



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

P E R I O D I C O D I R E T T O D A A N T O N I O S O F I A

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

Performance 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
9 Credito: quali prospettive? quali
possibili evoluzioni?
di Enzo Tucci
- 10** La creazione di valore narrata
13 tramite il Bilancio Integrato
di Francesco Lenoci
- 14** Business Intelligence&Reporting
25 direzionale nella distribuzione
di GPL
di Giovanni Chiarello
- 26** Performance Management:
28 tra Business Model e Learning
Organization
di Luca Vanzulli
- 31** Analisi del Break Even Point
33 nel caso di più prodotti
di Gaetano Comandatore

Rubrica: pratica professionale

- 36** Query Access&Pivot Excel:
37 accoppiata vincente per
governare i dati in azienda
di Alessandro Pacifici
- 38** L'investimento in crediti:
39 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

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 Tucci'

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 intermediati. 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

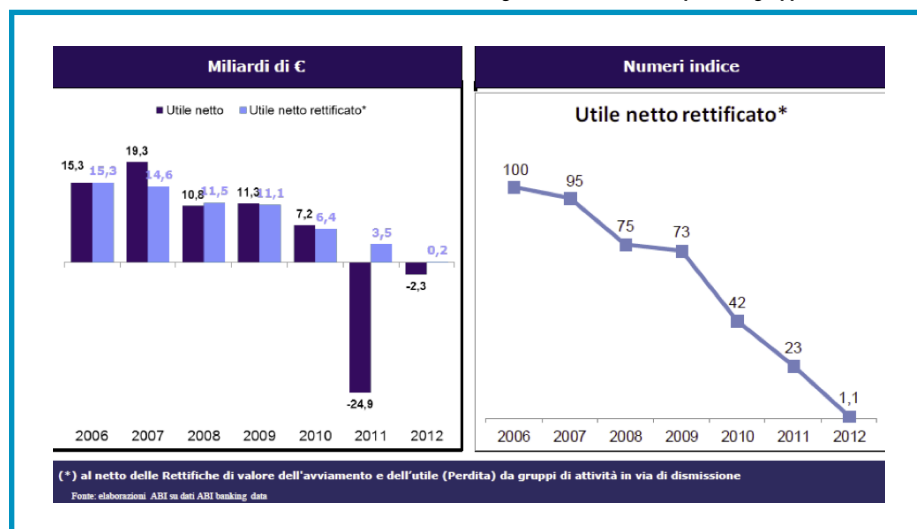


Figura 2 - Principali dati economici relativi ai bilanci consolidati dei maggiori 39 gruppi bancari italiani (2012; mld€)

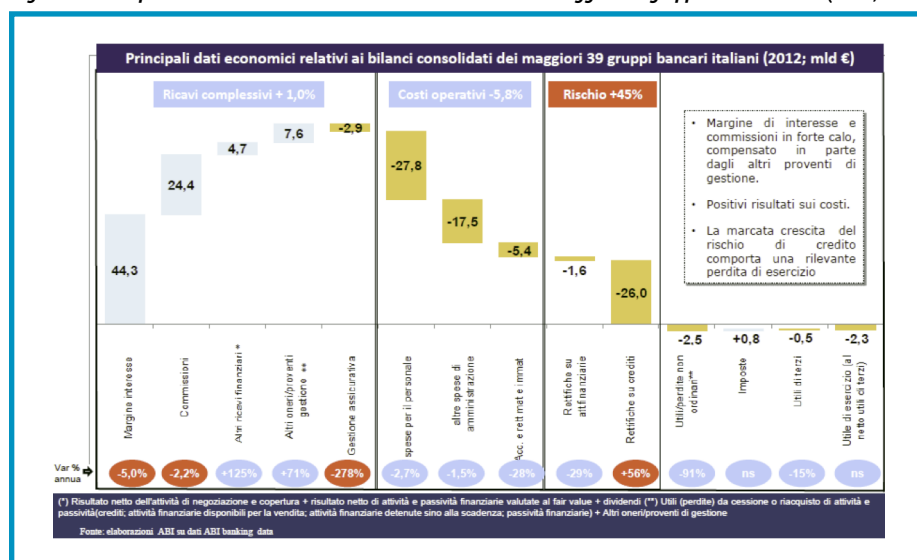
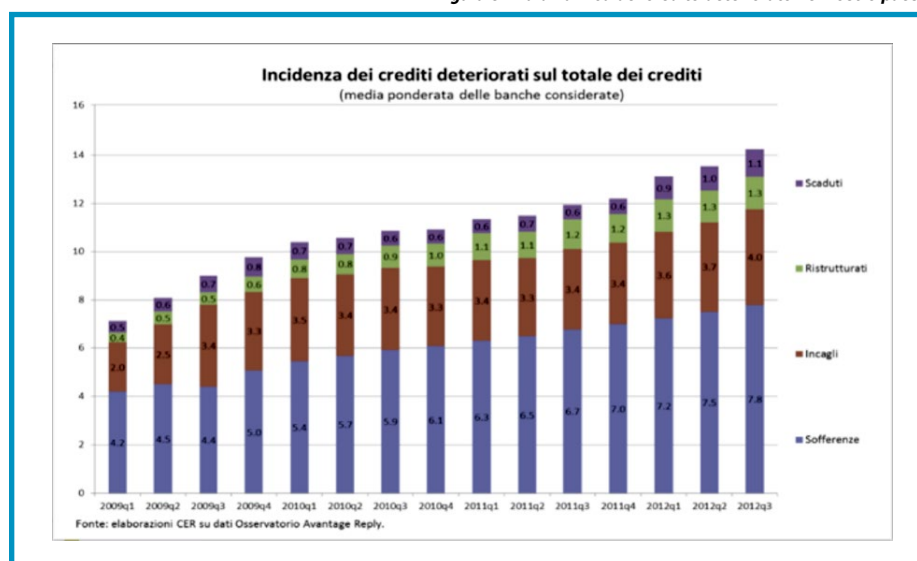


Figura 3 - La dinamica del credito deteriorato nel nostro paese



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-

Figura 4 - Criteri di distribuzione temporale

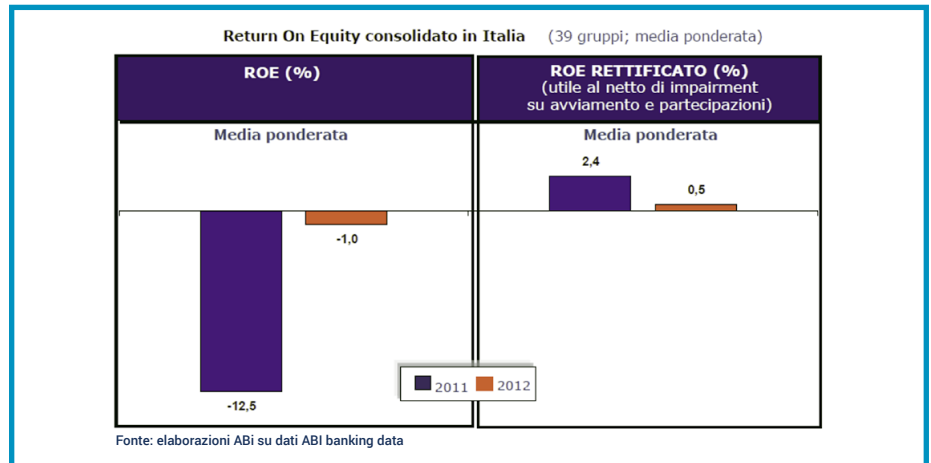


Figura 5 - Consuntivo Gestionale, Programmazione e Pianificazione

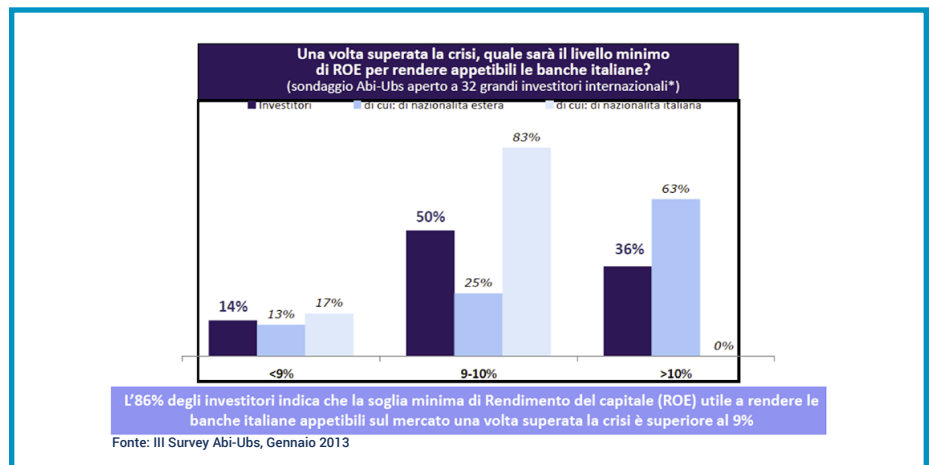
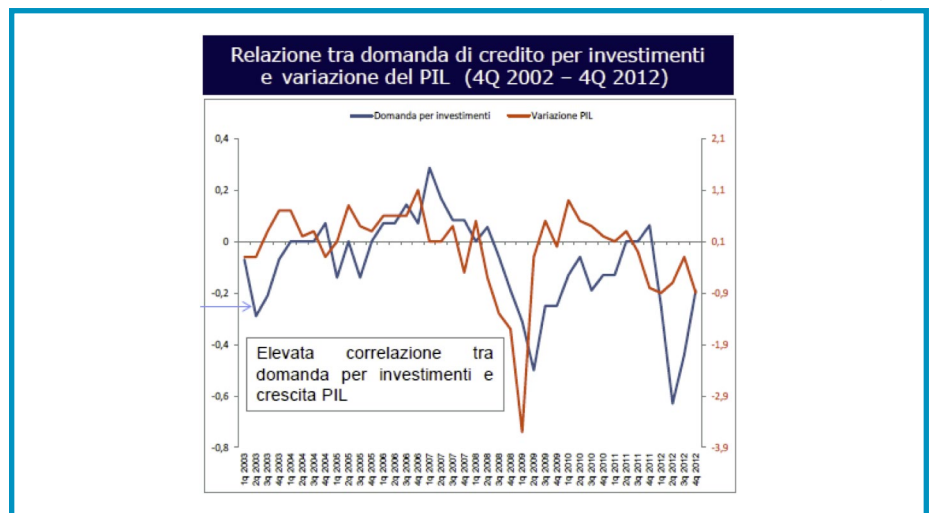


Figura 6



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-

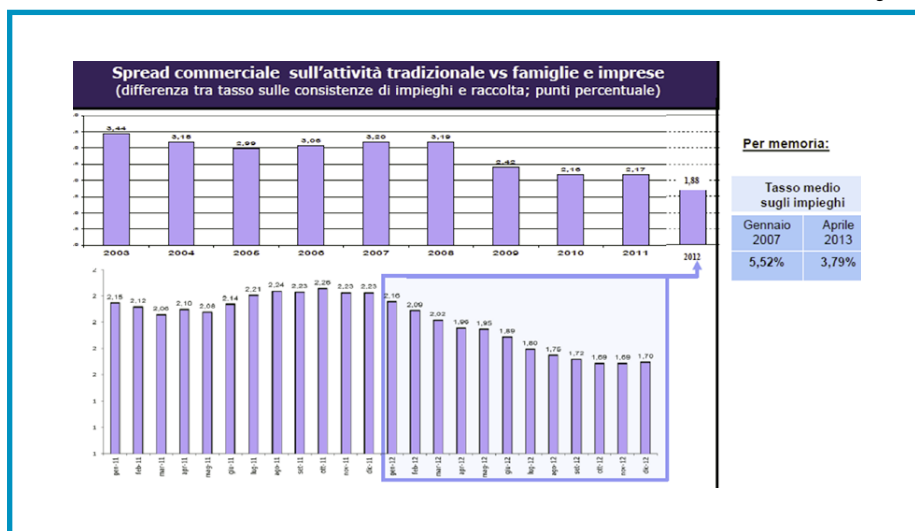
dizionali, quali ad esempio:

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:

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

Qualità del credito delle banche e dei gruppi bancari italiani (1)
(dati di fine periodo in milioni di euro e valori percentuali)

VOCI	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)	2012
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 quadrature 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 lorda. - (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 conseguenti?

