda	-	-	-	3.300	-	-	3.300	3.300
TOTALE RICAVI	-	-	-	15.600	-	-	15.600	15.600
COSTI	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI ESTERNI	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di indennizzamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di manutenzione	828	-	828	4.403	-	-	4.403	5.230
Spese di ricezione	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI PER SERVIZI	828	-	828	4.403	-	-	4.403	5.230
PERSONALE	-	-	-	-	-	-	-	-
Salari e stipendi	22.587	17.178	39.765	6.092	-	-	6.092	45.857
Altri compensi personale	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	22.587	17.178	39.765	6.092	-	-	6.092	45.857
TOTALE COSTO DELLA LAVORAZIONE	22.515	17.178	40.593	10.695	0	0	10.695	51.007
ATTIVITÀ INDUSTRIALI	-	-	-	-	-	-	-	-
Forze motrici e materiali	4.179	4.773	8.952	2.812	-	-	2.812	11.764
Accessori e manutenzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasse e sigilli	-	-	-	446	-	-	446	446
Acquisto e manutenzione rifiuti	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ALTRI COSTI INDUSTRIALI	4.179	4.773	8.952	3.258	-	-	3.258	11.764
COSTI GENERALI	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisto e manutenzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Concessioni e spese Automatiz.	-	-	-	-	-	-	-	-
Accessori e vane	415	-	415	3.786	-	-	3.786	4.202
TOTALE COSTI GENERALI	415	-	415	3.786	-	-	3.786	4.202
AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisto e manutenzione	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI INDUSTRIALI	28.418	24.059	52.528	21.593	-	-	21.593	74.121
RISULTATO OPERATIVO	-26.426	-24.059	-52.528	-5.894	0	0	-5.894	-58.422
COSTI INDUSTRIALI PRODUZIONE BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti specifici rispetto ai volumi	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali riportate sui volumi	381	0	376	87	-	-	87	1.157
Spese di imboldigamento	0	0	0	0	-	-	0	0
Tasse e sigilli	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali riportate sui volumi	4.228	6.181	10.444	168	-	-	168	5.096
Concessioni e spese Automatiz.	20.228	15.203	35.431	1.141	-	-	1.141	12.406
TOTALE COSTI	25.332	21.544	46.872	206	0	0	206	18.617
DOVANAI E COSTI	-	-	-	45	-	-	45	72
COSTO UNITARIO DI PRODUZIONE	65	68	69	0	0	0	0	26
COSTI INDUSTRIALI DI PRODUZIONE SFUSO	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti riportati sui volumi	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali riportate sui volumi	240	90	309	3.800	-	-	3.800	3.800
Spese di passaggio e deposito	828	700	828	4.403	-	-	4.403	5.230
Spese generali riportate sui volumi	380	0	1.078	7.144	-	-	7.144	15.207
Concessioni e spese Automatiz.	1.106	1.841	3.714	3.714	-	-	3.714	7.451
TOTALE COSTI	2.106	2.545	5.656	21.197	0	0	21.197	55.484
DOVANAI E COSTI	35	37	39	1.881	-	-	1.881	1.881
COSTO UNITARIO DI PRODUZIONE	94	68	80	11	0	0	11	28

tale Società) rileva in maniera analitica i costi sostenuti per attività di manutenzione ordinaria e straordinaria sul parco Bombole, Serbatoi e Impianti Industriali di proprietà. In via residuale sono rilevati i **ricavi** provenienti dai servizi prestati dalle Filiali a favore di soggetti terzi.

I costi di manutenzione sono dettagliati come di seguito.

Costi di manutenzione bombole

Manutenzione da esterni: costi relativi ai servizi di manutenzione ordinaria e straordinaria resi da fornitori esterni su Bombole di proprietà.

Personale adibito a manutenzione bombole: costi di eventuale Personale adibito ad attività di manutenzione;

Figura 12 - Esempio di prospetto CdC Produzione per singole B.U.

Trasporto Bombole per manutenzione: costi sostenuti nei confronti di vettori per attività di trasporto Bombole di proprietà da sottoporre a manutenzione;

Manutenzione Bombole c/terzi: costi sostenuti per attività di manutenzione svolta da soggetti esterni su Bombole non di proprietà (tali costi sono compensati dai relativi Ricavi per manutenzioni esterne).

Costi di manutenzione serbatoi

Manutenzione ordinaria Serbatoi: costi relativi a manutenzioni svolte su Serbatoi di proprietà per attività ordinarie (sostituzione periodica delle valvole, sostituzione cappellotto, ripristino della messa a terra, verniciatura).

REPARTO MANUTENZIONE RECIPIENTI	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO T-1 (C)	DIF. (A,B)	% (A,B)	DIF. (A,C)	% (A,C)	PROSEGUONO
RICAVI PER SERVIZI	-	-	-	-	-	-	-	-
Ricavi per servizi di terzi	-	-	-	-	-	-	-	-
Altre prestazioni	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE RICAVI	-	-	-	-	-	-	-	-
MANUTENZIONE	-	-	-	-	-	-	-	-
- BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione BTG da esterni	11.771	-	11.771	N.D.	N.D.	-	-	11.771
Personale adibito a manutenzione BTG	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
Trasporto BTG e manutenzione	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
Installazioni	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
TOTALE COSTI MANUTENZIONE BTG	11.771	-	11.771	N.D.	N.D.	11.771	N.D.	11.771
- P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione P.S.	4.747	-	4.747	N.D.	4.747	N.D.	4.747	N.D.
Manutenzione stradaria P.S.	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
Manutenzione Impianti Industriali	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
TOTALE COSTI MANUTENZIONE P.S.	4.747	-	4.747	N.D.	4.747	N.D.	4.747	N.D.
TOTALE COSTI DI MANUTENZIONE	16.519	0	16.519	N.D.	16.519	N.D.	16.519	N.D.
SPESA GENERALE	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Acquisto materialeufficio	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Acquisto materie di consumo	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Viaggi e trasferte	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Spese di manutenza	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Spese diverse	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
TOTALE SPESA GENERALE	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
COSTO DEL PERSONALE	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Salvo e stipendi	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
Altri costi per il personale	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	0	0	0	N.D.	0	0	0	N.D.
AMMORTAMENTI E RECUPERO	-	-	-	-	-	-	-	-
- BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamento BTG	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
Installazioni	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
TOTALE AMMORT. E RECUPERO BTG	-	-	-	N.D.	-	-	-	N.D.
- P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamento Impianti Industriali	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
Ammortamento P.S.	-	-	-	N.D.	-	N.D.	-	N.D.
TOTALE AMMORTAMENTI P.S.	-	-	-	N.D.	-	-	4.747	N.D.
TOTALE COSTI	16.519	0	16.519	N.D.	16.519	N.D.	16.519	N.D.
RISULTATO OPERATIVO	-16.519	0	0	N.D.	-16.519	N.D.	-16.519	N.D.

Il Prospetto (per singola B.U. e per To-

Cd.C. MANUTENZIONE RECIPIENTI

Manutenzione straordinaria Serbatoi: costi relativi a manutenzioni straordi-

narie svolte su Serbatoi di proprietà (collaudo decennale presso utenti o in B.U., verniciatura effettuata presso utenti, interventi in emergenza su chiamata di utenti, acquisto Kit per installazione Serbatoi non interrati ricondizionati in economia, oneri ad Enti per controlli periodici, acquisto materiali per manutenzione (manometri, riduttori di pressione, ecc.), acquisto vernice e diluente per ricondizionamento in economia di Serbatoi ritirati da utenti, ricondizionamento esterno di Serbatoi)

Manutenzione Impianti Industriali: costi relativi a manutenzioni ordinarie e straordinarie svolte su eventuali Impianti installati presso clienti Industriali.

Ammortamento e recupero bombole

Ammortamenti relativi al parco Bombole di proprietà e costi sostenuti per il recupero di Bombole.

Ammortamento serbatoi

Ammortamenti relativi al parco Serbatoi e Impianti Industriali di proprietà.

La somma di tutti i costi di manutenzione genera un aggregato, denominato Totale Costi, che riflette il costo delle attività di manutenzione svolte all'interno di ogni singola B.U.

Il prospetto indica, infine, un **Risultato Operativo** (sempre negativo trattandosi di un Centro di Costo) e la sua scomposizione tra i 3 sub settori di attività (Bombole, Serbatoi e Industria). Alla fine del prospetto sono evidenziati gli eventuali investimenti effettuati nel corso dell'esercizio in Bombole, Serbatoi ed Impianti Industriali, il Parco di proprietà nonché un'informazione sintetica sull'andamento dei costi recipienti/totale recipienti.

C.d.C. DISTRIBUZIONE

Il prospetto (Per singola B.U. e Totale Società) rileva analiticamente le quantità di Gpl trasportate presso clienti, a cui vengono associati i relativi costi di trasporto secondario, scomposti tra costi per vettori esterni (Servizi) e costo di gestione dei mezzi interni.

Sono successivamente rilevati i costi del Personale Autista (per Progetto) ed

Figura 14 - Esempio di prospetto CdC Manutenzione Recipienti per singole B.U.

REPARTO MANUTENZIONE RECIPIENTI	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA SUD	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA NORD	TOTALE XXXXXX S.p.A.
RICAVI PER SERVIZI								
Riparazione bombole di ferri	+	-	-	+	+	+	-	-
Altri servizi	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE RICAVI	-	-	-	-	-	-	-	-
 MANUTENZIONE								
- BTG								
Manutenzione BTG da esterni	5.786	8.986	14.771	-	-	-	-	14.771
Personale per manutenzione BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Trasporti BTG per manutenzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione BTG conto terzi	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI MANUTENZIONE BTG	5.786	8.986	-	-	-	-	-	-
- P.S.								
Manutenzione ordinaria P.S.	-	-	-	12.972	-	-	12.972	12.972
Manutenzione straordinaria P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione Impianti industriali	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI MANUTENZIONE P.S.	-	-	12.972	-	-	-	12.972	12.972
TOTALE COSTI MANUTENZIONE	5.786	8.986	-	12.972	-	-	12.972	12.972
 SPESSE GENERALI								
Acquisto materiale d'ufficio	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisto di materiali di consumo	0	0	0	0	0	0	0	0
Viaggi e trasferimenti	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese di rappresentanza	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese di gestione	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE SPESA GENERALE	0	0	0	0	0	0	0	0
 COSTO DEL PERSONALE								
Salariali	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri costi per il personale	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	0	0	0	0	0	0	0	0
 AMMORTAMENTI E RECUPERO								
- BTG								
Ammortamento BTG	1.500	1.500	3.000	-	-	-	-	3.000
TOTALE AMMORT. E RECUPERO BTG	1.500	1.500	3.000	-	-	-	-	3.000
- P.S.								
Ammortamento Impianti Industriali	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamento P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE AMMORTAMENTI P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI	7.286	10.486	3.000	12.972	0	0	12.972	15.972
RIUSCITO OPERATIVO	-7.286	-10.486	-3.000	-12.972	0	0	-12.972	-15.972

Figura 15 - Esempio di prospetto CdC Distribuzione per B.U.