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 ammontare 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/consigliare 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 è 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 guard 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 finanziatrici 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 attività 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. Peraltro, 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 perseguimento 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 Chiarello¹

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 imperniato non solo sul raggiungimento di obiettivi di natura

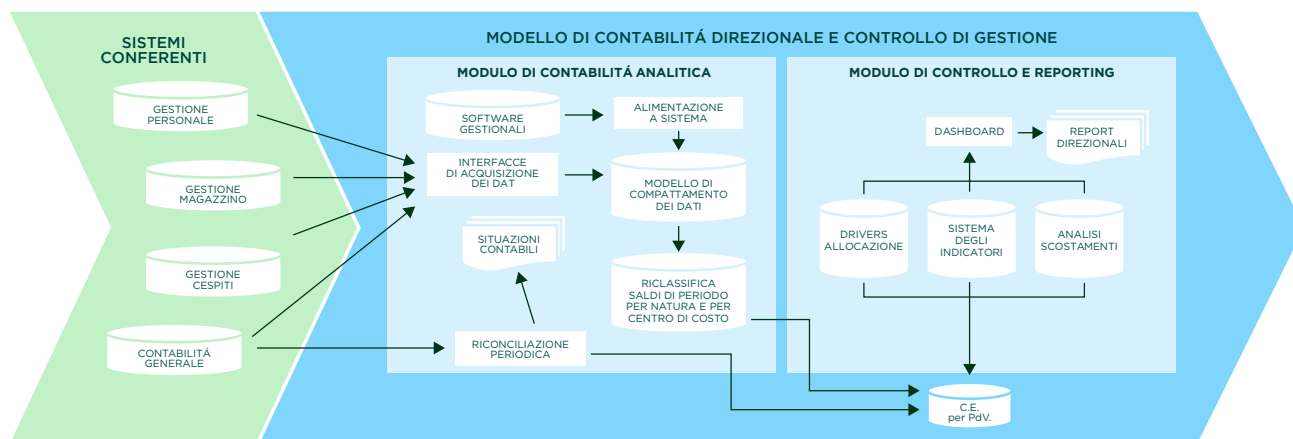
economica (margini-costi), ma anche non-financial (eccellenza nei servizi alla clientela).

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 competitors appartenenti a Compagnie Petroliere 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 vendite) 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 *sca- labilità, 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 SERBATOI 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.

Fig.1 - Esempio di prospetto Indicatori Gestionali Sintetici

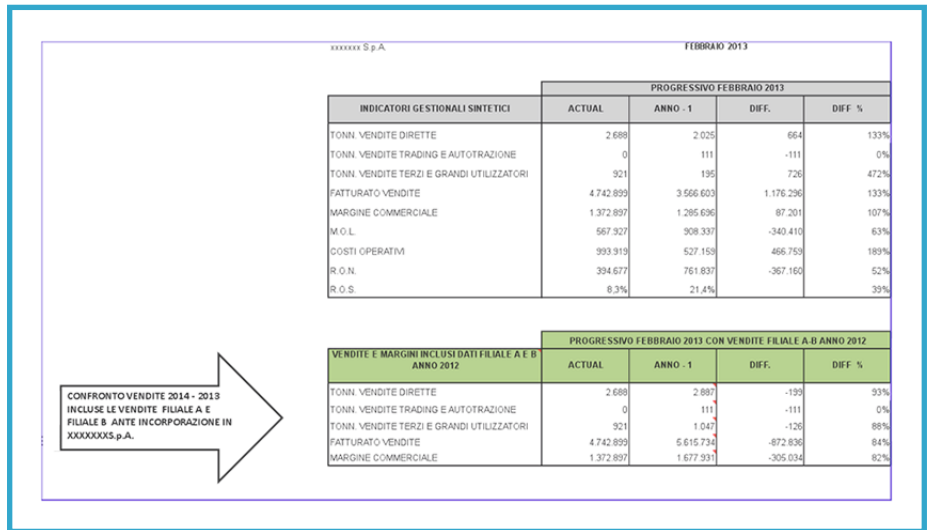


Figura 2 - Esempio di conto economico a Valore Aggiunto

VENDITE E MARGINI

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

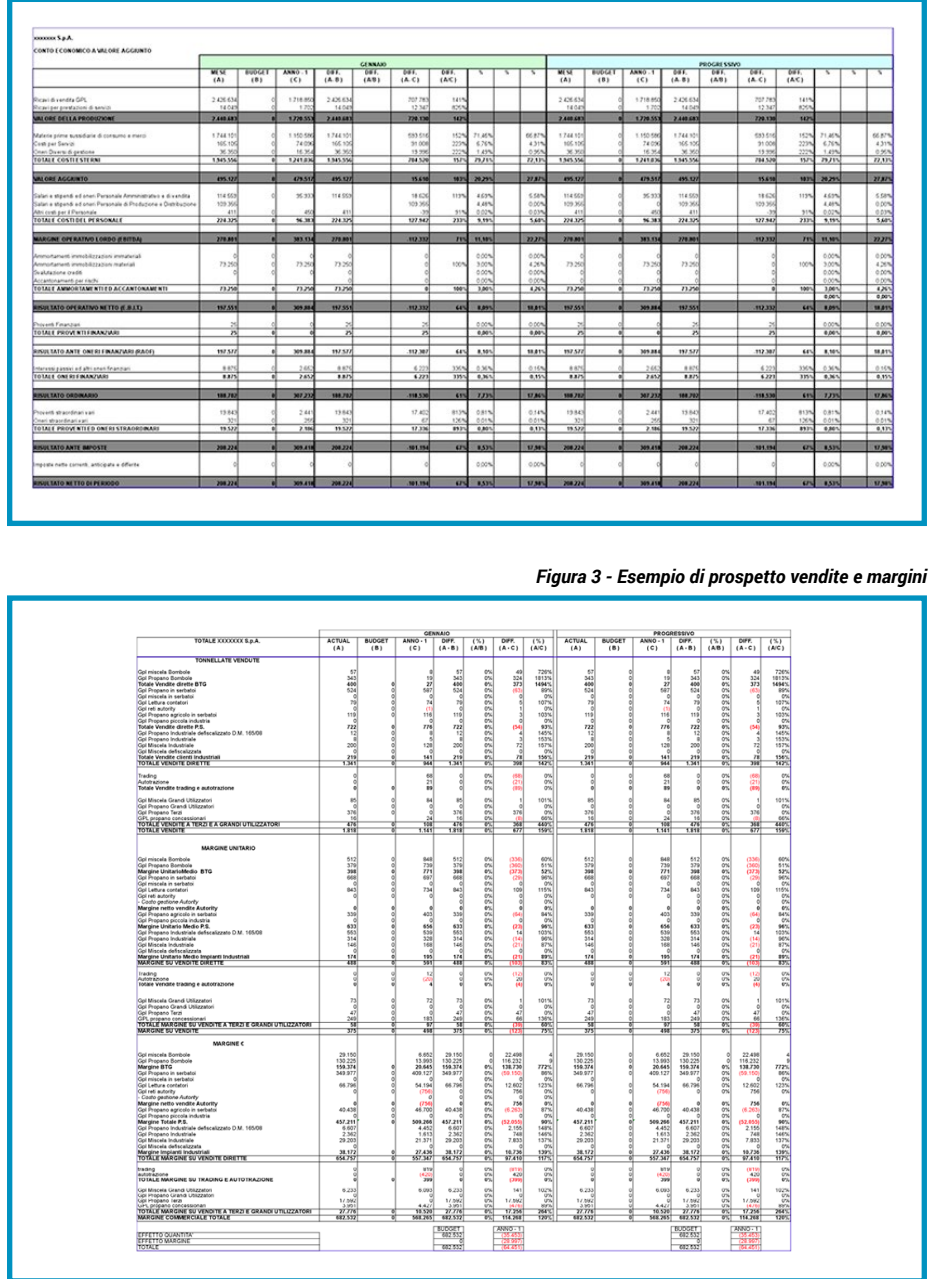
- Tonnellate vendute su base mensile e progressiva per singolo Progetto;
 - Margini di intermediazione commerciale €/ton per singolo Progetto;
 - Margine di Intermediazione Commerciale Totale per singolo Progetto.
- e consente il confronto tra **Consuntivo-Budget-Anno-1** a livello mensile e progressivo.

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. vendite 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-**



- **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 Pan-nello di Controllo, consente di avere una visione d'insieme di circa il 90% delle informazioni contenute nell'intero Reporting.

In particolare, il riquadro **VENTITE** 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.