REPARTO DISTRIBUZIONE	GENNAIO						FEBBRAIO							
	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO T-1 (C)	DIF. (A, B)	% (A, B)	DIF. (A, C)	% (A, C)	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO T-1 (C)	DIF. (A, B)	% (A, C)	DIF. (A, C)	% (A, C)
TOT. DISTRIBUTO ITALIA	400	-	377	400	N.D.	377	142%	400	-	27	400	N.D.	377	142%
TOT. DISTRIBUITO SAISON	441	-	349	441	N.D.	349	27%	441	-	54	441	N.D.	54	27%
TOTALE TONN DISTRIBUITE	1.341	-	944	1.341	N.D.	398	142%	1.341	-	944	1.341	N.D.	398	142%
TRANSPORTI E VETTORI ESTERNI														
Trasporto secondario BTG	18.207	-	-	18.207	N.D.	18.207	N.D.	18.207	-	-	18.207	N.D.	18.207	N.D.
Trasporto secondario HS	200	-	-	300	N.D.	200	N.D.	200	-	-	300	N.D.	200	N.D.
TOTALE SPESA TRANSPORTI E VETTORI ESTERNI	18.507	-	18.507	N.D.	18.507	N.D.	18.507	-	18.507	N.D.	18.507	N.D.	18.507	N.D.
COSTI AUTOMOBILI BTG														
Spese di carburante	1.424	-	-	1.424	N.D.	1.424	N.D.	1.424	-	-	1.424	N.D.	1.424	N.D.
Spese di assicurazione	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di noleggio autostadali	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di noleggio	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di manutenzione	1.563	-	-	1.563	N.D.	1.563	N.D.	1.563	-	-	1.563	N.D.	1.563	N.D.
Pedaggi autostadali	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE COSTI AUTOMOBILI BTG	2.976	-	2.976	N.D.	2.976	N.D.	2.976	-	2.976	N.D.	2.976	N.D.	2.976	N.D.
COSTI AUTOMEZZI P.														
Spese di carburante	27.233	-	22.339	27.233	N.D.	4.894	122%	27.233	-	22.339	27.233	N.D.	4.894	122%
Spese di assicurazione	3.227	-	2.922	3.227	N.D.	305	110%	3.227	-	2.922	3.227	N.D.	305	110%
Spese di noleggio e pedaggi autostadali	1.319	-	4.214	1.319	N.D.	3.900	10%	1.319	-	4.214	1.319	N.D.	3.900	10%
Spese di noleggio	3.173	-	3.173	3.173	N.D.	3.173	N.D.	3.173	-	3.173	3.173	N.D.	3.173	N.D.
Spese di manutenzione	12.434	-	13.053	12.434	N.D.	625	35%	12.434	-	13.053	12.434	N.D.	625	35%
TOTALE SPESE AUTOMEZZI P.	47.385	-	47.385	N.D.	47.385	N.D.	47.385	-	47.385	N.D.	47.385	N.D.	47.385	N.D.
TOTALE SPESA AUTOMEZZI														
Sale e spese	50.362	-	42.533	50.362	N.D.	7.829	118%	50.362	-	42.533	50.362	N.D.	7.829	118%
Abi e spese	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Abi costi per personale	17.674	-	-	17.674	N.D.	17.674	N.D.	17.674	-	-	17.674	N.D.	17.674	N.D.
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA BTG	17.674	-	17.674	N.D.	17.674	N.D.	17.674	-	17.674	N.D.	17.674	N.D.	17.674	N.D.
Salvo e spese	65.021	-	-	65.021	N.D.	65.021	N.D.	65.021	-	-	65.021	N.D.	65.021	N.D.
Abi costi per personale	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA P.S.	65.021	-	65.021	N.D.	65.021	N.D.	65.021	-	65.021	N.D.	65.021	N.D.	65.021	N.D.
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA	82.695	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	N.D.
Salvo e spese	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Abi costi per personale	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE SPESA PERSONALE SPEDIZIONI	82.695	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	N.D.
TOTALE COSTO PERSONALE	82.695	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	N.D.
COSTI GENERALI														
Crasi gestione autovetture	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Maggie e traslate	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di manutenzione	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese diverse	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE SPESA GENERALI	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
AMMORTAMENTI NTI	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Ammortamento con BTG	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Ammortamento Autobus PS	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE AMMORTAMENTI NTI	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
RISULTATO OPERATIVO	151.564	0	42.533	151.564	N.D.	109.030	356%	151.564	0	42.533	151.564	N.D.	109.030	356%
Di cui :														
RISULTATO OPERATIVO BTG	38.857	-	38.857	N.D.	38.857	N.D.	38.857	-	38.857	N.D.	38.857	N.D.	38.857	N.D.

Figura 16 - Esempio di prospetto CdC Distribuzione per singole B.U.

REPARTO DISTRIBUZIONE	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA SUD	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA NORD	TOTALE XXXXXX S.p.A.
TON. DISTRIBUITE BTG	366	316	683	45	-	-	45	727
TON. DISTRIBUITE P.S.	153	37	190	1.891	-	-	1.891	1.811
TOTALE TONN DISTRIBUITE	399	354	753	1.935	-	-	1.891	2.688
TRANSPORTI VETTORI ESTERNI								
Trasporto secondario BTG	11.763	26.762	38.525	2.326	-	-	2.328	40.852
Trasporto secondario P.S.	-	1	669	-	-	-	-	1.85
TOTALE TRANSPORTI VETTORI ESTERNI	11.763	28.743	40.511	2.326	-	-	2.328	42.337
COSTI AUTOMEZZI BTG								
Spese di gestione	4.297	1.741	6.028	-	-	-	-	6.028
Spese di assicurazione	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di bollo e pedaggi autostradali	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di manutenzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di manutenzione	376	1.177	1.553	-	-	-	-	1.553
Prodotti	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI AUTOMEZZI BTG	4.603	2.918	7.581	-	-	-	-	7.581
COSTI AUTOMEZZI P.S.								
Spese di carburante	-	-	-	66.654	-	-	66.654	66.654
Spese di gestione	-	-	-	6.453	-	-	6.453	6.453
Spese di bollo e pedaggi autostradali	-	-	-	3.299	-	-	3.299	3.299
Spese di noleggio	-	-	-	5.760	-	-	5.760	5.760
Spese di manutenzione	-	-	-	24.145	-	-	24.145	24.145
Prodotti	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE SPESA AUTOMEZZI P.S.	-	-	96.332	-	-	96.332	-	96.332
TOTALE SPESA AUTOMEZZI	4.603	2.918	7.581	96.332	-	96.332	-	103.913
Sale e spese	18.970	13.358	30.228	-	-	-	-	30.228
Altri costi per il personale	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA BTG	18.970	13.358	30.228	-	-	-	-	30.228
Sale e spese	-	-	-	111.810	-	-	111.810	111.810
Altri costi per il personale	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA P.S.	-	-	111.810	-	-	111.810	-	111.810
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA	16.870	13.358	30.228	111.810	-	-	111.810	142.038
Sale e spese	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi per il personale	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO PERSONALE SPEDIZIONI	-	-	30.228	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	16.870	13.358	30.228	111.810	-	-	111.810	142.038
COSE DI GESTIONE								
Costo gestione autovetture	-	-	-	-	-	-	-	-
Viaggi e trasferte	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di gestione aziendale	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese diverse	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSE DI GESTIONE	-	-	-	-	-	-	-	-
AMMORTAMENTI								
Ammortamento autotreni BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamento autotreni P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
RISULTATO OPERATIVO	33.296	45.024	78.320	210.469	0	0	210.469	288.789
COSTO MEDIO TRASPORTO C/ TON	83	127	104	109	-	-	109	107
COSTO MEDIO TRASPORTO BTG C/ TON	91	136	112	52	-	-	52	106
COSTO MEDIO TRASPORTO SPEDIZIONI C/ TON	53	28	110	-	-	-	110	107

i costi del Personale di Spedizione (costi comuni ripartiti tra i progetti mediante il driver Ton progetto/Ton. totali). La somma di tutti i costi di trasporto (interni ed esterni) genera un aggregato denominato Totale Costi, che riflette il costo delle attività di trasporto secondario all'interno di ogni singola B.U.

Il prospetto si completa con l'indicazione del **Risultato Operativo** (sempre negativo trattandosi di un Centro di Costo) e con la sua scomposizione tra i due sub settori di attività (BOMBOLE - SERBATOI).

Alla fine del prospetto sono evidenziati, in maniera dettagliata i costi €/Ton di trasporto suddivisi per:

- **Costo di trasporto €/ton ante spedizione** (costo direttamente legato ai servizi di solo trasporto)
- **Costo di trasporto €/Ton totale** (include eventuali costi del Personale di Spedizione ripartito).

Per l'alimentazione di tale prospetto il software prevede l'utilizzo di un database dove sono analizzati i costi e le quantità distribuite da ogni singolo vettore esterno e da ogni singolo mezzo interno (il prospetto non viene allegato al Reporting ma è disponibile per eventuali analisi di dettaglio). Da questo file è possibile avere le informazioni analitiche su ogni vettore esterno (in termini di Ton. trasportate, costi totali, tariffe €/ton) e su ogni automezzo di proprietà aziendale.

C.d.C AMMINISTRAZIONE & MARKETING

Il C.d.C AMMINISTRAZIONE e il C.d.C MARKETING sono Centri ausiliari che rilevano i **costi di struttura** della Società, ossia tutti quei costi per servizi comuni che per loro natura non possono essere direttamente imputati ad ogni singola B.U. in quanto non direttamente connessi con la loro attività. Fanno eccezione i costi del Personale di Amministrazione che, sia pur rilevati nel Centro, sono imputati alle Filiali in maniera diretta.

In tali centri sono rilevati analiticamente tutti i costi relativi a servizi amministrativi (consulenze, spese legali, contributi associativi, spese bancarie e postali, ecc.) e di marketing (spese di pubblicità non capitalizzate, spese animazione agenti, doni ad esterni, ecc.). Nel Reparto Amministrazione sono inoltre rilevati i costi relativi alla Gestione Finanziaria (proventi finanziari - oneri finanziari), essendo tale Gestione generalmente centralizzata e comune a tutte le Filiali.

Il driver utilizzato per l'allocazione dei costi di struttura di Amministrazione e di Marketing alle singole Filiali è: Ton. vendite dirette B.U./Tot. vendite dirette. In sostanza ogni B.U. sarà gravata di una quota parte dei costi di struttura sulla base della sua percentuale di partecipazione al totale delle vendite dirette effettuate dalla Società.

Informazioni di carattere generale

Il Software prevede poi una serie di informazioni grafiche, numeriche e descrittive in grado di fornire ulteriori informazioni sull'attività.

GRAFICO MARGINI

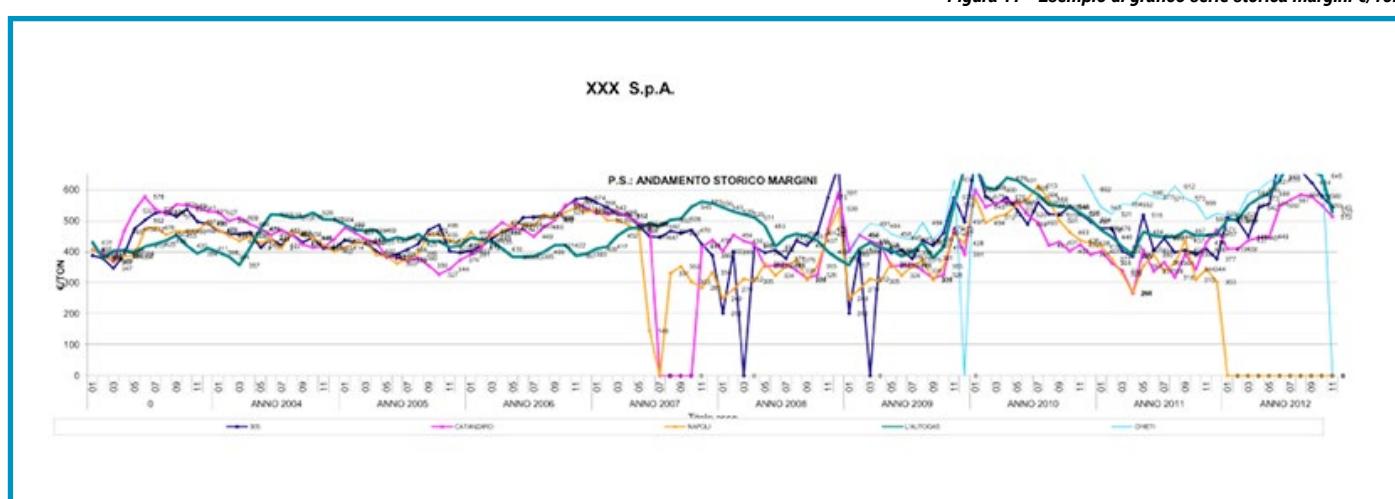
Il grafico (in Fig. 17 è riportato quello relativo a Serbatoi ma esiste anche quello relativo alle Bombole) rileva l'andamento storico mensile dei margini €/ton su vendite dirette degli ultimi 5 esercizi. Consente di avere informazioni sull'andamento dei margini in base all'evolversi dei costi di prodotto e dei prezzi di vendita.