XXXXX S.p.A.	PILALE A	PILALE B	TOTALE AREA BUD	%	PILALE C	PILALE D	PILALE E	TOTALE AREA BUD	%	TOTALE XXXXXXX S.p.A.	%
BOMBOLE	368	316	683		45		45			737	
Gpl Propano in serbatoio	32	37	69		602	269		872		961	
Gpl Metano in serbatoio	0	0	0		67	135		202		203	
Gpl Lattina container	0	0	0		0	76		76		76	
Gpl rete autostrada	0	0	0		141	110		251		251	
Gpl Propano agricolo in serbatoio	0	0	0		0	0		0		0	
Gpl Propano Doccia Industriale	0	0	0		0	0		0		0	
SERBATOI	33	37	70		810	300		1.610		1.613	
Gpl Propano Industriale delocalizzato D.M. 16508	0	0	0		17	17		34		34	
Gpl Propano Industriale	0	0	0		0	3		3		3	
Gpl Metano Industriale	0	0	0		140	200		440		440	
CLIENTI INDUSTRIALI	0	0	0		170	230		400		400	
TOTALE VENDITE DIRETTE	399	354	753		1.625	610		1.635		2.488	
TOTALE TRADING E AUTOTRAZIONE	0	0	0		0	0		0		0	
TOTALE VENDITE A TITOLO DI GRANDI UTILIZZATORI	110	585	695		82		122	229		231	
TOTALE QUANTITÀ VENDUTE	509	939	1.448		1.708	610	133	2.451		3.009	
TOTALE RICAVI VENDITE	618.212	1.079.368	1.697.580		1.578.329	1.329.389	126.601	3.044.319		4.742.899	
COSTO DEL VENDUTO	477.524	902.730	1.380.254	81,20%	1.040.262	834.569	114.829	1.989.740	65,38%	3.570.002	71,00%
MARGINE COMMERCIALE	140.688	176.638	317.327	18,74%	538.077	504.821	11.872	1.054.578	34,64%	1.372.897	28,91%
RICAVI SERVIZI DI MANUFATTIONE	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
RICAVI SERVIZI DI PRODUZIONE	0	0	0	0,00%	15.899	0	0	15.899	0,52%	15.899	0,33%
ALTRI RICAVI	0	0	0	0,00%	15.899	0	0	15.899	0,52%	15.899	0,33%
COSTI OPERATIVI DI PRODUZIONE	28.438	24.989	53.428	3,09%	21.583	0	0	21.583	0,71%	24.121	1,56%
COSTI OPERATIVI DI DISTRIBUZIONE	33.296	45.034	78.330	4,61%	210.489	0	0	210.489	6,91%	289.780	6,04%
COSTI OPERATIVI RECUPERO	7.286	15.486	22.772	1,36%	12.372	0	0	12.372	0,40%	30.744	0,65%
COSTI DI SVILUPPO RETE	0	0	0	0,00%	11.907	0	0	11.907	0,39%	11.907	0,25%
COSTI PERSONALE E DI VENDITA E COMMERCIALI	47.892	36.157	84.049	4,95%	187.899	0	0	187.899	6,17%	254.698	5,36%
COSTI GENERALI FISCALI	18.144	14.986	33.130	1,95%	41.330	0	0	41.330	1,36%	14.699	0,31%
COSTI GENERALI D'AMMINISTRAZIONE E MARKETING RIPARTITI	12.822	11.414	24.236	1,43%	32.595	28.555	0	61.150	2,01%	85.371	1,80%
MARGINE OPERATIVO LORDO	6.190	31.393	37.583	2,24%	34.800	478.281	11.872	544.953	17,83%	567.827	11,97%
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	26.381	22.308	48.689	2,81%	66.372	60.589	0	126.961	4,12%	173.250	3,66%
TOTALE COSTI OPERATIVI	173.259	187.643	360.902	20,67%	564.889	88.128	0	653.018	21,43%	893.919	18,81%
RISULTATO OPERATIVO	31.921	8.995	40.916	2,42%	11.112	410.892	11.872	433.877	14,31%	364.477	7,67%
RISULTATO FINANZIARIO	3.473	3.037	6.510	0,38%	0	8.327	0	8.327	0,27%	23.947	0,50%
RISULTATO STRAORDINARIO	21	53	74	0,00%	30.308	0	0	30.308	1,01%	33.864	0,71%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	35.415	5.985	41.400	2,40%	41.420	419.219	11.872	472.511	15,59%	422.288	8,88%

- 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** (margine €/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 NUMERICO S.p.A.													
VENDITE	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	PROGRESSIVO
Col. Ricavi Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	1.764.101	1.625.951	4.762.899
Col. Margine Vendite	1.764.101	1.625.951	1.7										

(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 ma-cro 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

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

C.E. PER PRODOTTO A DIRECT COSTING	TOTALE xxxxxxxxx S.p.A.									
	BGTG	PS	IND	TRADING	TERZI	TOT	PS €/TON	IND €/TON	TRADING €/TON	TERZI €/TON
TON VENDITE	727	1.471	490	0	921	3.609				
RICAVI NETTI DI VENDITA	970.349	2.333.651	518.976	0	917.922	4.742.898	1.334	1.588	1.059	0
COSTO DEL VENDUTO	686.301	1.384.067	431.752	0	867.862	3.370.002	944	941	881	0
MARGINE COMMERCIALE	284.048	951.584	87.225	0	50.040	1.372.897	391	647	178	0
Provisioni agenti	26.550	0	0	0	0	26.550	37	0	0	0
Lettera Contatori	78.661	210.128	0	0	0	288.789	108	143	0	0
Costi variabili di distribuzione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tappi e sigilli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imbottigliamento	0	5.230	0	0	0	5.230	0	4	0	0
Passaggio a deposito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese di lavorazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE COSTI VARIABILI DIRETTI	105.251	215.358	0	0	0	320.669	145	146	0	0
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	178.797	736.226	87.225	0	50.040	1.052.288	246	501	178	54
Manutenzione ordinaria	14.771	12.972	0	0	0	27.744	20	9	0	0
Manutenzione straordinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costi generali di manutenzione ripartiti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ricarico BTG	3.000	0	0	0	0	3.000	4	0	0	0
Segnalazione P.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impianto P.S.	0	11.997	0	0	0	11.997	0	8	0	0
Trasporto secondario P.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trasporto primario P.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ritiro P.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ammortamenti specifici	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personale di manutenzione ripartito	62.211	138.292	27.856	0	0	228.359	86	94	57	0
Personale di Marketing & vendita ripartito	36.351	8.484	1.012	0	0	45.847	60	6	2	0
Personale di distribuzione ripartito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personale di produzione ripartito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	62.464	564.470	58.318	0	50.040	735.292	88	384	119	54
Ricavi netti per servizi imbottigliamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ricavi netti per servizi passaggio deposito + altro	0	15.699	0	0	0	15.699	0	11	0	0
Ricavi netti per manutenzione btg a terzi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3° MARGINE DI CONTRIBUZIONE RETTIFICATO	62.464	580.169	58.318	0	50.040	750.991	88	394	119	54
Acqua e riscaldamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenzione impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indumenti da lavoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri materiali di consumo e spese varie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forza motrice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Smaltimento rifiuti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assicurazioni incendio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione autovetture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese di rappresentanza e viaggi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.C.I.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ammortamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE COSTI FISSI DI PRODUZIONE	0	0	0	0	0	23.033	0	0	0	0
Gestione incassi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione autovetture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fitti passivi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trasporti vari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenzioni diverse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenzione macchine d'ufficio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pulizie locali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese legali e notariali di Filiale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Viaggi e trasferte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rappresentanza ed omaggi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisto materiali d'ufficio e beni < 516 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese postali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assicurazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Canoni annuali manutenzione e assistenza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abbonamenti e quote associative	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Boli e valori bollati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telefonia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese varie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese bancarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altre imposte e tasse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ammortamenti generici	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamenti ordinati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE COSTI FISSI GENERALI	0	0	0	0	0	74.659	0	0	0	0
TOTALE COSTI FISSI DI FILIALE	0	0	0	0	0	97.692	0	0	0	0
CONTRIBUZIONE DI FILIALE	0	0	0	0	0	653.298	0	0	0	0
COSTI DI AMMINISTRAZIONE	0	0	0	0	0	258.621	0	0	0	0
COSTI DI DISTRIBUZIONE COMUNI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE COSTI FISSI DI STRUTTURA	0	0	0	0	0	258.621	0	0	0	0
TOTALE COSTI FISSI	0	0	0	0	0	356.313	0	0	0	0
RISULTATO OPERATIVO NETTO	0	0	0	0	0	394.677	0	0	0	0

Figura 11 - Esempio di prospetto C.d.C. Produzione

REPERIO PRODUZIONE	GENNAIO							PROGRESSIVO							
	ATTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO 1 (C)	DIFF. (A-B)	% (A/B)	DIFF. (C-B)	% (C/B)	ATTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO 1 (C)	DIFF. (A-B)	% (A/B)	DIFF. (C-B)	% (C/B)	
TON VENDITE BTG	400	-	400	0	0	0	0	400	-	400	0	0	0	0	
TON VENDITE P.S.	722	-	776	722	N.D.	-54	39%	722	-	776	722	N.D.	-54	39%	
TON VENDITE INDUSTRIA	219	-	141	-	0	219	156%	219	-	141	-	0	219	156%	
TOTALE TON VENDITE TRADING E AUTOTRAZIONE	-	-	89	0	N.D.	89	0	-	-	89	0	N.D.	89	0	
TOTALE TON VENDITE	1.341	-	1.013	1.341	N.D.	309	180%	1.341	-	1.013	1.341	N.D.	309	180%	
RICAVI DA SERVIZI	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	0	N.D.	0	0	0	
Servizio imbottigliamento	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	0	N.D.	0	0	0	
Passaggio a deposito	13.399	-	12.399	N.D.	13.399	N.D.	13.399	13.399	-	12.399	N.D.	13.399	N.D.	13.399	N.D.
Altra prestazione a filo ramo d'azienda	-	-	1.702	1.650	N.D.	1.650	87%	-	-	1.702	1.650	N.D.	1.702	87%	
TOTALE RICAVI	14.049	-	14.049	14.049	N.D.	14.049	825%	14.049	-	14.049	14.049	N.D.	14.049	825%	
COSTI	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
SERVIZI E ESTERNI	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Spese di imbottigliamento	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Spese di passaggio deposito	828	-	828	N.D.	828	N.D.	828	828	-	828	N.D.	828	N.D.	828	N.D.
Spese di lavorazione	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
TOTALE COSTI PER SERVIZI	828	-	828	828	N.D.	828	0	828	-	828	828	N.D.	828	0	
PERSONALE	26.660	-	26.660	26.660	N.D.	26.660	N.D.	26.660	-	26.660	26.660	N.D.	26.660	N.D.	
Tutti i dipendenti	-	-	26.660	N.D.	26.660	N.D.	26.660	-	-	26.660	N.D.	26.660	N.D.	26.660	N.D.
Altri costi per il personale	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	26.660	-	26.660	26.660	N.D.	26.660	N.D.	26.660	-	26.660	26.660	N.D.	26.660	N.D.	
TOTALE COSTO DELLA LAVORAZIONE	27.488	0	27.488	27.488	N.D.	27.488	N.D.	27.488	0	27.488	27.488	N.D.	27.488	N.D.	
ALTRI COSTI INDUSTRIALI	6.040	-	6.040	6.040	N.D.	5.962	6817%	6.040	-	6.040	6.040	N.D.	5.962	6817%	
Forza motrice e metano	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Acqua e riscaldamento	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Tappi e sigilli	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Acquisto materiale vario e miscelato	76	-	76	N.D.	76	N.D.	76	76	-	76	N.D.	76	N.D.	76	N.D.
Smaltimento rifiuti	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Manutenzione impianti	1.912	-	4.000	1.912	N.D.	-2.407	38%	1.912	-	4.000	1.912	N.D.	-2.407	38%	
TOTALE ALTRI COSTI INDUSTRIALI	7.018	-	6.089	7.018	N.D.	5.336	160%	7.018	-	6.089	7.018	N.D.	5.336	160%	
COSTI GENERALI	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Assicurazioni incendio	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Riduzione autovetture	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Carburante ed altre spese Automezzi	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Accessori e varie	2.565	-	2.386	2.565	N.D.	179	59%	2.565	-	2.386	2.565	N.D.	179	59%	
TOTALE COSTI GENERALI	2.565	-	2.386	2.565	N.D.	179	58%	2.565	-	2.386	2.565	N.D.	179	58%	
AMMORTAMENTI	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Ammortamenti fabbricati industriali	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Ammortamenti impianti	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
TOTALE AMMORTAMENTI	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
TOTALE COSTI INDUSTRIALI	37.672	-	6.475	37.672	N.D.	31.197	582%	37.672	-	6.475	37.672	N.D.	31.197	582%	
RISULTATO OPERATIVO	23.678	0	4.772	23.678	N.D.	18.906	495%	23.678	0	4.772	23.678	N.D.	18.906	495%	
COSTI INDUSTRIALI/PRODUZIONE BTG	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Ammortamenti specifici spente su vendite	761	-	0	-	0	761	0	761	-	0	-	0	761	0	
Spese generali spente su vendite	0	-	62	761	N.D.	761	1237%	761	-	62	761	N.D.	761	1237%	
Spese di imbottigliamento	0	-	0	0	N.D.	0	0	0	-	0	0	N.D.	0	0	
Passaggio a deposito	0	-	0	0	N.D.	0	0	0	-	0	0	N.D.	0	0	
Spese generali industriali spente su vendite	2.272	-	196	2.272	N.D.	2.186	2744%	2.272	-	196	2.272	N.D.	2.186	2744%	
Costo del personale industriale proprio direttamente	0	-	1.062	0	N.D.	1.062	0	0	-	7.862	0	N.D.	7.862	0	
INDICE COSTI	18.186	0	149	18.186	N.D.	18.037	638%	18.186	0	149	18.186	N.D.	18.037	638%	
Quota parte di PRODOTTO	18.186	-	149	18.186	N.D.	18.037	638%	18.186	-	149	18.186	N.D.	18.037	638%	
COSTO UNITARIO DI PRODUZIONE	27	0	27	27	N.D.	27	638%	27	0	27	27	N.D.	27	638%	
COSTI INDUSTRIALI/PRODUZIONE SERVIZIO	-	-	-	0	N.D.	0	0	-	-	-	0	N.D.	0	0	
Ammortamenti specifici spente su vendite	1.800	-	2.324	1.800	N.D.	-524	27%	1.800	-	2.324	1.800	N.D.	-524	27%	
Spese generali spente su vendite	0	-	0	0	N.D.	0	0	0	-	0	0	N.D.	0	0	
Spese di passaggio a deposito	0	-	0	0	N.D.	0	0	0	-	0	0	N.D.	0	0	
Spese generali industriali spente su vendite	0	-	3.961	0	N.D.	3.961	0	0	-	3.961	0	N.D.	3.961	0	
Costo del personale industriale proprio direttamente	18.186	-	0	18.186	N.D.	18.186	0	18.186	-	0	18.186	N.D.	18.186	0	
TOTALE COSTI	20.446	0	6.304	20.446	N.D.	14.142	40%	20.446	0	6.304	20.446	N.D.	14.142	40%	
Quota parte di PRODOTTO	20.446	-	1.026	20.446	N.D.	19.420	95%	20.446	-	1.026	20.446	N.D.	19.420	95%	
COSTO UNITARIO DI PRODUZIONE	29	0	29	29	N.D.	29	40%	29	0	29	29	N.D.	29	40%	

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

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

REPARTO PRODUZIONE	FILIALE A	FILIALE B	TOTALE AREA TSD	FILIALE C	FILIALE D	FILIALE E	TOTALE AREA	TOTALE XXXXX S.p.A.
TON VENDUTE BTG	-	3	70	861	-	-	934	2.977
TON VENDUTE P.S.	33	37	720	1.401	-	-	1.461	1.471
TON VENDUTE INDUSTRIA	-	-	-	490	-	-	490	490
TOTALE LATE VENDUTE TRADING E AUTOTRAZIONE	399	394	793	1.935	-	-	1.935	2.886
RICAVI DA SERVIZI	-	-	-	-	-	-	-	-
Servizi di noleggio	-	-	-	-	-	-	-	-
Passeggeri e depositi	-	-	-	12.399	-	-	12.399	12.399
Altre prestazioni e fidejussio d'azienda	-	-	-	3.300	-	-	3.300	3.300
TOTALE RICAVI	-	-	-	15.699	-	-	15.699	15.699
COSTI	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZIO ESTERNO	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di intermagazzinamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestione di passaggio deposito	828	-	828	4.403	-	-	4.403	5.230
Spese di lavorazione	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI PER SERVIZIO	828	-	828	4.403	-	-	4.403	5.230
PERSONALE	-	-	-	-	-	-	-	-
Salari e stipendi	22.587	17.178	39.765	6.902	-	-	6.902	45.957
Abbonamenti per il personale	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	22.587	17.178	39.765	6.902	-	-	6.902	45.957
TOTALE COSTO DELLA LAVORAZIONE	23.415	17.178	40.593	10.495	0	0	10.495	51.857
ALTRE COSTI INDUSTRIALI	-	-	-	-	-	-	-	-
Forza motrice e materiali	4.179	4.773	8.952	2.812	-	-	2.812	11.764
Energie e riscaldamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Taglio e saggio	-	-	-	445	-	-	445	445
Addebiatato materiale vario e minuteria	-	-	-	-	-	-	-	-
Drenaggio idraulico	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimento impianti	4.809	2.138	7.568	4.055	-	-	4.055	6.823
TOTALE ALTRE COSTI INDUSTRIALI	4.809	6.911	11.520	7.312	-	-	7.312	18.837
COSTI GENERALI	-	-	-	-	-	-	-	-
Industria e commercio	-	-	-	-	-	-	-	-
Noleggi automobili	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi ad altre imprese Automobili	-	-	-	-	-	-	-	-
Accessori e varie	415	-	415	3.786	-	-	3.786	4.202
I.C.T.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI GENERALI	415	-	415	3.786	-	-	3.786	4.202
AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti fabbricati industriali	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti impianti	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI INDUSTRIALI	28.478	24.089	52.528	21.993	-	-	21.993	74.921
RISULTATO OPERATIVO	-28.478	-24.089	-52.528	-8.994	0	0	-8.994	-58.422
COSTI INDUSTRIALI PRODUZIONE BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti impianto capitale su volume	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali ripartite su volume	381	0	376	87	0	0	87	1.137
Spese di intermagazzinamento	0	0	0	0	0	0	0	0
Tagli e saggi	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali industriali ripartite su volume	4.228	6.181	10.444	168	0	0	168	5.095
Costo del Personale imputato proporzionalmente	29.723	15.963	35.011	140	0	0	140	12.410
TOTALE COSTI	34.392	22.144	56.536	28.977	0	0	28.977	86.450
QUANTITA' PRODOTTE	366	376	683	483	0	0	483	721
COSTO UNITARIO DI PRODUZIONE	94	59	83	60	0	0	60	119
COSTI INDUSTRIALI DI PRODUZIONE SVUO	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti impianto su volume	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese generali ripartite su volume	51	36	86	3.690	0	0	3.690	3.065
Spese di passaggio e deposito	828	820	828	4.403	0	0	4.403	5.230
Spese generali industriali ripartite su volume	480	680	1.070	7.444	0	0	7.444	13.727
Costo del Personale imputato proporzionalmente	1.804	1.815	3.744	5.982	0	0	5.982	33.451
TOTALE COSTI	3.498	2.451	5.948	24.977	0	0	24.977	54.848
QUANTITA' PRODOTTE	33	37	70	1.891	0	0	1.911	2.91
COSTO UNITARIO DI PRODUZIONE	84	66	85	13	0	0	13	19

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).

Figura 13 - Esempio di prospetto CdC Manutenzione Recipienti

REPARTO MANUTENZIONE RECIPIENTI	GENNAIO						PROGRESSIVO					
	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO -1 (C)	DIF. (A - B)	Δ (B)	DIF. (A - C)	ACTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO -1 (C)	DIF. (A - B)	Δ (B)	DIF. (A - C)
RICAVI PER SERVIZI												
Riparazione bombole di terzo	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
Altra prestazioni	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
TOTALE RICAVI	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
MANUTENZIONE												
- BTG												
Manutenzione BTG su esterni	11.771	-	-	11.771	N.D.	11.771	11.771	-	-	11.771	N.D.	11.771
Personale atteso a manutenzione BTG	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
Fornitura BTG per manutenzione	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
Manutenzione BTG conto terzi	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
TOTALE COSTI MANUTENZIONE BTG	11.771	-	-	11.771	N.D.	11.771	11.771	-	-	11.771	N.D.	11.771
- P.S.												
Manutenzione ordinaria P.S.	4.747	-	-	4.747	N.D.	4.747	4.747	-	-	4.747	N.D.	4.747
Manutenzione straordinaria P.S.	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
Manutenzione Impianti industriali	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
TOTALE COSTI MANUTENZIONE P.S.	4.747	-	-	4.747	N.D.	4.747	4.747	-	-	4.747	N.D.	4.747
TOTALE COSTI MANUTENZIONE	16.519	-	-	16.519	N.D.	16.519	16.519	-	-	16.519	N.D.	16.519
SPESE GENERALI												
Acquisto materiale d'ufficio	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
Acquisto materiale di consumo	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
Viaggi e trasferte	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
Spese di rappresentanza	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
Spese diverse	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
TOTALE SPSE GENERALI	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
COSTO DEL PERSONALE												
Salari e stipendi	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
Altri costi per il personale	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	0	0	0	N.D.	0	N.D.	0	0	0	0	N.D.	0
AMMORTAMENTO E RECUPERO												
- BTG												
Ammortamento BTG	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
Recupero BTG	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
TOTALE AMMORT. E RECUPERO BTG	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
- P.S.												
Ammortamento Impianti Industriali	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
Ammortamento P.S.	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
TOTALE AMMORTAMENTI P.S.	-	-	-	-	N.D.	-	-	-	-	-	N.D.	-
TOTALE COSTI	16.519	0	0	16.519	N.D.	16.519	16.519	0	0	16.519	N.D.	16.519
RISULTATO OPERATIVO	-16.519	0	0	-16.519	N.D.	-16.519	-16.519	0	0	-16.519	N.D.	-16.519

Manutenzione straordinaria Serbatoi:

costi relativi a manutenzioni straordinarie 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 ricipienti/utenti.