L'alimentazione di tali grafici prevede l'utilizzo di database dove sono analizzati i prezzi di vendita, i costi GPL ed i margini unitari (i file non vengono allegati al Reporting ma sono disponibile per eventuali analisi di dettaglio).

VARIAZIONE MENSILE DEI MARGINI

Il prospetto (Fig.18 a pag. seguente) evidenzia la variazione % dei margini unitari rispetto al mese precedente e serve come indicatore delle politiche commerciali adottate in termini di resistenza dei margini alla variazione dei prezzi di vendita e/o del costo del GPL.

Figura 17 - Esempio di grafico serie storica margini €/Ton



ANALISI SCOSTAMENTI

Il prospetto analizza, su base mensile e progressiva, gli scostamenti dei volumi di vendita e dei margini unitari e totali rispetto al Budget ed allo stesso periodo dell'anno precedente e la motivazione di tali scostamenti (effetto margine=effetto quantità). Su base trimestrale vengono poi fornite analisi descrittive sugli scostamenti a Budget più significativi verificatisi su ogni voce di costo.

GRAFICO ANDAMENTO COSTO GPL - PREZZI VENDITA - MARGINI

Il grafico (Fig. 19) evidenzia, su base mensile e su serie storica per singolo Progetto, l'andamento tra Costo del Gpl, Prezzi di vendita e Margini di Intermediazione per evidenziare visivamente eventuali anomalie di trend.

TABELLA ANALISI SCOSTAMENTI

La tabella (Fig. 20) segnala, sulla base delle impostazioni di Alert fissate dall'utente, gli eventuali scostamenti (per B.U. e per singolo Centro di Costo), in maniera tale da consentire l'adozione di misure correttive.

TABELLA ANALISI COSTO GPL- PREZZI MEDI-FATTURATO-MARGINI

La tabella (Fig. 21) riporta indicazioni di dettaglio relative alle diverse dinamiche di Costo Gpl, Andamento Fatturato e Margini di Intermediazione Commerciale, consentendo di verificare immediatamente eventuali anomalie.

ANALISI ANDAMENTO RESA PARCO P.S.

Il Software analizza la volumetria progressiva della rete di Piccoli Serbatoi installati presso la clientela ed evidenzia la resa della stessa in termini di KG/M³, consentendo al Management di individuare eventuali anomalie (es: serbatoi non riforniti, azioni della concorrenza, ecc.) ed intervenire con le azioni correttive. (Fig. 22)

Figura 18 - Esempio di prospetto analisi variazione margini €/Ton

XXX S.p.A. - REPORT 2012						
VARIAZIONE % MARGINI NOVEMBRE - OTTOBRE						
TOTALE SOCIETA'						
		MENSILE			PROGRESSIVO	
NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	
BTG			NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	
Clieni domestici	512	364	337	339	-1%	
Clieni canalizzati	587	706	623	624	0%	
Clieni professionali altri	875	743	563	563	0%	
Clieni serbatoi di proprietà	394	445	466	468	0%	
PS	527	654	573	575	0%	
Installazione industrial	0	0	N.C.	503	503	
TOTALE VENDITE DIRETTE	3209	4009	3911	3811	-1%	
Terzi Stato	0	0	N.C.	58	58	
Terzi Blg	58	62	58	58	0%	
TOTALE TERZI	58	62	58	58	0%	
TOTALE VENDITE	186	233	-29%	237	241	-2%
FILIALE 1						
		MENSILE			PROGRESSIVO	
NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	
BTG	288	366	348	353	-1%	
Clieni domestici	577	646	572	572	0%	
Clieni canalizzati	0	0	N.C.	449	449	0%
Clieni professionali altri	441	521	536	542	-1%	
Clieni serbatoi di proprietà	0	0	N.C.	561	561	0%
PS	543	580	552	553	0%	
Installazione industrial	0	0	N.C.	503	503	0%
TOTALE VENDITE DIRETTE	367	387	364	369	-1%	
Terzi Stato	0	0	N.C.	58	58	0%
Terzi Blg	59	59	58	58	0%	
TOTALE TERZI	59	59	51	50	2%	
TOTALE VENDITE	222	265	-16%	271	276	-2%
FILIALE 2						
		MENSILE			PROGRESSIVO	
NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	
BTG	338	362	325	324	0%	
Clieni domestici	599	577	553	553	1%	
Clieni canalizzati	875	0	574	547	5%	
Clieni professionali altri	366	460	389	390	0%	
Clieni serbatoi di proprietà	0	0	N.C.	0	0	
PS	513	550	480	476	-1%	
Installazione industrial	0	0	N.C.	0	0	
TOTALE VENDITE DIRETTE	353	368	337	336	0%	
Terzi Stato	0	0	N.C.	0	0	
Terzi Blg	87	88	67	65	2%	
TOTALE TERZI	87	88	67	65	2%	
TOTALE VENDITE	218	218	176	173	2%	
FILIALE 3						
		MENSILE			PROGRESSIVO	
NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	
BTG	0	0	0	0	N.C.	
Clieni domestici	0	0	N.C.	0	N.C.	
Clieni canalizzati	0	0	N.C.	0	N.C.	
Clieni professionali altri	0	0	N.C.	0	N.C.	
Clieni serbatoi di proprietà	0	0	N.C.	0	N.C.	
PS	0	0	0	0	N.C.	
Installazione industrial	0	0	N.C.	0	N.C.	
TOTALE VENDITE DIRETTE	0	0	0	0	N.C.	
Terzi Stato	0	0	N.C.	0	N.C.	
Terzi Blg	0	0	N.C.	0	N.C.	
TOTALE TERZI	0	0	0	0	N.C.	
TOTALE VENDITE	0	0	N.C.	0	N.C.	
FILIALE 4						
		MENSILE			PROGRESSIVO	
NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	
BTG	0	550	596	596	0%	
Clieni domestici	0	550	572	572	0%	
Clieni canalizzati	0	785	648	648	0%	
Clieni professionali altri	0	741	579	579	0%	
Clieni serbatoi di proprietà	0	473	474	474	0%	
PS	0	809	819	819	0%	
Installazione industrial	0	0	N.C.	596	596	
TOTALE VENDITE DIRETTE	0	763	596	596	0%	
Terzi Stato	0	0	N.C.	0	N.C.	
Terzi Blg	19	0	N.C.	19	0	
TOTALE TERZI	19	0	N.C.	19	0	
TOTALE VENDITE	19	763	-97%	569	596	-5%

Figura 19 - Esempio di Grafico andamento costo gpl - prezzi vendita - margini €/Ton

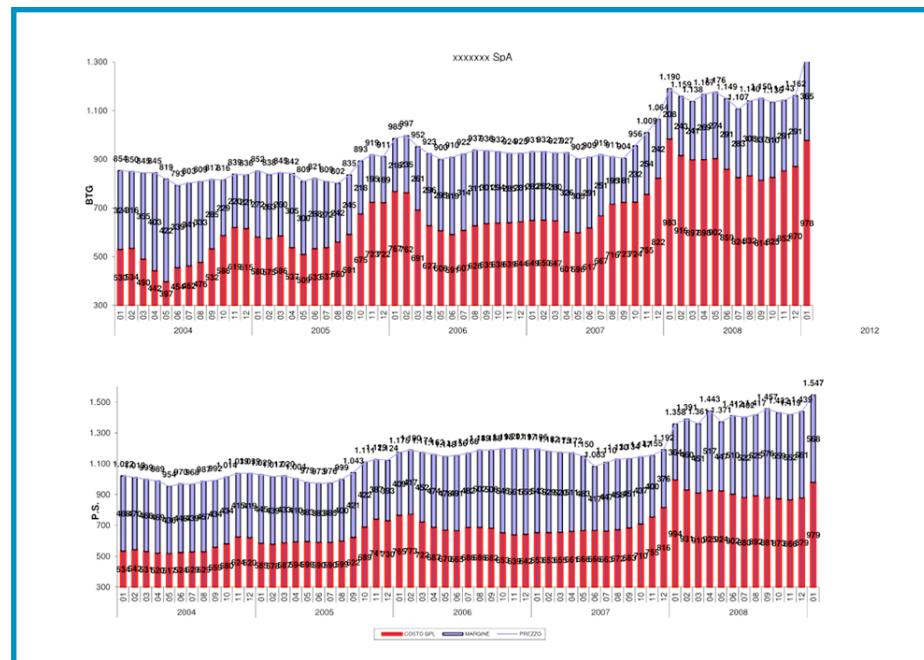


Figura 20 - Esempio di tabella analisi scostamenti

TABELLA SCOSTAMENTI				DATA DI PUBBLICAZIONE: 09/02/2014
FILIALI	PROGRESSIVO CONSUNTIVO	PROGRESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI = € 5.000 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI DI PRODUZIONE	485.824	-	486.824	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI DISTRIBUZIONE	533.762	-	533.762	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI RECIPIENTI	53.549	-	53.549	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI SVILUPPO COMMERCIALE	92.456	-	92.456	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI MARKETING E VENDITA	190.418	-	190.418	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI GENERALI	50.528	-	50.528	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI AMMINISTRAZIONE	487.861	-	487.861	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORT. ED ACCANTON.	416.888	-	416.888	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
RESULTATO FINANZIARIO	83.965	-	83.965	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
RESULTATO STRAORDINARIO	1.025.897	-	1.025.897	-
REPARTO AMMINISTRAZIONE	PROGRESSIVO CONSUNTIVO	PROGRESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI = € 5.000 SU COSTI PROGRESSIVI
SPESI GENERALI	446.133	0	446.133	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTO DEL PERSONALE	110.548	0	110.548	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORTAMENTI ED ACCANT.	0	0	0	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
RESULTATO FINANZIARIO	13.084	0	13.084	-
RESULTATO STRAORDINARIO	105.824	0	105.824	-
1.025.897	1.025.897	1.025.897	-	-
REPARTO MARKETING	PROGRESSIVO CONSUNTIVO	PROGRESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI = € 5.000 SU COSTI PROGRESSIVI
SPESI GENERALI	9.716	0	9.716	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTO DEL PERSONALE	81.873	0	81.873	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
REPARTO RECIPIENTI	PROGRESSIVO CONSUNTIVO	PROGRESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI = € 5.000 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI MANUTENZIONE BTG	36.712	0	36.712	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI MANUTENZIONE PS	3.983	0	3.983	-
SPESI GENERALI	0	0	0	-
COSTO DEL PERSONALE	0	0	0	-
AMMORTAMENTO E RECUPERO BTG	36.798	0	36.798	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORTAMENTO P.S.	113.876	0	113.876	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
REPARTO PRODUZIONE	PROGRESSIVO CONSUNTIVO	PROGRESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI = € 5.000 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI SERVIZI DI PRODUZIONE	7.791	0	7.791	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTO DEL PERSONALE	422.356	0	422.356	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI INDUSTRIALI	79.450	0	79.450	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI GENERALI	43.208	0	43.208	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORTAMENTI	139.154	0	139.154	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
REPARTO DISTRIBUZIONE	PROGRESSIVO CONSUNTIVO	PROGRESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI = € 5.000 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI VETTORI ESTERNI	236.819	0	236.815	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI AUTOMEZZI BTG	71.381	0	71.381	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI AUTOMEZZI P.S.	11.083	0	11.083	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
PERSONALE AUTISTA BTG	91.056	0	91.056	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
PERSONALE AUTISTA P.S.	27.152	0	27.152	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
PERSONALE DI SPEDIZIONE	96.471	0	96.471	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
SPESI GENERALI	0	0	0	-
AMMORTAMENTI	0	0	0	-