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 leral	-	-	-	-	-	-	-	-
Altre prestazioni	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE RICAVI	-	-	-	-	-	-	-	-
MANUTENZIONE	-	-	-	-	-	-	-	-
- BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione BTG da esterni	5.786	8.986	14.771	-	-	-	-	14.771
Personale addetto a manutenzione BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Trasporto BTG per manutenzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione BTG costi 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 DI MANUTENZIONE	5.786	8.986	-	12.972	-	-	12.972	12.972
SPESA GENERALI	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisto materiale d'ufficio	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisto materiale di consumo	0	0	0	0	0	0	0	0
Viaggi e trasferte	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese di rappresentanza	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese diverse	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE SPESE GENERALI	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DEL PERSONALE	-	-	-	-	-	-	-	-
Salari e stipendi	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	-	-	-	-	-	-	-	-
Recupero BTG	1.500	1.500	3.000	-	-	-	-	3.000
TOTALE AMMORTI 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
RISULTATO 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	ATTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO -1 (C)	DIFF. (A,B)	% (A,B)	DIFF. (A,C)	% (A,C)	ATTUAL (A)	BUDGET (B)	ANNO -1 (C)	DIFF. (A,B)	% (A,B)	DIFF. (A,C)	% (A,C)
TON DISTRIBUITE BTG	400	-	27	400	N.D.	373	1434%	400	-	27	400	N.D.	373	1434%
TON DISTRIBUITE SFUSO	341	-	317	341	N.D.	24	103%	341	-	317	341	N.D.	24	103%
TOTALE TON DISTRIBUITE	1.341	-	544	1.341	N.D.	398	143%	1.341	-	544	1.341	N.D.	398	143%
TRASPORTI 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 P.S.	300	-	-	300	N.D.	300	N.D.	300	-	-	300	N.D.	300	N.D.
TOTALE TRASPORTI VETTORI ESTERNI	18.507	-	-	18.507	N.D.	18.507	N.D.	18.507	-	-	18.507	N.D.	18.507	N.D.
COSTI AUTOMEZZI 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 bollo e pedaggi autostradali	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di noleggio	1.563	-	-	1.563	N.D.	1.563	N.D.	1.563	-	-	1.563	N.D.	1.563	N.D.
Spese di manutenzione	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di pedaggi autostradali	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE COSTI AUTOMEZZI BTG	2.987	-	-	2.987	N.D.	2.987	N.D.	2.987	-	-	2.987	N.D.	2.987	N.D.
COSTI AUTOMEZZI P.S.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di carburante	27.239	-	22.339	27.239	N.D.	4.894	122%	27.239	-	22.339	27.239	N.D.	4.894	122%
Spese di assicurazione	3.227	-	2.922	3.227	N.D.	305	105%	3.227	-	2.922	3.227	N.D.	305	105%
Spese di bollo e pedaggi autostradali	1.319	-	4.214	1.319	N.D.	-2.895	31%	1.319	-	4.214	1.319	N.D.	-2.895	31%
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	-	13.059	12.434	N.D.	-625	95%	12.434	-	13.059	12.434	N.D.	-625	95%
TOTALE COSTI AUTOMEZZI P.S.	47.389	-	42.533	47.389	N.D.	4.856	115%	47.389	-	42.533	47.389	N.D.	4.856	115%
TOTALE SPESE AUTOMEZZI	56.367	-	42.533	56.367	N.D.	7.828	118%	56.367	-	42.533	56.367	N.D.	7.828	118%
Salari e stipendi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi per il 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.
Salari e stipendi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi per il personale	65.021	-	-	65.021	N.D.	65.021	N.D.	65.021	-	-	65.021	N.D.	65.021	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.
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA	82.695	-	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	-	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.
Salari e stipendi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi per il personale	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE COSTO PERSONALE SPEDIZIONI	0	-	-	0	N.D.	0	N.D.	0	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	82.695	-	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.	82.695	-	-	82.695	N.D.	82.695	N.D.
COSTI GENERALI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo gestione autovetture	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Viaggi e trasferte	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Spese di rappresentanza	-	-	-	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 SPESE GENERALI	0	-	-	0	N.D.	0	N.D.	0	-	-	0	N.D.	0	N.D.
AMMORTAMENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamento Autisti BTG	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
Ammortamento Autisti P.S.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.	-	-	-	0	N.D.	0	N.D.
TOTALE AMMORTAMENTI	0	-	-	0	N.D.	0	N.D.	0	-	-	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%
Costi nel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RISULTATO OPERATIVO BTG	38.857	-	-	38.857	N.D.	38.857	N.D.	38.857	-	-	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	306	316	683	45	-	-	45	727
TON DISTRIBUITE SFUSO	33	37	70	1.891	-	-	1.891	1.961
TOTALE TON DISTRIBUITE	339	354	729	1.936	-	-	1.936	2.688
TRASPORTI VETTORI ESTERNI								
Trasporto secondario BTG	11.783	26.762	38.525	2.326	-	-	2.326	40.852
Trasporto secondario P.S.	-	-	-	-	-	-	-	1.895
TOTALE TRASPORTI VETTORI ESTERNI	11.783	26.762	48.511	2.326	-	-	2.326	42.837
COSTI AUTOMEZZI BTG								
Spese di carburante	4.287	1.741	6.028	-	-	-	-	6.028
Spese di assicurazione	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di bollo e pedaggi autostradali	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di noleggio	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di manutenzione	376	1.177	1.553	-	-	-	-	1.553
Pedaggi autostradali	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTI AUTOMEZZI BTG	4.663	2.918	7.581	-	-	-	-	7.581
COSTI AUTOMEZZI P.S.								
Spese di carburante	-	-	-	56.684	-	-	56.684	56.684
Spese di assicurazione	-	-	-	6.453	-	-	6.453	6.453
Spese di bollo e pedaggi autostradali	-	-	-	3.299	-	-	3.299	3.299
Spese di noleggio	-	-	-	6.750	-	-	6.750	6.750
Spese di manutenzione	-	-	-	24.145	-	-	24.145	24.145
TOTALE SPESE AUTOMEZZI P.S.	-	-	-	96.332	-	-	96.332	96.332
TOTALE SPESE AUTOMEZZI	4.663	2.918	7.581	96.332	-	-	96.332	103.913
Salari e stipendi								
Altri costi per il personale	16.870	13.358	30.228	-	-	-	-	30.228
TOTALE COSTO PERSONALE AUTISTA BTG	16.870	13.358	30.228	-	-	-	-	30.228
Salari e stipendi								
Altri costi per il personale	-	-	-	111.810	-	-	111.810	111.810
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	142.638
Salari e stipendi								
Altri costi per il personale	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO PERSONALE SPEDIZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	16.870	13.358	30.228	111.810	-	-	111.810	142.638
COSTI GENERALI								
Costi gestione autovetture	-	-	-	-	-	-	-	-
Viaggi e trasferte	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese di rappresentanza	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese diverse	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE SPESE GENERALI	-	-	-	-	-	-	-	-
AMMORTAMENTI								
Ammortamento Autocamion BTG	-	-	-	-	-	-	-	-
Ammortamento Autobus 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	126	112	52	-	-	52	108
COSTO MEDIO TRASPORTO SFUSO C/ TON	53	53	78	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

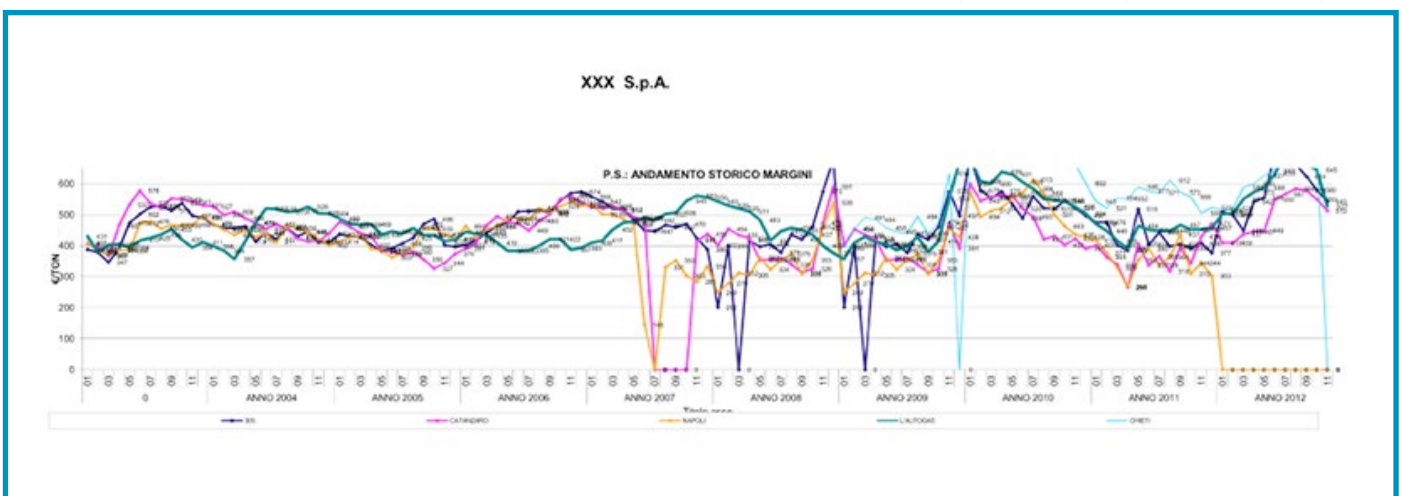
Il grafico (in Fig. 17 è riportato quello relativo a Serbatoi ma esiste anche quello relativo alle Bombole) rileva l'andamento storico mensile dei margini €/ton su vendite dirette degli ultimi 5 esercizi. Consente di avere informazioni sull'andamento dei margini in base all'evolversi dei costi di prodotto 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	312	364	-14%	337	339	-1%
Clienti domestici	587	708	-17%	623	604	0%
Clienti canalizzati	875	743	18%	563	563	0%
Clienti professionali altri	394	495	-20%	466	468	0%
Clienti serbatoi di proprietà	0	809	-100%	817	817	0%
PS	527	654	-19%	573	575	0%
Installazione industriale	0	0	N.C.	593	593	-1%
TOTALE VENDITE DIRETTE	330	409	N.C.	591	591	-1%
Terzi Siuso	0	0	N.C.	58	58	0%
Terzi Btg	58	62	-6%	58	58	0%
TOTALE TERZI	58	62	-6%	58	58	0%
TOTALE VENDITE	186	233	-20%	237	241	-2%

FILIALE 1

	MENSILE			PROGRESSIVO		
	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.
BTG	288	366	-21%	348	353	-1%
Clienti domestici	677	645	11%	673	672	0%
Clienti canalizzati	0	0	N.C.	449	449	0%
Clienti professionali altri	441	521	-15%	536	542	-1%
Clienti serbatoi di proprietà	0	0	N.C.	584	584	0%
PS	543	580	-6%	552	553	0%
Installazione industriale	0	0	N.C.	593	593	-1%
TOTALE VENDITE DIRETTE	307	387	-21%	364	369	-1%
Terzi Siuso	0	0	N.C.	58	58	0%
Terzi Btg	59	59	0%	51	50	2%
TOTALE TERZI	59	59	0%	51	50	2%
TOTALE VENDITE	222	265	-16%	271	276	-2%

FILIALE 2

	MENSILE			PROGRESSIVO		
	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.
BTG	338	362	-7%	325	324	0%
Clienti domestici	599	577	-4%	553	547	1%
Clienti canalizzati	875	0	N.C.	574	547	5%
Clienti professionali altri	366	460	-21%	389	390	0%
Clienti serbatoi di proprietà	0	0	N.C.	0	0	N.C.
PS	513	550	-7%	480	476	1%
Installazione industriale	0	0	N.C.	593	593	-1%
TOTALE VENDITE DIRETTE	333	368	-9%	337	336	0%
Terzi Siuso	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Terzi Btg	87	86	1%	67	65	2%
TOTALE TERZI	87	86	1%	67	65	2%
TOTALE VENDITE	218	218	0%	176	173	2%

FILIALE 3

	MENSILE			PROGRESSIVO		
	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.
BTG	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Clienti domestici	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Clienti canalizzati	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Clienti professionali altri	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Clienti serbatoi di proprietà	0	0	N.C.	0	0	N.C.
PS	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Installazione industriale	0	0	N.C.	0	0	N.C.
TOTALE VENDITE DIRETTE	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Terzi Siuso	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Terzi Btg	0	0	N.C.	0	0	N.C.
TOTALE TERZI	0	0	N.C.	0	0	N.C.
TOTALE VENDITE	0	0	N.C.	0	0	N.C.

FILIALE 4

	MENSILE			PROGRESSIVO		
	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.	NOVEMBRE	OTTOBRE	VARIAZ.
BTG	0	550	-100%	572	572	0%
Clienti domestici	0	785	-100%	648	648	0%
Clienti canalizzati	0	743	-100%	576	576	0%
Clienti professionali altri	0	473	-100%	474	474	0%
Clienti serbatoi di proprietà	0	809	-100%	819	819	0%
PS	0	763	-100%	596	596	0%
Installazione industriale	0	0	N.C.	596	596	0%
TOTALE VENDITE DIRETTE	0	763	-100%	596	596	0%
Terzi Siuso	0	0	N.C.	0	0	N.C.
Terzi Btg	19	0	N.C.	19	0	N.C.
TOTALE TERZI	19	0	N.C.	19	0	N.C.
TOTALE VENDITE	19	763	-97%	569	596	-3%

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

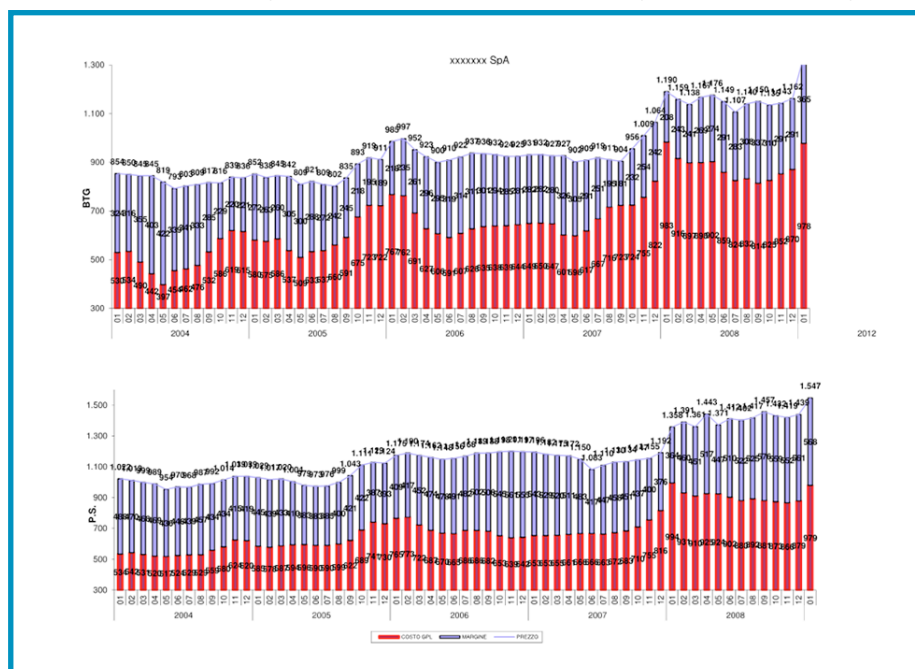


Figura 20 - Esempio di tabella analisi scostamenti

XXXXXXXX SpA

DATA DI PUBBLICAZIONE: 09/02/2014

TABELLA SCOSTAMENTI

FILIALI	PROG.ESSIVO CONSUMITO	PROG.ESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI - € 6.980 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI DI PRODUZIONE	486.824	-	486.824	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI DISTRIBUZIONE	533.762	-	533.762	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI RECIPIENTI	53.542	-	53.542	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI SVILUPPO COMMERCIALE	92.458	-	92.458	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI MARKETING E VENDITA	190.418	-	190.418	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI GENERALI	50.525	-	50.525	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI DI AMMINISTRAZIONE	467.861	-	467.861	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORT. ED ACCANTON.	416.880	-	416.880	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
RISULTATO FINANZIARIO	83.965	-	83.965	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
RISULTATO STRAORDINARIO	1.025.697	-	1.025.697	
REPARTO AMMINISTRAZIONE	PROG.ESSIVO CONSUMITO	PROG.ESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI - € 6.980 SU COSTI PROGRESSIVI
SPESE GENERALI	446.133	0	446.133	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTO DEL PERSONALE	110.543	0	110.543	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORTAMENTI ED ACCANT.	13.091	0	13.091	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
RISULTATO FINANZARIO	105.924	0	105.924	
RISULTATO STRAORDINARIO	1.260.635	0	1.260.635	
REPARTO MARKETING	PROG.ESSIVO CONSUMITO	PROG.ESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI - € 6.980 SU COSTI PROGRESSIVI
SPESE GENERALI	9.716	0	9.716	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTO DEL PERSONALE	81.875	0	81.875	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
REPARTO RECIPIENTI	PROG.ESSIVO CONSUMITO	PROG.ESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI - € 6.980 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI MANUTENZIONE BTG	36.712	0	36.712	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI MANUTENZIONE PIS	3.983	0	3.983	
SPESE GENERALI	0	0	-	
COSTO DEL PERSONALE	0	0	-	
AMMORTAMENTO E RECUPERO BTG	36.729	0	36.729	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORTAMENTO P.S.	113.376	0	113.376	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
REPARTO PRODUZIONE	PROG.ESSIVO CONSUMITO	PROG.ESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI - € 6.980 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	79.452	0	79.452	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI GENERALI	43.208	0	43.208	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
AMMORTAMENTI	139.154	0	139.154	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
REPARTO DISTRIBUZIONE	PROG.ESSIVO CONSUMITO	PROG.ESSIVO BUDGET	SCOSTAMENTO	CONTROLLO SCOSTAMENTI - € 6.980 SU COSTI PROGRESSIVI
COSTI VETTORI ESTERNI	218.815	0	218.815	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI AUTOMEZZI BTG	71.391	0	71.391	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
COSTI AUTOMEZZI P.S.	11.993	0	11.993	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
PERSONALE AUTISTA BTG	91.496	0	91.496	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
PERSONALE AUTISTA P.S.	27.137	0	27.137	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
PERSONALE DI SPEDIZIONE	96.471	0	96.471	CONTROLLARE SCOSTAMENTI
SPESE GENERALI	0	0	-	
AMMORTAMENTI	0	0	-	

Figura 22 - Esempio di prospetto resa rete Serbatoi installati

XXI S.p.A.		PROSPETTO RESA PARCO P.S.		Data Pubblicazione: 22.12.2018	
FILIALE A	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUMETRIA PER CALCOLO RESA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO (TONNI OGNI M°)	
Clienti domestici	208,1	2.287	122,3	0,642	
Clienti canalizzati+condomini	2,9	36	12,2	4,063	
Clienti professionali altri	48,6	558	77,1	1,656	
Clienti Serbatoi di proprietà	1,5	20	0,3	0,190	
Clienti industriali con accisa piena	5,0	65	10,6	1,960	
Clienti industriali con accisa ridotta	0,0	0	0,0	0,000	
TOTALE	265,9	2.965,2	222,5	0,900	

FLILIA B	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUMETRIA PER CALCOLO RESEA	TON, VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESEA PARCO P.S. (TONN. OGNI MT)
Clienti domestici	773,2	8.978	164,3	0.129
Clienti canalizzatori-condomini	320,6	3.697	41,4	0.214
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 acqua piena	0,0	0	0,0	0.000
Clienti industriali con acqua ridotta	0,0	0	0,0	0.000
TOTALE	1.376,6	16.156,0	454,8	0.338

FILIALE C	VOLUME NETTA PROGRESSIVA	VOLUME PER CALCOLO RESA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO P.S. (TONN. OGNI M ²)
Clienti domestici	529,0	6.534	40,8	0,074
Clienti canalizzatori-condomini	129,9	1.672	20,3	0,149
Clienti professionali altri	187,2	2.382	100,7	0,507
Clienti Serbatoi di proprietà	0,0	0,0	0,0	0,000
Clienti industriali con acqua piena	0,0	0,0	0,0	0,000
Clienti industriali con acqua ridotta	0,0	0,0	0,0	0,000
TOTALE	846,1	10.588,1	161,7	0,163

FILIALE D	VOLUMETRIA NETTA PROGRESSIVA	VOLUMETRIA PER CALCOLO REDA	TON. VENDITE ULTIMI 12 MESI	RESA PARCO (TONN. OGNI M ²)
Cienti domestici	2.160,5	27.657	6191	0,269
Cienti canalizzati (condomini)	172,1	2.201	112,8	0,615
Cienti professionali altri	688,3	8.962	321,1	0,435
Cienti Serbatoi di proprietà	415,1	5.396	47,5	0,106
Cienti industriali con acqua piana	0,0	0	0,0	0,000
Cienti industriali con acqua ridotta	0,0	0	0,0	0,000
TOTALE	3.436,0	44.116,3	1.190,5	0,299