Figura 22 - Esempio di prospetto resa rete Serbatoi installati

PROSPETTO RESA PARCO P.S.				Data Pubblicazione: 22/12/2013
FILIALE A	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUMETRIA PER CALCOLO RESA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO P.S. (TONN. OGNI M ³)
Clienti domestici	208,1	2.287	122,3	0,642
Clienti canalizzati+condomini	2,8	36	12,2	4,063
Clienti professionali altri	48,6	558	77,1	1,656
Clienti Serbatoi di proprietà	1,5	20	0,3	0,195
Clienti industriali con accisa piena	5,0	65	10,6	1,963
Clienti industriali con accisa ridotta	0,0	0	0,0	0,000
TOTALE	265,9	2.965,2	222,5	0,900
FILIALE B	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUMETRIA PER CALCOLO RESA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO P.S. (TONN. OGNI M ³)
Clienti domestici	773,2	8.978	164,2	0,219
Clienti canalizzati+condomini	320,6	3.697	41,4	0,134
Clienti professionali altri	282,0	3.469	249,2	0,862
Clienti Serbatoi di proprietà	1,0	13	0,0	0,000
Clienti industriali con accisa piena	0,0	0	0,0	0,000
Clienti industriali con accisa ridotta	0,0	0	0,0	0,000
TOTALE	1.376,8	16.156,0	454,8	0,338
FILIALE C	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUME TRIA PER CALCOLO RESA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO P.S. (TONN. OGNI M ³)
Clienti domestici	529,0	6.534	40,2	0,074
Clienti canalizzati+condomini	129,9	1.672	20,8	0,149
Clienti professionali altri	187,2	2.382	100,7	0,507
Clienti Serbatoi di proprietà	0,0	0	0,0	0,000
Clienti industriali con accisa piena	0,0	0	0,0	0,000
Clienti industriali con accisa ridotta	0,0	0	0,0	0,000
TOTALE	846,1	10.588,1	161,7	0,183
FILIALE D	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUME TRIA PER CALCOLO RESA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO P.S. (TONN. OGNI M ³)
Clienti domestici	2.160,5	27.657	619,1	0,269
Clienti canalizzati+condomini	172,1	2.201	112,8	0,615
Clienti professionali altri	688,3	8.862	321,1	0,435
Clienti Serbatoi di proprietà	415,1	5.396	47,5	0,106
Clienti industriali con accisa piena	0,0	0	0,0	0,000
Clienti industriali con accisa ridotta	0,0	0	0,0	0,000
TOTALE	3.436,0	44.116,3	1.100,5	0,299

Figura 21 - Esempio di Tabella analisi Costo Gpl –Prezzi Medi – Fatturato – Margini

xxxxxx SpA				
VARIAZIONI DI FATTURATO		NOVEMBRE		
		TON. VENDUTE	FATTURATO	PREZZO MEDIO E/TON.
BTG		361.404	4.283.127	1.274
Cli. domestici	260	1.549	4.861.220	1.554
Cli. canalizzati	16	1.549	4.861.220	1.554
Cli. professionali altri	0	1.549	4.861.220	1.554
PS	7	10.856	1.456	311
Cli. settoriali e privata	0	1.456	311	442.487
	23	37.254	1.589	1.023
			1.589	1.522.423
			1.589	1.533
Tot. Spese			1.589	1.542
Tot. Iva			1.589	1.542
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE DIRETTE		399.110	5.811.084	1.534
Tot. Spese			399.110	399.110
Tot. Iva			399.110	399.110
Totale Fatt.		399.110	399.110	399.110
TOTALE VENDITE		399.110	5.811.084	1.534
MESI CORRENTE		614	€ 762.000	€ 1.241
MESE PRECEDENTE		545	€ 762.000	€ 1.241
DIFERENZE ASSOLUTE		+69	€ 99.000	-14.000
DIFERENZE %		+10.8%	+14.1%	-10.8%
VARIAZIONE TOTALE DEL FATTURATO		69	€ 99.000	-14.000
VARIAZIONE DETERMINATA DAL PREZZO DI VENDITA		0	0	0
VARIAZIONE DETERMINATA DALLE QUANTITÀ VENDUTE		69	€ 99.000	-14.000
VARIAZIONE DI MIX		0	0	0
CONTROLLO		0	0	0
VARIAZIONI DEL COSTO DI ACQUISTO GPL				
		TON. GPL ACQUISTATE	COSTO DEL VENDUTO	INCIDENZA COSTO GPL SUL FATTURATO
BTG		331.404	€ 737.450	85,0%
Cli. domestici	260	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. canalizzati	16	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. professionali altri	0	1.549	4.861.220	85,0%
PS	7	10.856	1.456	311
Cli. settoriali e privata	0	1.456	311	442.487
	23	37.254	1.589	1.023
			1.589	1.522.423
			1.589	1.533
Tot. Spese			1.589	1.542
Tot. Iva			1.589	1.542
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE DIRETTE		399.110	5.811.084	1.534
Tot. Spese			399.110	399.110
Tot. Iva			399.110	399.110
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE		399.110	5.811.084	1.534
VARIAZIONI DEL MARGINE TOTALE				
		TON. VENDUTO	FATTURATO	MARGINE E/TON.
BTG		331.404	€ 737.450	85,0%
Cli. domestici	260	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. canalizzati	16	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. professionali altri	0	1.549	4.861.220	85,0%
PS	7	10.856	1.456	311
Cli. settoriali e privata	0	1.456	311	442.487
	23	37.254	1.589	1.023
			1.589	1.522.423
			1.589	1.533
Tot. Spese			1.589	1.542
Tot. Iva			1.589	1.542
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE DIRETTE		399.110	5.811.084	1.534
Tot. Spese			399.110	399.110
Tot. Iva			399.110	399.110
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE		399.110	5.811.084	1.534
VARIAZIONI DEL PREZZI DI VENDITA E/TON				
		TON. VENDUTO	FATTURATO	PREZZO MEDIO E/TON.
BTG		331.404	€ 737.450	85,0%
Cli. domestici	260	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. canalizzati	16	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. professionali altri	0	1.549	4.861.220	85,0%
PS	7	10.856	1.456	311
Cli. settoriali e privata	0	1.456	311	442.487
	23	37.254	1.589	1.023
			1.589	1.522.423
			1.589	1.533
Tot. Spese			1.589	1.542
Tot. Iva			1.589	1.542
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE DIRETTE		399.110	5.811.084	1.534
Tot. Spese			399.110	399.110
Tot. Iva			399.110	399.110
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE		399.110	5.811.084	1.534
MENSE CORRENTE				
		TON. VENDUTO	FATTURATO	MARGINE E/TON.
BTG		331.404	€ 737.450	85,0%
Cli. domestici	260	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. canalizzati	16	1.549	4.861.220	85,0%
Cli. professionali altri	0	1.549	4.861.220	85,0%
PS	7	10.856	1.456	311
Cli. settoriali e privata	0	1.456	311	442.487
	23	37.254	1.589	1.023
			1.589	1.522.423
			1.589	1.533
Tot. Spese			1.589	1.542
Tot. Iva			1.589	1.542
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE DIRETTE		399.110	5.811.084	1.534
Tot. Spese			399.110	399.110
Tot. Iva			399.110	399.110
Totale Fatt.		399.110	5.811.084	1.534
TOTALE VENDITE		399.110	5.811.084	1.534
MENSE PRECEDENTE				
		TON. VENDUTO	FATTURATO	MARGINE E/TON.
BTG		331.404	€ 737.450	



Luca Vanzulli

Scopo di questo articolo è quello di esaminare le dinamiche e i principali driver, che possono facilitare lo sviluppo di un ambiente organizzativo predisposto a implementare ed evolvere un modello di misurazione delle performance aziendali.

*Il management ha il compito di sensibilizzare le risorse umane attraverso la diffusione di una cultura aziendale dinamica e proattiva focalizzata sulla condivisione degli obiettivi da raggiungere. Le innovative logiche di **Lean Startup** e di **Social Collaboration** rivestono un ruolo chiave in questo processo. Il controllo di gestione nelle tre dimensioni reddituale, patrimoniale, finanziaria e la continua e costante rimodulazione del modello di business, rappresentano l'ingrediente naturale e strategico per le organizzazioni capaci di apprendere e rispondere rapidamente ai cambiamenti di mercato influenzati da fattori esogeni ed endogeni al sistema aziendale.*

L'articolo prosegue analizzando le interazioni tra le teorie della Learning Organization, il Corporate Performance Management e la valorizzazione delle competenze aziendali, enfatizzando sulla trasversalità del controllo di gestione su tutte le variabili in gioco.

Performance Management: tra Business Model e Learning Organization

LE AZIENDE CHE APPRENDONO E INNOVANO

In un sistema economico ipercompetitivo, incerto e fortemente influenzato dall'evoluzione tecnologica, le aziende devono adottare un approccio camaleontico per seguire logiche di cambiamento continuo.

Le risorse umane devono abituarsi alla **Social Collaboration** e alla partecipazione e condivisione di obiettivi comuni facendo leva sul vantaggio competitivo ottenibile dalla tecnologia, fino ad arrivare alla misurazione continua dei risultati sia individuali che aziendali. In altri termini, la Social Collaboration come indicato nel recente *"Social Collaboration Survey 2013"* a cura di Stefano Besana ed Emanuele Quin-

tarelli, è *"un insieme di strategie, processi, comportamenti e piattaforme digitali che consentono a gruppi di persone in azienda di connettersi, interagire, condividere informazioni e lavorare verso un comune obiettivo di business"*.

Non esistono più frontiere nei mercati e nemmeno business certi e indistruttibili. Le aziende tradizionali e le nostre pmi devono imparare a operare e innovare anche attraverso una logica di **Lean Startup**, con orientamento al continuo monitoraggio e misurazione delle performance aziendali.

I fattori chiave da non trascurare, secondo Eric Ries autore del libro *"The*

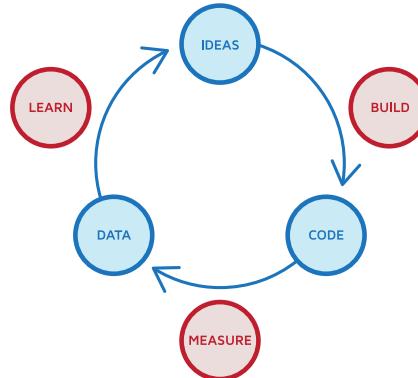
Figura 1 - Le pietre miliari della Social Collaboration



Lean Startup", sono l'attrazione di un buon piano, una strategia solida e l'utilizzo di dettagliate ricerche di mercato.

Innovare non significa solamente investire in tecnologia ma parimenti favorire un sistema aziendale dove la funzione di controllo di gestione e la sperimentazione continua assumano un ruolo chiave e trasversale su tutte le aree aziendali al fine di favorire un processo di innovazione a ciclo continuo e trasversale sulle diverse aree aziendali.

Figura 2 - Il ciclo di innovazione continua della Lean Startup



L'EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione deve essere il faro, che deve orientare quotidianamente i manager nel processo decisionale e nella definizione delle linee strategiche.

Un simile orientamento si fonda sui seguenti punti:

- il controllo di gestione non dev'essere considerato un semplice strumento di analisi e verifica a consuntivo;
- il budget deve essere inteso come un elemento chiave per la pianificazione e la gestione aziendale;
- il controllo di gestione deve muoversi verso un principio di multidimensionalità e deve essere esteso alla pianificazione finanziaria, al fine di sfruttare al meglio elementi come la leva

finanziaria, la riduzione del costo del capitale e il contenimento dei rischi.

Il bisogno di una maggiore trasparenza nei reporting aziendali verso i soggetti esterni deve essere inteso come un modo per creare valore per le PMI. Sulla base di quanto indicato, la naturale **evoluzione del controllo di gestione deve focalizzarsi sulle seguenti milestones:**

- 1) non solo attenzione al conto economico ma anche agli aspetti patrimoniali/finanziari; in altre parole ciò si traduce in una logica di analisi non solo rivolta a costi e ricavi, o alla semplice e meccanica gestione di tesoreria, ma multidimensionale (reddituale, patrimoniale, finanziaria);

- 2) non solo semplice verifica degli scostamenti budget-consuntivo, ma supporto del management verso scelte e decisioni strategiche articolate su scenari futuribili, analisi di convenienza, scelte di make or buy, piani di fattibilità, tenendo conto anche dei rischi possibili;

- 3) maggiore focus sugli aspetti strategici finalizzati alla creazione del valore adeguatamente supportati da valide tesi in grado di sostenere concreteamente gli investimenti previsti in modo tale da poter avere la certezza di poter ottenere i finanziamenti necessari.

PUNTO ZERO: IL BUSINESS MODEL

La strategia aziendale e il controllo di gestione, come visto precedentemente, si devono muovere di pari passo e devono collegarsi con il momento di misurazione delle performance aziendali andando ad analizzare gli scostamenti rispetto agli obiettivi target; ciò significa muoversi verso una linea di frontiera ben delineata: da un lato occorre avere chiaro dove si vuole andare e dall'altro è necessario indi-

viduare il modus operandi, che si vuole implementare. Tale approccio richiede un processo comunicativo trasparente finalizzato a far conoscere alle risorse obiettivi, aspettative e meccanismi premianti in gioco.

La trasversalità del controllo di gestione correlata alla fase di analisi degli indicatori di performance (kpi) deve "salpare" da un punto fondamentale e preciso: il Business Model.

Un'azienda deve prevedere probabili momenti di navigazione turbolenta. È fondamentale gestire simili situazioni complesse attraverso una continua review del modello di business di riferimento, rimettendolo continuamente in discussione.

La domanda da porsi è la seguente: "È possibile riuscire a organizzare e strutturare analiticamente e dettagliatamente un Business Model"? Su questo

fronte, è molto utile orientarsi alle teorie di Alexander Osterwalder, autore del libro: Business Model Generation. Stiamo parlando del concetto di **Business Model Canvas**: un flow chart matriciale di nove blocchi, utilissimo per supportare il management nella definizione delle strategie aziendali.

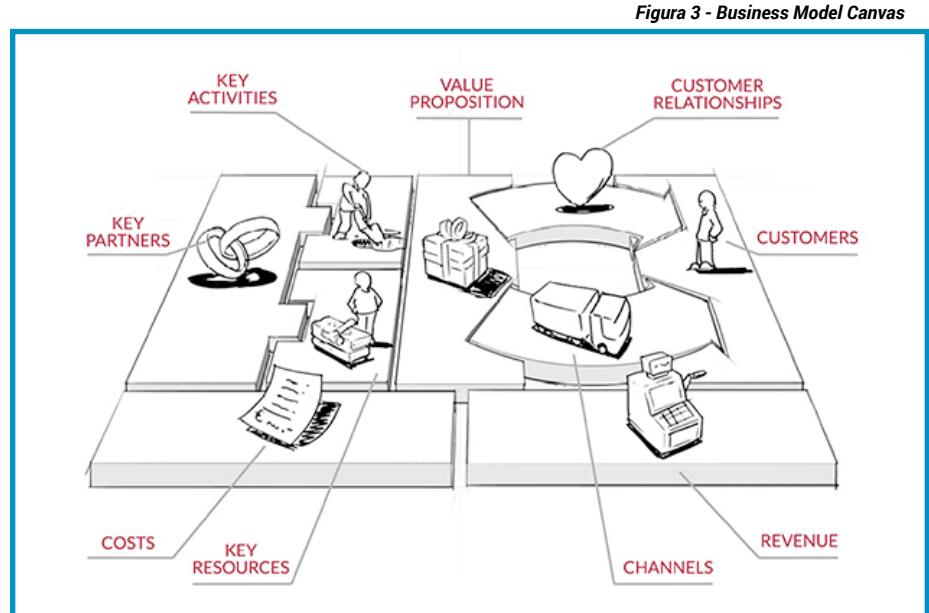
Qui di seguito sono riepilogati i 9 blocchi del modello Canvas:

1) Segmentazione dei clienti: i clienti vengono segmentati per tipologie, bisogni, interessi, tipo di relazione, profitabilità. È importante conoscere i clienti ai fini di una maggiore propensione alla percezione dei bisogni e delle opportunità.

2) Value Proposition: il secondo blocco identifica il valore per i clienti e quello che l'azienda è in grado di offrire e di mettere sul mercato. La Value Proposition esprime il valore, i prodotti e i servizi erogati in base ai clienti.

3) Canali distributivi: il terzo blocco è rappresentato dai canali distributivi utilizzati per veicolare i prodotti destinati nella Value Proposition. I clienti sono raggiunti attraverso un processo di comunicazione, di distribuzione e tramite rete di vendita.

4) Le Customer relationships: il quarto blocco sulle interazioni tra azienda e cliente. La gestione di queste relazioni può riferirsi al rafforzamento del brand, alla reputation, alla misurazione dell'efficacia delle relazioni, ai feedback dei clienti, alle recensioni.



5) La Struttura dei ricavi: il quinto blocco lo stream dei ricavi originati dai diversi clienti. La struttura dei ricavi va opportunamente definita per classe, valore e tipologia. Le questioni da porci sono: quale pricing? Quali modalità di pagamento? Quale tipologia di prezzo? Retainer fee o anche componente variabile? Revenue Share?

6) Le Risorse chiave: il sesto blocco si focalizza sulle risorse per ottenere il valore da offrire al cliente. Per risorse chiave si intendono quelle inerenti le aree finanziarie, umane, materiali e intellettuali.

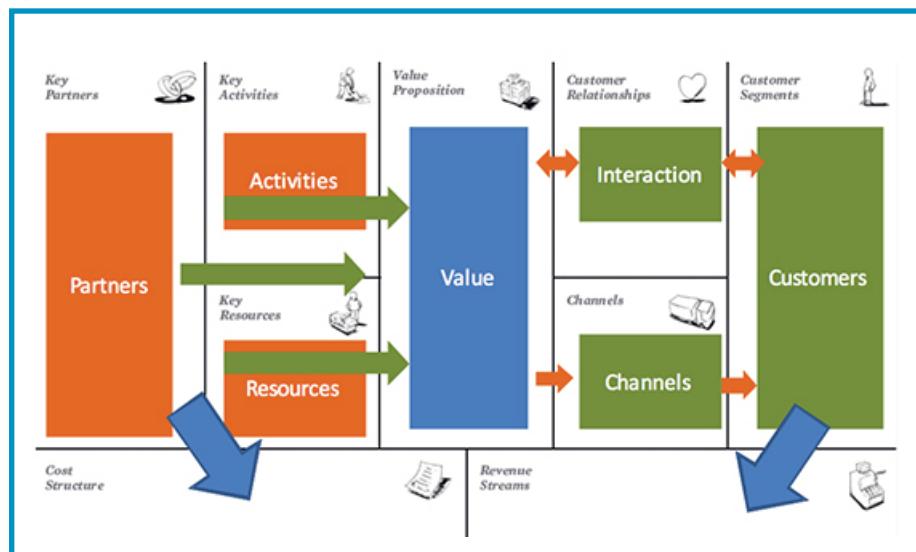
7) Le Attività chiave: il settimo blocco è rappresentato dall'insieme di tutte

quelle attività vincolanti e necessarie per la creazione del valore offerto al cliente: ideare, progettare, sviluppare, produrre, pubblicizzare, diffondere, ecc.

8) I Partners: l'ottavo blocco racchiude tutti i provider e i fornitori con i quali si sono strette alleanze, partnership e sinergie per creare valore da destinare al cliente. L'obiettivo è quello di individuare tutte quelle relazioni strategicamente rilevanti per conseguire economie di scala, riduzione dei rischi, strategie di marketing, posizionamento e alleanze strategiche.

9) La Struttura dei costi: il nono blocco è rappresentato dalla struttura dei costi fissi e variabili sopportati dall'azienda per acquisire le risorse, eseguire le attività ed ingaggiare potenziali partner.

Figura 3.1 - Il Business Model Canvas e le relazioni tra i nove blocchi



Riepilogando, potremmo ricondurre i primi 4 blocchi all'ambito della pianificazione strategica con particolare riferimento all'arena competitiva, ai principali attori, ai canali distributivi e al concetto di valore (*Value Proposition*). I successivi blocchi invece si focalizzano da un lato su tematiche di natura per lo più di organizzazione aziendale e meccanismi operativi (*partnership, scelta fornitori e gestione delle risorse*), dall'altro si muovono verso un ambito prettamente di natura economico finanziario (*trend dei volumi e ricavi, analisi dei costi e della loro natura, monitoraggio della redditività, cash flow*).

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA LEARNING ORGANIZATION

Da quanto analizzato nei precedenti paragrafi si evince che il management attento ed evoluto è consapevole che occorre tenere sotto controllo l'andamento economico finanziario progettato a livello di multidimensionalità aziendale e non limitatamente ai soli profit center; ciò si traduce nell'esigenza di individuare una serie di **key performance indicator** (kpi) da monitorare e da interpretare periodicamente per comprendere e individuare l'evoluzioni futibili, i cambiamenti organizzativi e strategici necessari da implementare.

Ci riferiamo a indicatori di natura quantitativa (come quelli relativi alle dimensioni patrimoniali, finanziarie e reddituali) ma anche a quelli qualitativi (ambito organizzativo, risorse umane, logistico, qualità dei processi, ecc.). In questo contesto, il termine performance va inteso come la misura del livello di raggiungimento degli obiettivi, che sono stati pianificati da parte di un'azienda. Secondo questa definizione la **performance** è pertanto da intendersi come una ratio tra una prestazione temporale e un determinato target obiettivo.



Un simile modus operandi è tipico, come detto delle **Learning Organization**; secondo **Jack Welch**, *"la capacità di un'organizzazione di apprendere e trarre rapidamente l'apprendimento in azione, è certamente il miglior vantaggio competitivo."*

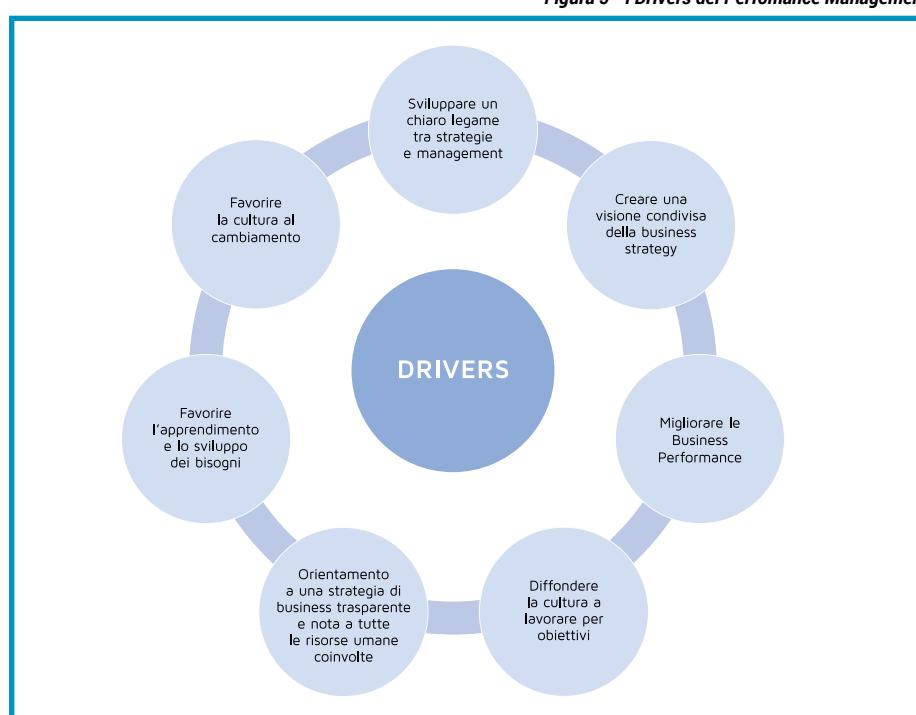
L'azienda che apprende si muove verso un modello di organizzazione che orientato a migliorare quelle conoscenze e competenze, che prometto-

no alle risorse umane una reattiva capacità di adattamento al cambiamento, al miglioramento, allo sviluppo e alla crescita.