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

xxxxxx spA

VARIAZIONI DI FATTURATO

	NOVEMBRE				PROGRESSIVO			
	TON VENDITE	FATTURATO	PREZZO MEDIO €/TON	INCIDENZA COSTO G/L SU PREZZO DI VENDITA	TON VENDITE	FATTURATO	PREZZO MEDIO €/TON	INCIDENZA COSTO G/L SU PREZZO DI VENDITA
RTG	264	341.84	1.306		3.561	4.283.127	1.204	
Clienti domestici	142	35.103	1.649		1.644	883.226	1.566	
Clienti industriali	20	2.987	1.493		137	164.276	1.500	
Clienti professionali	0	10.486	1.406		313	442.487	1.423	
Clienti settore di proprietà	0	20	1.000		31	54.673	1.764	
TOTALE	162	37.276	1.366		990	1.522.662	1.522	
TOTALE TON VENDITE DREITE	200	309.110	1.546		3.364	157.303	1.452	
Trasiti Italia	200	280.990	1.116		3.166	2.653.12	1.007	
Trasiti Estero	200	30.120	1.116		198	3.664.39	1.817	
TOTALE DREITE	200	302.900	1.116		3.364	3.664.39	1.817	
TOTALE TON VENDITE	414	791.500	1.911		5.954	4.686.146	1.199	
MISE CORRENTE	0	€ 792.000	1.241	0,00%	0	€ 792.000	€ 1.197	140%
MISE PRECEDENTE	505	€ 4.777.242	9.422	7,10%	7.102	€ 4.661.449	€ 1.197	140%
DIFFERENZA ASSOLUTA	505	€ 4.685.242	-8.281	-0,09%	7.102	€ 4.661.449	-0,09%	-0,09%
DIFFERENZA PERCENTUALE	12,4%				8,41%			
VARIAZIONE TOTALE DEL FATTURATO	€ 64.648				€ 762.900			
VARIAZIONE DETERMINATA DAL PREZZO DI VENDITA	€ 38.181				€ 35.811			
VARIAZIONE DETERMINATA DALLE QUANTITA' VENDUTE	€ 49.999				€ 755.812			
VARIAZIONE DI MIX	€ 49				€ -			
CONTROLLO	€ 49				€ -			

VARIAZIONE DEL COSTO DI ACQUISTO G/L

	NOVEMBRE				PROGRESSIVO			
	TONM. G/L ACQUISTATE	COSTO DEL VENDUTO	COSTO MEDIO €/TON	INCIDENZA COSTO G/L SU PREZZO DI VENDITA	TONM. G/L ACQUISTATE	COSTO DEL VENDUTO	COSTO MEDIO €/TON	INCIDENZA COSTO G/L SU FATTURATO
MISE CORRENTE	-	€ 648.142	0,00%	0,00%	459	€ 1.737.405	€ 15.874	80,9%
MISE PRECEDENTE	-	€ 544.112	0,00%	0,00%	479	€ 2.099.498	€ 15.865	79,9%
DIFFERENZA ASSOLUTA	0,00%	€ 104.030	0,00%	0,00%	18	€ 468.142	€ 143,97	0,9%
DIFFERENZA PERCENTUALE		16,6%			0,00%		0,9%	
VARIAZIONE TOTALE DEL COSTO DI ACQUISTO	€ 99.030				€ 648.142			
VARIAZIONE DETERMINATA DAL COSTO DI ACQUISTO	0,00%				€ 648.142			
VARIAZIONE DETERMINATA DALLE QUANTITA' ACQUISTATE	0,00%				€ -			
VARIAZIONE DI MIX	€ -				€ -			
CONTROLLO	€ -				€ -			

VARIAZIONE DEL MARGINE TOTALE

	NOVEMBRE				PROGRESSIVO			
	FATTURATO	COSTO DEL VENDUTO	MARGINE €/TON	MARGINE %	FATTURATO	COSTO DEL VENDUTO	MARGINE €/TON	MARGINE %
MISE CORRENTE	792.000	€ 648.142	€ 113.858	10,5%	9.665.847	€ 1.737.405	€ 1.029.267	23,9%
MISE PRECEDENTE	677.242	€ 544.112	€ 129.130	19,0%	1.088.512	€ 2.099.498	€ 1.416.488	29,9%
DIFFERENZA ASSOLUTA	€ 64.648	€ 104.030	-€ 14.162	-10,3%	€ 762.900	€ 648.142	€ 173.948	12,3%
DIFFERENZA PERCENTUALE	33,0%	16,6%	-11,0%		8,4%		12,3%	
VARIAZIONE TOTALE DEL MARGINE	€ 14.182				€ 113.265			
VARIAZIONE DETERMINATA DAL MARGINE DI MIX	€ 28.827				€ 31.430			
VARIAZIONE DETERMINATA DALLE QUANTITA' ACQUISTATE	€ 14.158				€ 147.800			
VARIAZIONE DI MIX	€ 3.391				€ 2.162			
CONTROLLO	€ -				€ -			

XXXXXX SpA									
VARIAZIONI DEL QUANTITATIVO		MENSILE				PROGRESSIVO			
		MESE CORRENTE	MESE PRECEDENTE	VARIANZA %	VARIANZA ASSOLUTA	MESE CORRENTE	MESE PRECEDENTE	VARIANZA %	VARIANZA ASSOLUTA
STG		352	364	-3%	-12	352	364	-3%	-12
Clienti domestici		871	741	18%	130	871	741	18%	130
Clienti professionali		24	24	0%	0	24	24	0%	0
Clienti servizi di proprietà		2	2	0%	0	2	2	0%	0
PS		107	142	-25%	-35	107	142	-25%	-35
TOTALE VENDITE DIRETTE		359	481	-25%	-122	359	481	-25%	-122
Vendita Sblocc		0	0	0%	0	0	0	0%	0
Vendita Risp		58	622	-91%	-564	58	622	-91%	-564
TOTALE TERZO		58	622	-91%	-564	58	622	-91%	-564
TOTALE VENDITE		417	503	-17%	-86	417	503	-17%	-86
VARIAZIONI DEI PREZZI DI VENDITA E CON		MENSILE				PROGRESSIVO			
		MESE CORRENTE	MESE PRECEDENTE	VARIANZA %	VARIANZA ASSOLUTA	MESE CORRENTE	MESE PRECEDENTE	VARIANZA %	VARIANZA ASSOLUTA
STG		1569	1569	0%	0	1569	1569	0%	0
Clienti domestici		1569	1569	0%	0	1569	1569	0%	0
Clienti professionali		1432	1460	-2%	-28	1432	1460	-2%	-28
Clienti servizi di proprietà		0	0	0%	0	0	0	0%	0
PS		1569	1639	-5%	-70	1569	1639	-5%	-70
Indicatore Inflazione		0	0	0%	0	0	0	0%	0
TOTALE VENDITE DIRETTE		1569	1569	0%	0	1569	1569	0%	0
Vendita Sblocc		0	0	0%	0	0	0	0%	0
Vendita Risp		1114	1078	3%	36	1114	1078	3%	36
TOTALE TERZO		1114	1078	3%	36	1114	1078	3%	36
TOTALE VENDITE		2683	2647	1%	36	2683	2647	1%	36



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

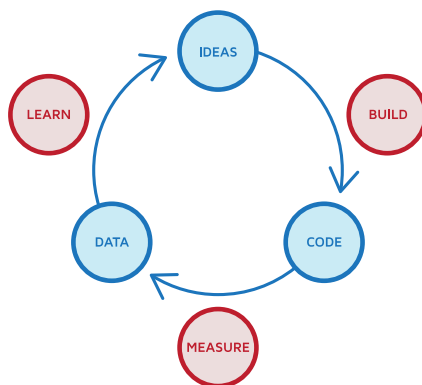
Figura 1 - Le pietre miliari della Social Collaboration



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 concretamente 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.

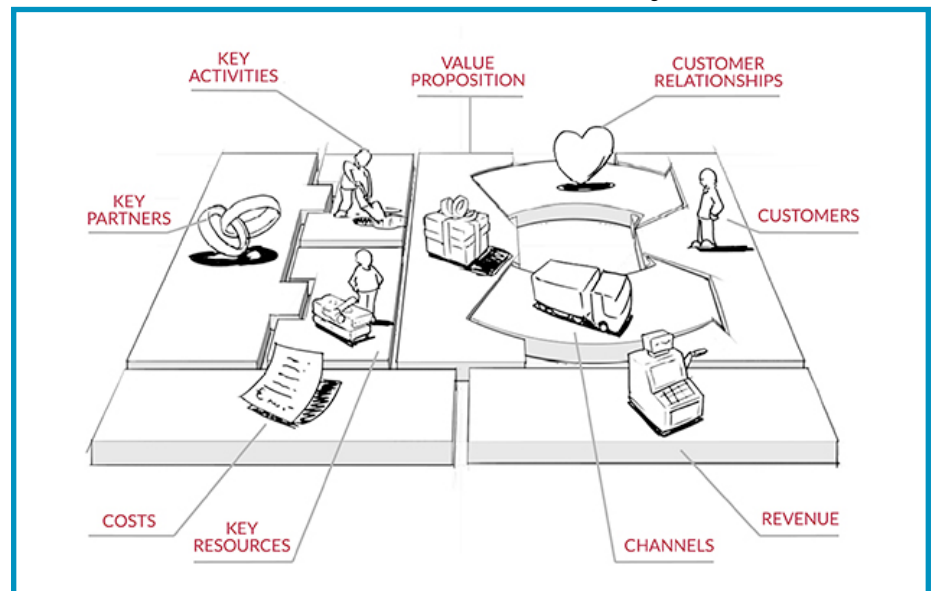
Qui di seguito sono riepilogati i **9 blocchi del modello Canvas**:

1) Segmentazione dei clienti: i clienti vengono segmentati per tipologie, bisogni, interessi, tipo di relazione, profittevolezza. 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 delineati 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 porsi 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.