Il cambiamento organizzativo ricopre un ruolo fondamentale.

Un siffatto modello aziendale è evolvibile attraverso l'implementazione di un processo di miglioramento continuo, articolabile su quelle che Bob Paladino chiama: **"I 5 Principi Chiave di Corporate Performance Management"**, che possono essere sintetizzati come indicato qui di seguito:

- 1) istituire e organizzare un ufficio dedicato al **Corporate Performance Management**;
- 2) pianificare, aggiornare e comunicare la strategia (*strategic plan, strategy map, budgets*);
- 3) gestire la strategia all'livello trasversale e su più dimensioni (*balance scorecard*, meccanismi di incentivazione individuali, meccanismi organizzativi);
- 4) monitorare e migliorare le performance (*customer program*, miglioramento dei processi con l'implementazione di tecniche di *six sigma* e *lean accounting*);
- 5) gestire e stimolare un effetto leva della conoscenza aziendale (**Best Practices, Knowledge Management**).



“Il Corporate Performance Management è un framework essenziale per organizzare, automatizzare, analizzare metodologie di business, metriche e processi per guidare l’intera performance organizzativa.”¹

PERFOMANCE MANAGEMENT: RISORSE UMANE E LA FUNZIONE AMMINISTRAZIONE & CONTROLLO

L'implementazione del percorso descritto, se adeguatamente canalizzato alimenta l'attività di perfomance management e la logica dell'orientamento ai risultati, agendo con particolare attenzione in due ambiti aziendali:

- a) Risorse Umane
- b) Area Amministrazione & Controllo.

Nel caso delle **Risorse Umane**, si ottiene un effetto motivazionale associato a meccanismi incentivanti sulla base del raggiungimento di obiettivi individuali e divisionali. Le perfomance in questo caso sono da valutare sulla base di fattori quali il tempo e la qualità delle attività svolte dalle risorse coinvolte nel processo motivazionale.

Nel caso dell'area **Amministrazione & Controllo**, la gestione delle performance aziendali può essere identificata come il canale di scivolo per collocare gli obiettivi da raggiungere, nelle di-

verse dimensioni economiche, finanziarie, patrimoniali, operative, qualitative, ecc., al fine di procedere con:

- periodica analisi delle varianze
- individuazione delle cause ed effetto che hanno portato a simili risultati
- feedback
- definizione e attuazione degli interventi correttivi e azioni di miglioramento.

L'approfondimento analitico del trend degli indicatori di perfomance tenuti sotto controllo, consente al management di ricevere una risposta efficace dell'andamento delle attività pianificate favorendo una vision sia dal punto di vista prettamente economico finanziario, che da quello prettamente operativo e strategico.

CONCLUSIONI

Un sistema azienda costruito sulla base degli elementi presi in esame nel presente articolo, è in grado di evolvere il controllo di gestione a vero e proprio strumento di supporto decisionale, adeguatamente affiancato da un sistema di performance management, che fa riferimento a meccanismi e strumenti orientati a favorire:

- Formulazione della strategia;
- Pianificazione aziendale;
- Politica degli Investimenti;
- Mappatura dei processi;
- Attività di budgeting e forecasting;
- Utilizzo della balanced socrecard;
- Definizione degli indicatori da inserire nei reporting e cruscotti aziendali;
- Gestione dinamica delle competenze del personale.

Il risultato ottenibile è quello di operare con un forte orientamento agli obiettivi da raggiungere secondo una propensione finalizzata alla definizione di valore attribuibile alle diverse attività mappate opportunamente scannerizzate dal punto di vista delle relazioni delle risorse tempo e costo assorbite nelle varie fasi coinvolte.

In altre parole, il management deve muovere la strategia aziendale, attraverso la misurazione di tutti quelli che sono i flussi dei processi presenti in azienda, andando a percepire criticità e inefficienze, che impediscono il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Risorse di approfondimento

“Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione” di Kaplan Robert S. e Norton David P.

“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers” di Alexander Osterwalder

“Business planning, strategia e valutazione finanziaria” di Renzo Rosin

“Corporate Perfomance Management” di Bob Paladino

“Enterprise Performance Management” Presentazione di Anand Subramaniam

“Social Collaboration Survey 2013” di Stefano Beiana ed Emanuele Quintarelli

“The Lean Startup”di Eric Ries

“The Five Key Prnciples of Corporate Perofmance Management” di Bob Paladino

“The Fifth Discipline” di Peter Senge



Gaetano Comandatore

Analisi del Break Even Point nel caso di più prodotti

L'analisi del **BEP** (Break Even Point) o **Break Even Analysis** o più semplicemente analisi del **Punto di Pareggio** è volta a determinare il punto di equilibrio fra i costi ed i benefici. Ogni qualvolta si è chiamati a prendere una decisione, facciamo una valutazione dei pro (per esempio i ricavi) e dei contro (per esempio i costi) che potrebbero derivare dalla nostra scelta.

A meno di voler prendere in considerazione gli effetti degli sconti effettuati in modo difforme ai vari clienti, ovvero considerando costante il prezzo di vendita di un prodotto, i ricavi sono strettamente proporzionali alle quantità vendute.

Qualora il prodotto in esame comporti solo costi proporzionali alle quantità, per esempio nel caso di un bene commercializzato, l'analisi dei costi/benefici è immediata: basta calcolare la differenza fra il prezzo ed il costo. Se tale differenza è positiva, con l'aumentare della quantità aumenta l'utile; se la differenza è negativa (ovvero il costo supera il prezzo di vendita), l'aumento

delle quantità vendute comporta un aumento delle perdite.

Nella realtà dei fatti, però, assai raramente i costi sostenuti dall'azienda sono proporzionali alle quantità vendute; anche nel caso dei prodotti commercializzati vi sono dei costi il cui importo non varia al variare delle quantità: per esempio il costo legato alla gestione del singolo ordine a fornitore (costo del personale, costo della gestione dell'ordine, costo del trasporto c/acquisto, ecc.) è indipendente dalla quantità acquistata. Alcuni di questi costi sono comunque costi "incrementali" (il costo del trasporto c/acquisto si sostiene solo se si acquista), altri invece si sostengono anche in assenza di acquisti (per esempio, il costo del personale dell'ufficio acquisti): sono i "famigerati" costi fissi.

L'analisi del **BEP** consente di determinare le quantità che è necessario vendere affinché i ricavi egualino i costi, ovvero la quantità a cui avviene il pareggio. L'importanza di tale analisi (che può essere condotta sia graficamente che algebricamente) in sede di valutazione di un investimento (acquisto di una nuova linea di produzione) o di confronto fra due metodi di produzione (quale metodo comporta il BEP inferiore e quindi più facilmente raggiungibile?) è evidente.



Il metodo grafico e la dimostrazione del metodo algebrico

Per calcolare il **BEP** in modo grafico è necessario tracciare le linee che rappresentano i costi fissi ed i costi variabili; a tal scopo è sufficiente disegnare

l'andamento di ciascun tipo di costo su un piano avente per ascissa (x) le quantità vendute e riportare sull'asse delle ordinate (y) i singoli valori sommandoli ai precedenti.

I costi fissi, per definizione, sono rappresentati da una retta parallela all'asse delle ascisse; tale retta è espressa dalla formula:

$$y_1 = C_F$$

dove C_F è l'importo dei costi fissi. I costi variabili sono, invece, rappresentati da una retta passante per l'origine (per quantità nulle non si so-

stengono costi) del tipo:

$$y_2 = Cv x$$

dove Cv è il costo variabile unitario. Ne segue che il totale di tutti i costi (fissi e variabili) è indicato dalla retta:

$$y_3 = C_F + Cv x$$

Anche la retta indicante i ricavi sarà una retta passante per l'origine (se non si vende non vi sono ricavi) e sarà rappresentata dalla retta

$$y_4 = P x$$

dove P indica il prezzo unitario. Il pareggio si ha nel punto di interse-

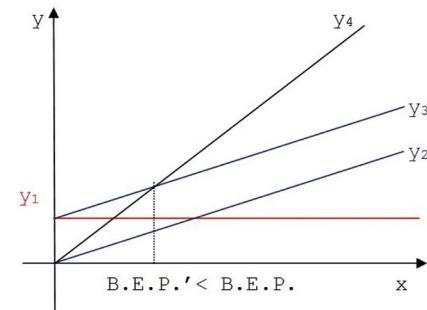
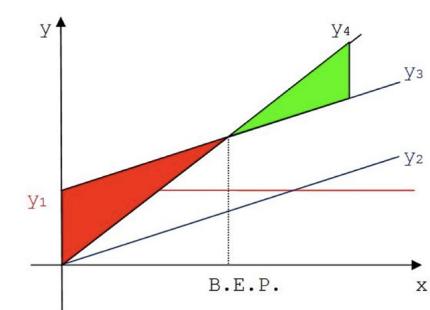
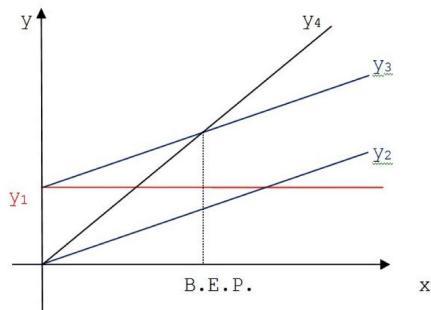
zione fra la retta y_3 e la retta y_4 ovvero:

$$y_3 = y_4 = C_F + Cv x = P x$$

da cui

$$\text{BEP} = x = C_F / (P - Cv)$$

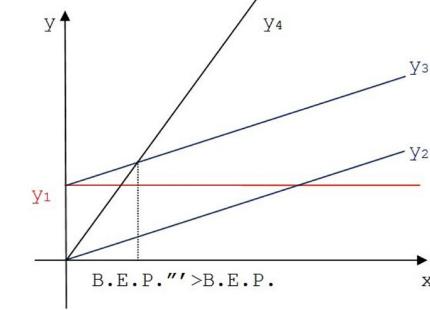
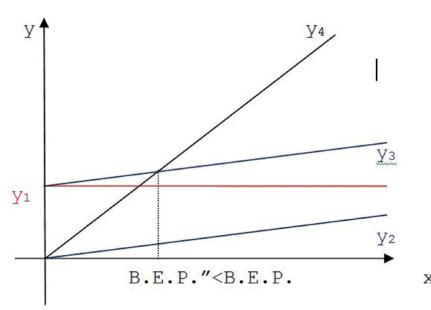
La retta dei ricavi intersecherà la retta dei costi totali solo se avrà un'inclinazione maggiore ovvero se $P > Cv$; in caso contrario l'intersezione avviene a sinistra dell'asse delle y , ma si tratta di una soluzione che ha significato solo dal punto di vista algebrico e non economico (quantità negative di prodotto venduto!).



Appicare il metodo grafico significa seguire la procedura utilizzando un foglio di carta millimetrato, per applicare il metodo algebrico basta utilizzare la formula del BEP.

Se le quantità vendute sono maggiori del BEP i ricavi sono maggiori dei costi e quindi c'è un utile (la zona in verde), in caso contrario si ha una perdita (la zona in rosso).

Effetto della riduzione dei costi fissi. Ridurre i costi fissi equivale ad "abbassare" la linea y_3 dei costi totali e quindi a ridurre il BEP.



Effetto della riduzione dei costi variabili.

Ridurre i costi variabili significa ridurre la pendenza della linea y_3 dei costi totali e quindi a ridurre il BEP.

Effetto dell'aumento del prezzo. Aumentare il prezzo significa aumentare la pendenza della linea y_4 quindi a ridurre il BEP.

Aumentare il prezzo significa aumentare la pendenza della linea y_4 quindi a ridurre il BEP.

Il BEP nel caso di due prodotti

S'ipotizzi che non sia possibile raggiungere il pareggio vendendo un solo bene (perché il BEP è superiore alla domanda del mercato) e che, quindi, si voglia raggiungere il pareggio vendendo due beni distinti (per esempio il bene A ed il bene B).¹

Il pareggio, in tal caso, si ottiene quando il fatturato totale egualia i costi di entrambi i beni ovvero quando:

$$P_A Q_A + P_B Q_B = \\ C_{VA} Q_A + C_{VB} Q_B + C_F$$

01. Nell'ipotesi che non vi sia un problema di "risorsa scarsa".

Lì dove:

- P_A = prezzo unitario di A
- C_{VA} = costo variabile di A
- Q_A = quantità vendite di A
- P_B = prezzo unitario di B
- C_{VB} = costo variabile di B
- Q_B = quantità vendite di B
- C_F = costi fissi

Con qualche passaggio matematico si ottiene che:

$$Q_A = C_F / (P_A - C_{VA}) - (P_B - C_B) / (P_A - C_A) Q_B$$

Questa formula consente di conoscere quanti pezzi di A è necessario vendere (per raggiungere il pareggio) in funzione del numero di pezzi venduti di B.

Se la quantità venduta di A è superiore a quella indicata dalla formula, si supera il BEP e quindi si ha un utile; in caso contrario si ha una perdita.

Dando per scontato che il prezzo di vendita dei prodotti sia sempre maggiore dei relativi costi di produzione (ovvero $P_A > C_{VA}$ e $P_B > C_{VB}$), Q_A decresce con il crescere di Q_B .

In caso contrario (ovvero $P_B < C_{VB}$) Q_A cresce al crescere di Q_B perché ne deve coprire le perdite.

Dal punto di vista grafico la determinazione del BEP è data dalla retta che si ottiene dall'intersezione di due piani inclinati.

Il BEP nel caso di molti prodotti

Nella realtà le aziende producono molti prodotti, in tal caso effettuare l'analisi del BEP sul singolo prodotto non fornirebbe alcuna informazione utile; si effettua quindi il calcolo del BEP aziendale.

In tal caso i costi fissi sono rappresentati dalla somma dei Costi Fissi di Struttura C_{FS} (costi degli impiegati, degli affitti, spese amministrative e generali, spese fisse commerciali, gli ammortamenti dei beni di struttura - non utilizzati per la produzione - la quota capitale dei leasing dei beni di struttura, i compensi degli amministratori, ecc.), dei Costi Fissi di Produzione C_{FP} (costi connessi alla produzione ma non proporzionali alle quantità prodotte: costi del personale degli uffici di produzione, attrezzaggio e manutenzione, magazzino, capi turno e capi reparto, ecc; ammortamenti e quote capitale dei leasing inerenti ai cespiti di produzione) e degli Oneri Finanziari O_F :

$$y_1 = C_{FS} + C_{FP} + O_F$$

I costi variabili, invece, sono pari alla somma dei **consumi** (il valore degli acquisti al netto della variazione del magazzino delle materie prime), dei **costi del personale diretto** (mano d'opera produttiva), dei **consumi energetici**, dei **materiali di consumo**, delle **lavorazioni esterne**, dei **costi specifici** (usura stampi, noleggio mezzi di sollevamento, trasporto c/vendita, ecc):

$$y_2 = C_v$$

Per definizione tali costi sono variabili e, quindi, proporzionali alle quantità prodotte e, quindi, al loro valore ovvero al Valore Prodotto:

$$y_2 = \%v V_P$$

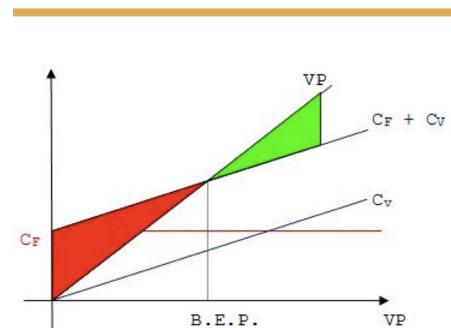
In tal caso il pareggio si ottiene quando il Valore Prodotto egualgia la somma dei costi fissi e dei costi variabili:

$$V_P = C_{FS} + C_{FP} + O_F + \%v V_P$$

da cui

$$BEP = V_P = (C_{FS} + C_{FP} + O_F) / (1 - \%v)$$

La formula determina il Valore Prodotto che garantisce il pareggio (Reddito Lordo di Competenza nullo); il denominatore ($1 - \%v$) è spesso indicato come $MC_{1\%}$ ovvero margine di contribuzione di primo livello percentuale.



Anche in questo caso se il V_P supera il BEP si ha un utile (zona evidenziata in verde), nel caso contrario si ha una perdita (zona evidenziata in rosso).

Qualora il $MC_{1\%}$ fosse negativo, sarebbe impossibile raggiungere il pareggio (il BEP negativo ha significato solo algebrico, ma non economico).

Da ciò deriva l'importanza di redigere un **Conto Economico** riclassificato a scalare con evidenziazione del $MC_{1\%}$. L'assottigliarsi del $MC_{1\%}$ e l'espandersi dei C_F devono essere monitorati di continuo, la dinamica delle variazioni (trend) deve apparire nel modo più evidente possibile.

Il modo più semplice di ottenere quanto sopra è procedere ad una rigorosa riclassificazione dei mastrini economici (a volte si rende necessario effettuare delle modifiche al piano dei conti) e di redigere un **Conto Economico** "che sta su una pagina", dove a fianco dei valori assoluti siano riportati anche i valori percentuali (incidenza sul V_P).

LA CRESCITA È NELLE TUE MANI.

DA OLTRE 130 ANNI INSIEME PER IL TERRITORIO.

Crea il tuo futuro. Puoi farlo con noi.

Da sempre siamo guidati da un senso di responsabilità sociale, per creare un valore economico che è basato sul rapporto costante con imprese e famiglie. Un valore economico finalizzato alla stabilità del contesto territoriale.

Siamo così riusciti a costruire un patrimonio di fiducia che ha permesso lo sviluppo della nostra terra, proprio sapendo che la crescita è nelle mani di chi, come te, investe nel domani.

#nelletuemani



You Tube

bppb.it



BANCA POPOLARE
DI PUGLIA E BASILICATA
DAL 1883





Rubrica: pratica professionale.



Alessandro Pacifici

Query Access & Pivot Excel: accoppiata vincente per governare i dati in azienda

Ogni azienda, raggiunta una minima dimensione operativa, è dotata di un gestionale più o meno completo e sofisticato.

Accanto ad esso convivono spesso altre applicazioni utilizzate da specifiche aree aziendali, che a volte dialogano, con opportune interfacce (*real-time* o *batch*) con il gestionale principale. Molto spesso le analisi tipiche del controllo di gestione hanno bisogno di reperire informazioni incrociando dati provenienti da diversi database estratti dal gestionale principale e/o dai sistemi complementari.

Quando l'analisi ha una cadenza abbastanza frequente ed è riconosciuta come necessaria dal *management* dell'azienda, vale sicuramente la pena di spingere sull'**EDP** locale per la generazione automatica del report richiesto.

Tuttavia la molteplicità dei "clienti" interni e la continua mutevolezza delle condizioni di *business*, unita a volte alla scarsa disponibilità di risorse **EDP**, fa sì che questa strada sia nella pratica spesso difficilmente percorribile. Skill tipica del controller è però appunto la gestione e l'incrocio dei dati per ottenere i report desiderati.

Tuttavia non sempre si arriva al risultato richiesto in maniera efficiente. Mi sono più volte imbattuto in rocamboleschi CERCA.VERT con chiavi combinate di due campi che cercavano dati in una **Pivot** (dinamica per definizione!). Partendo dal presupposto che il controller non è un programmatore, è però opportuno almeno utilizzare in maniera efficiente i *tools* che la suite di **Office** ci offre.

Detto che lo scopo di quest'articolo

non è una lezione sugli **applicativi office** (c'è una numerosa letteratura specializzata), desidero invece condividere un metodo di lavoro che reputo efficiente, probabilmente già seguito da molti dei colleghi che leggono.

Di solito "lavoro" i dati nei seguenti steps:

- estraggo dal gestionale o dagli altri applicativi, i DB necessari alla mia analisi;
- importo/collego le estrazioni in un DB Access;
- imposto le opportune query, fino a generare la tabella con tutti i dati necessari per l'analisi richiesta
- Genero una Tabella Pivot in Excel, che punti la tabella Access creata
- Infine, quando necessario, passo i risultati nel PowerPoint per la presentazione con il layout aziendale.

Cioè sfruttiamo **Access** per gestire, uniformare e creare *query* sui database, poi usiamo le potentissime *pivot Excel* per "girare" i dati a nostro piacimento, e infine eventualmente **Power Point** per presentarli.

Per rendere più concreto questo processo, facciamo un esempio.

Pensiamo ad un'analisi sulla *profitability* a livello di singolo prodotto finito/mercato/cliente/mese o di ogni loro aggregazione superiore determinata dalla segmentazione prodotto/cliente/mercato presente in azienda.

Potremmo avere una situazione nella quale abbiamo:

- un DB delle vendite;
- un DB dei costi Standard;
- un DB che raggruppa i clienti per gruppi (potremmo avere il cliente x e il

cliente y, con due *legal entities* diverse ma appartenenti allo stesso gruppo, o comunque associabili per una diversa logica).

In un modello **Excel**-centrico, dovremo far perno sulla tabella delle vendite ed agganciare col CERCA.VERT e/o INDICE, le info relative al costo standard e al gruppo di clienti.

Fortunatamente **Excel2010** ci mette a disposizione, per ogni foglio di lavoro, ben 1.048.576 righe (record) e 16.384 colonne (campi), e ciò lo renderebbe atto a gestire DB abbastanza ampi, sufficienti per una PMI.

Ma ogni volta che manipoliamo il database, riparte il calcolo del CERCA.VERT, scaldando i nostri processori e lasciando il nostro sguardo fisso sullo stato di avanzamento del calcolo.

In aggiunta ipotizziamo che nel DB scaricato dal gestionale **[codice Cliente]** e **[descrizione Cliente]** siano inseriti in un unico campo, separati solo da uno spazio o altro carattere.

In **Excel** dovremmo procedere manualmente con la funzione:



oppure utilizzare le opportune funzioni di testo (Destra, Sinistra, Stringa.Estrai), facendo poi attenzione che il campo chiave sia dello stesso tipo (numerico o alfanumerico) del campo ricercato nella tabella richiamata dal CERCA.VERT. Anche qui **Excel** ci agevola con le funzioni Testo o Valore. Ma **Access** lo può fare in maniera automatica ad ogni upload di dati con un campo aggiuntivo creato ad hoc.

Vediamo nell'esempio a lato, come possiamo agevolmente spartire in **Access** il campo "Customer" estratto dal gestionale, nei due campi necessari per le nostre analisi: "Customer_code" e "Customer_Description", inizialmente presenti in "Customer" e separati da uno spazio.

Con semplici funzioni creiamo 2 campi separati e ciò avviene automaticamente ogni volta che importiamo i dati e facciamo girare la *query*, senza trascinare ogni volta le formule ai record aggiunti in append (**Excel**).

[Fig.1 in alto a destra]

Ora vediamo come, nel nostro esempio, linkare i campi necessari per ottenere la nostra tabella delle sales, agganciando ad ogni record il relativo "Standard" e "Customer Group".

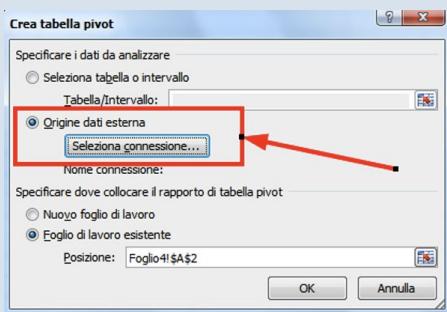
[Fig.2 a destra]

Creare dei Legami (Left Join nel caso sopra per evitare di perdere dati dalla tabella cardine delle sales), risulta assai più efficiente che fare dei CERCA. VERT, specie in database molto ampi.

Questa *query* può automaticamente generare una tabella:



sulla quale poi faremo puntare la nostra pivot, selezionandola come origine dati esterna.