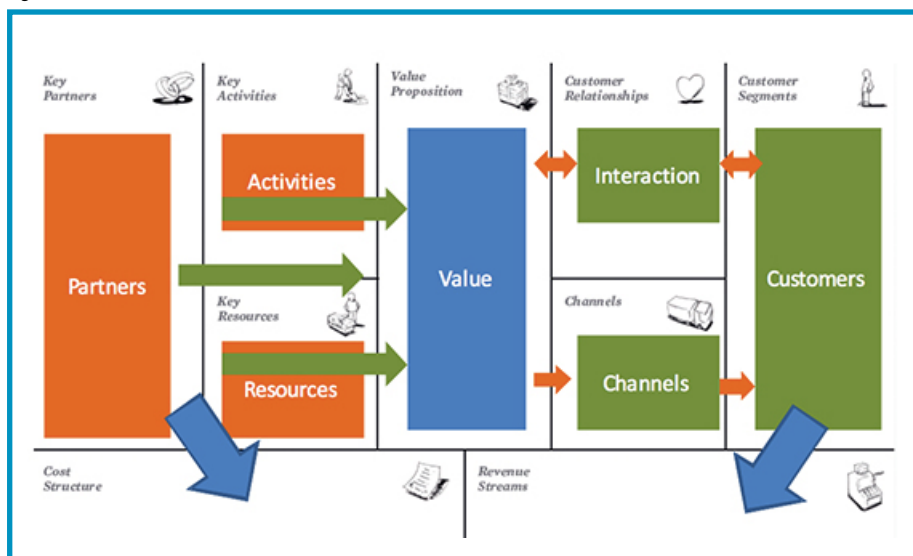
7) Le Attività chiave: il settimo blocco è rappresentato dall'insieme di tutte

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 proiettato 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 futuribili, 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 tradurre 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 promettono

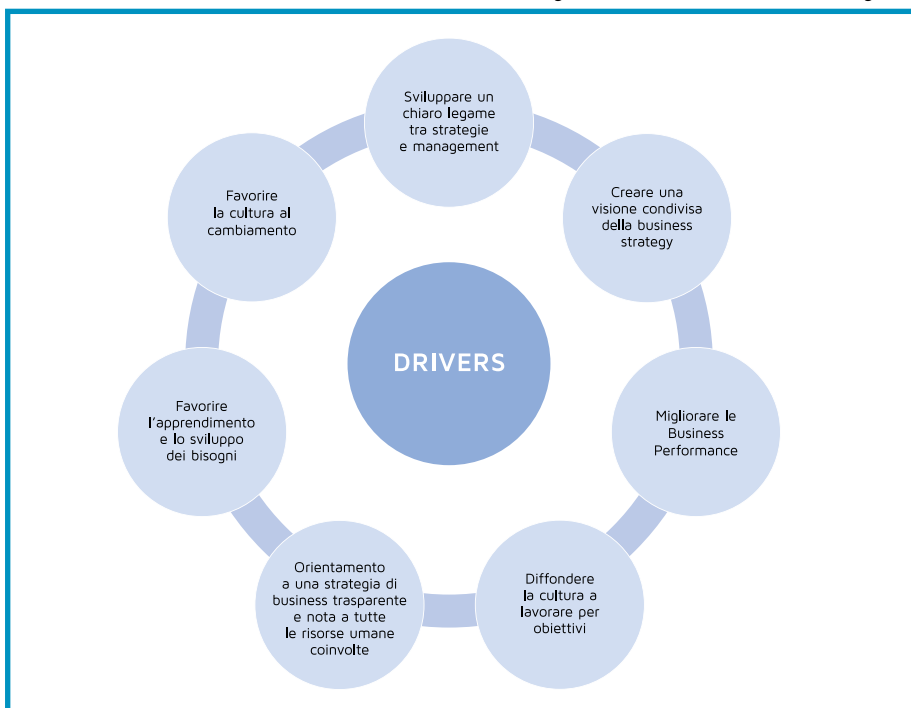
no alle risorse umane una reattiva capacità di adattamento al cambiamento, al miglioramento, allo sviluppo e alla crescita.

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 al vello 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**).

Figura 5 - I Drivers del Performance 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

PERFORMANCE MANAGEMENT: RISORSE UMANE E LA FUNZIONE AMMINISTRAZIONE & CONTROLLO

L'implementazione del percorso descritto, se adeguatamente canalizzato alimenta l'attività di performance 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 performance 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 performance 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 scorecard;
- 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 Performance Management" di Bob Paladino

"Enterprise Performance Management" Presentazione di Anand Subramaniam

"Social Collaboration Survey 2013" di Stefano Bessana ed Emanuele Quintarelli

"The Lean Startup" di Eric Ries

"The Five Key Principles of Corporate Performance 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 eguaglino 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:

$$y_2 = C_V x$$

dove C_V è il costo variabile unitario.

Ne segue che il totale di tutti i costi (fissi e variabili) è indicato dalla retta:

$$y_3 = C_F + C_V x$$

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-

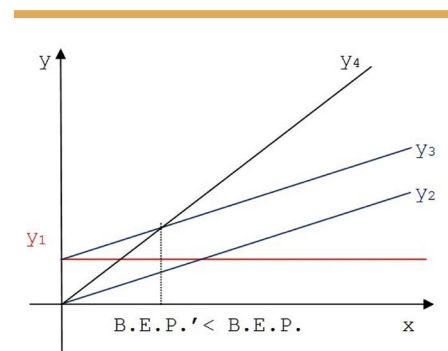
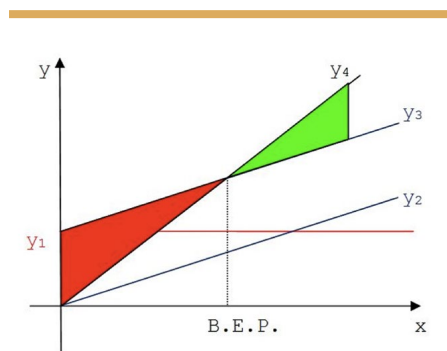
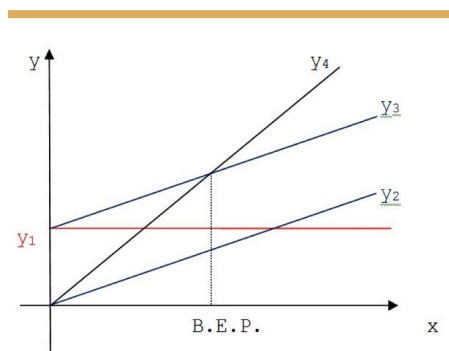
zione fra la retta y_3 e la retta y_4 ovvero:

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

da cui

$$BEP = x = C_F / (P - C_V)$$

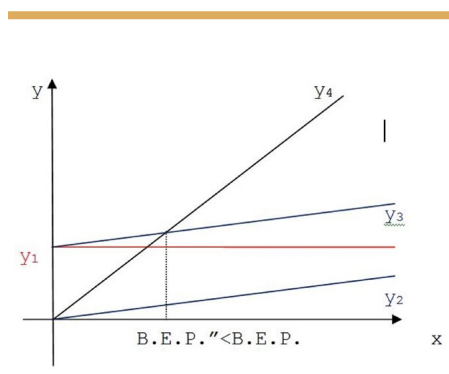
La retta dei ricavi intersecherà la retta dei costi totali solo se avrà un'inclinazione maggiore ovvero se $P > C_V$; in caso contrario l'intersezione avviene a sinistra dell'asse delle y , ma si tratta di una soluzione che ha significato solo dal punto di vista algebrico e non economico (quantità negative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



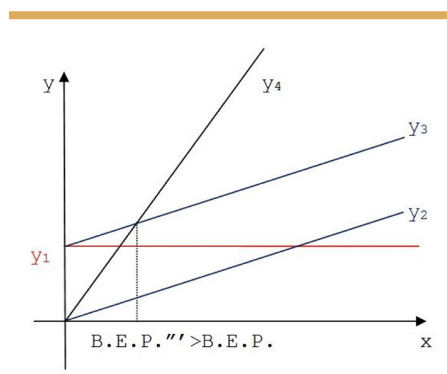
Applicare il metodo grafico significa seguire la procedura utilizzando un foglio di carta millimetrato, per applicare il metodo algebrico basta utilizzare la formula del BEP.

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.

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 eguaglia 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:

$$y_2 = \%_V V_P$$

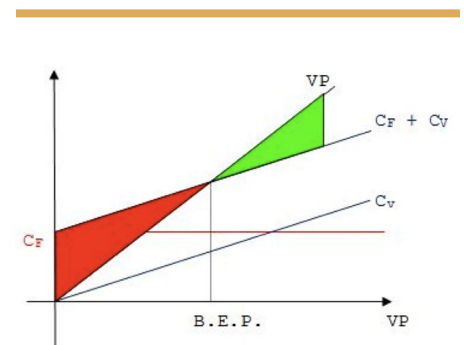
In tal caso il pareggio si ottiene quando il Valore Prodotto eguaglia la somma dei costi fissi e dei costi variabili:

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

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 mastri 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).



MAGGIORINO AGENCY

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



bppb.it



**BANCA POPOLARE
DI PUGLIA E BASILICATA**
DAL 1883



A high-angle photograph of a man and a woman in business attire working together at a desk. The man, wearing a light blue shirt and a striped tie, is pointing at a document. The woman, wearing a dark blazer, is writing on the document with a pen. A laptop is visible on the desk, and the scene is set against a blue background.

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 **PowerPoint** 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, dovremmo 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 splittare 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**).

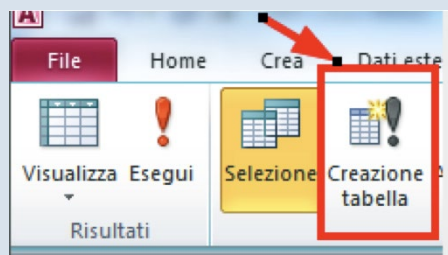
[Fig.1 in alto a destra]

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".

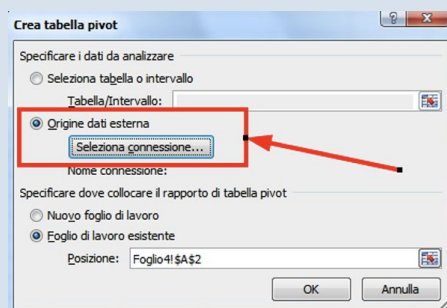
[Fig.2 a destra]

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

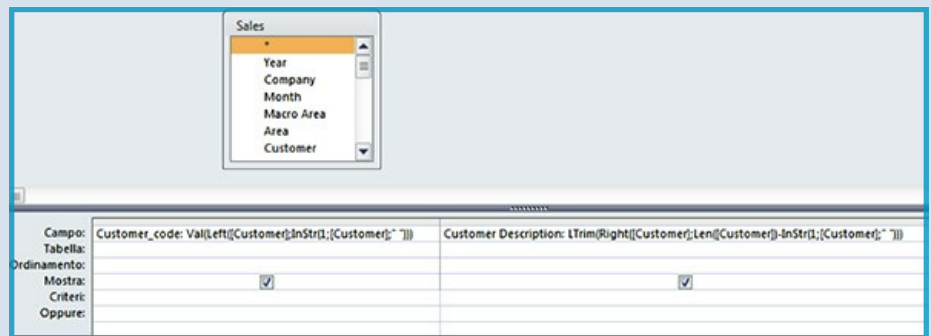


Figura 1