La pivot che ne conseguirà sarà direttamente manipolabile nei campi pagina, riga, colonna in **Excel**, ma il database risiederà nell'**Access**, a sua volta impostato per catturare e lavorare i

Figura 1

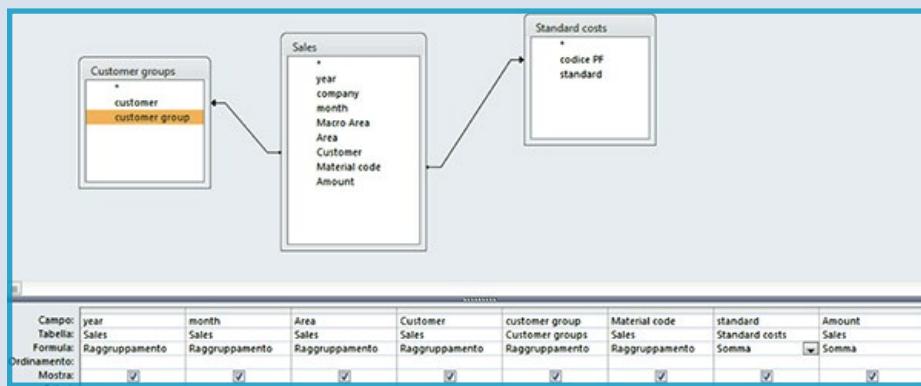


Figura 2

dati 'grezzi' estratti direttamente dal gestionale.

Non ho voluto entrare nel dettaglio dei tecnicismi **Access** o **Excel**, ma dare una direzione per l'operatività quotidiana utile per ogni controller: gestire i database e generare le query con **Access**, poi filtrare e manipolare i dati con le Pivot in **Excel**.

Con un semplice "aggiorna Pivot", una volta caricate e manipolate le tabelle in **Access**, avremo costantemente un'analisi aggiornata, flessibile e veloce!

Rubrica: pratica professionale.



Valerio Sernicoli

L'investimento in crediti: i criteri e le scelte

Focalizzare l'attenzione sul credito commerciale, specie in un momento di forte crisi economica, per un'impresa può servire a razionalizzare e a stimare il livello delle conseguenti fonti di finanziamento.

Concedere credito commerciale, comporta rinunciare nell'immediato alla liquidità ma con l'aspettativa di poter allargare e consolidare i rapporti con la clientela. Possiamo pertanto affermare come la concessione di credito commerciale sia una leva del marketing finalizzata allo sviluppo del business e alla penetrazione nei mercati di sbocco. I fattori che influiscono il livello di investimento in crediti, sono di tipo commerciale, quale la tipologia di clientela alla quale ci si rivolge, il livello di competizione nel mercato, nonché di tipo finanziario, ovvero la disponibilità delle fonti di finanziamento e la sostenibilità dei relativi oneri.

Stimare il livello di credito, significa valutare il limite massimo di esposizione al rischio di credito che l'impresa è disposta ad avere in un determinato periodo. Partendo dal fatturato previsionale distribuito per mese è possibile ottenere un primo livello di stima.

Supponiamo che un'azienda abbia stimato un tempo di incasso dei crediti in tre mesi e un budget di fatturato mensile, come di seguito:

GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
20	25	18	21	24	30	27	7	23	27	22	18

Il fatturato di gennaio resterà nel monte crediti fino a tutto marzo (avendo ipotizzato un tempo di incasso di tre mesi), quello di febbraio fino a tutto aprile e così via. Pertanto il monte crediti mensile sarà dato dalla somma di tre fatturati mensili consecutivi sottratto l'incasso del fatturato relativo al quarto mese precedente. Quindi:

GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
20	45	63	64	63	75	81	64	57	57	72	67

Le questioni fondamentali da porsi sono: **un livello di monte crediti come descritto sopra è sopportabile dall'azienda? Inoltre, è compatibile con le politiche di finanziamento decise dalla stessa?**

Ogni voce dell'attivo patrimoniale, rappresenta un investimento da misurare con il conseguimento degli obiettivi aziendali. Così i crediti commerciali tengono conto dei volumi di fatturato e dei tempi di incasso.

Supponiamo di avere in fase preventiva una situazione del genere della tabella qui a lato. Leggendo i dati presenti nel documento di budget notiamo un disequilibrio, tra gli investimenti e le fonti di finanziamento. Mantenere un livello di questo tipo, può risultare rischioso e portare a conseguenze anche gravi nel lungo periodo e minare l'equilibrio aziendale. Pertanto, si potrà o diminuire gli investimenti o trovare maggiori risorse per compensare il disequilibrio.

INVESTIMENTI		FONTI DI FINANZIAMENTO	
IMMOBILIZZAZIONI	200	CAPITALE SOCIALE	50
STOCK	40	DEBITI M/L TERMINE	100
CREDITI COMMERCIALI	60	DEBITI VS FORNITORI	60
		DEBITI A BREVE VS BANCHE	80
		COPERTURA	290
		FABBISOGNO NON COPERTO	10

Immaginiamo, un fatturato medio mensile pari a 30 e ad un tempo di incasso dei crediti di due mesi (fatturato mensile x tempo di incasso = $30 \times 2 = 60$ di crediti); per poter riequilibrare la situazione, ipotizziamo di dover diminuire gli investimenti e di intervenire sul livello dei crediti diminuendoli da 60 a 50; l'azienda può seguire due strade:

a) ridurre il fatturato mensile a parità di tempo di incasso: $25 \times 2 = 50$ di crediti fatturato = $50/2 = 25$

b) ridurre il tempo di incasso a parità di fatturato mensile: $30 \times \text{tempo di incasso} = \text{crediti} = 50$ tempo d'incasso = $50/30 = 1,66$ (circa un mese e 20 gg)

Tra le due possibilità risulta la più conveniente praticare l'opzione b) anche se di più difficile realizzazione in quanto comporterebbe rinegoziare le condizioni contrattuali con i clienti, con effetti di riduzione sulle vendite.

Rubrica: pratica professionale.

Come pure l'alternativa a) comporterebbe una riduzione del fatturato. Pertanto è necessario valutare bene le due alternative e minimizzare gli effetti di entrambi.

Se poi in futuro siano previsti ulteriori incrementi di crediti, si dovrà prevedere un incremento delle fonti di finanziamento per riequilibrare la situazione. Pertanto, per evitare disequilibri, già in fase previsionale bisognerebbe fissare i limiti di credito, compatibili con il livello di fonti di finanziamento effettivamente accessibili.

Il piano di investimento in crediti, oltre alla determinazione del limite di credito, come visto sopra, individua anche la composizione ottimale del monte crediti, distribuito tra i clienti in funzione della loro redditività e dello sviluppo che essi possono garantire all'azienda stessa.

Dopo aver redatto un piano marketing e una politica commerciale è possibile la fase successiva, ovvero, lo sviluppo della politica del credito commerciale. In particolar modo la gestione del credito commerciale dovrà vertere sulla gestione del cliente. Il primo passo è quello di classificare la clientela in base alla marginalità, ovvero, la capacità di garantire redditività all'impresa. Si andranno così a creare delle aree clienti/prodotto in cui l'azienda avrà una marginalità, magari anche alta e quindi sarà incentivata a sviluppare il rapporto commerciale ed aree in cui, la marginalità sarà bassa o al limite negativa e quindi si dovrà o migliorare le condizioni economiche oppure risulterà non conveniente proseguire la relazione mercantile.

Ipotizziamo di avere due clienti e di voler calcolare la loro marginalità, partendo dai seguenti dati:

	CLIENTE A	CLIENTE B
prezzo unitario (€)	2,77	2,80
costo unitario (€)	2,50	2,55
margine unitario (€)	0,27	0,25
volume di vendita (n°)	250.000,00	150.000,00
fatturato (€)	692.500,00	420.000,00
fatturato (€)	692.500,00	420.000,00
costi operativi (€)	625.000,00	382.500,00
risultato operativo (€)	67.500,00	37.500,00
termini di pagamento (gg)	120,00	30,00
*crediti vs clienti (€)	230.833,00	35.000,00
capitale investito netto (€)	230.833,00	35.000,00

*crediti vs clienti = fatturato x gg termini di pagamento/360

Pertanto, la creazione di valore per i due clienti risulta:

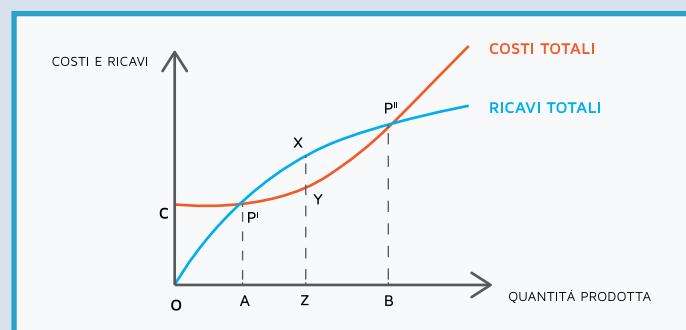
	CLIENTE A	CLIENTE B
risultato operativo (€)	67.500,00	37.500,00
C x CIN	23.083,00	35.000,00
creazione di valore (€)	44.417,00	34.000,00
creazione di valore unitario(€)	0,18	0,23

Da questa analisi discende che il cliente B nonostante garantisca un fatturato inferiore rispetto a cliente A, crea maggior valore. La ragione sta nei termini di pagamento.

La nostra azienda, infatti, con il cliente B (30 gg), riesce a rientrare prima dei crediti rispetto al cliente A (120 gg).

Pertanto in fase di budget l'azienda, individuata la marginalità per ciascun cliente, almeno dei principali, dovrà compiere delle scelte; su quali clienti puntare o sui quali rinegoziare i rapporti. Sicuramente, laddove la marginalità sarà positiva, l'azienda sarà interessata ad intensificare il rapporto commerciale con il cliente, magari concedendo sconti sui nuovi ordinativi. Laddove, invece, la marginalità sarà negativa, potrà non essere incentivata a proseguire il rapporto commerciale, ovvero, a rivedere le condizioni economiche. In alcuni casi, infatti, può essere sufficiente ridurre i termini di pagamento affinché si possano creare le condizioni di una marginalità positiva. Ma questo comporta dover rinegoziare con il cliente e non sempre porta ai risultati sperati; questo per mancanza o per poco potere contrattuale da parte dell'azienda. Spesso i rapporti si interrompono e questo comporta una riduzione del fatturato che avrà conseguenze sulla redditività aziendale.

La riduzione di fatturato, deve portare ad una razionalizzazione del portafoglio clienti, in termini di marginalità ed il fatturato non dovrebbe mai scendere al di sotto del volume minimo di produzione, in quanto l'azienda sosterrebbe perdite di gestione. Nel grafico seguente, andiamo ad analizzare proprio questo aspetto. Sulle ascissa vengono indicate le quantità prodotte, mentre nella ordinata, i costi totali (fissi e variabili) ed i ricavi stimati (quantità per prezzo unitario di vendita).



In esso, i ricavi e i costi sono egualati nei punti dove le due curve si incontrano e pertanto data l'uguaglianza il profitto è uguale a zero (punto di pareggio).

L'area di profitto si ha quando la curva dei ricavi supera quella dei costi, ovvero nell'intervallo tra i due punti P^I e P^{II} ; il profitto massimo si ha, come indicato nel grafico dal segmento X - Y.

Ne discende che, nella pianificazione dell'investimento in crediti commerciali, l'azienda dovrebbe sempre essere orientata alla selezione di clienti solvibili, ovvero in grado di pagare puntualmente le fatture di vendita e che garantiscono, almeno in linea teorica una marginalità positiva, quindi in grado di creare valore per l'impresa. Inoltre dovrebbe sempre tener presente che politiche di selezione dei clienti, troppo rigide, potrebbero compromettere lo sviluppo del business e quindi il raggiungimento del punto di profitto se non addirittura quello di pareggio.

Rubrica: pratica professionale.

Edizione a cura di:



ASFIM
CREA VALORE ALL'IMPRESA

SFC **Strategia Finanza e Controllo**

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA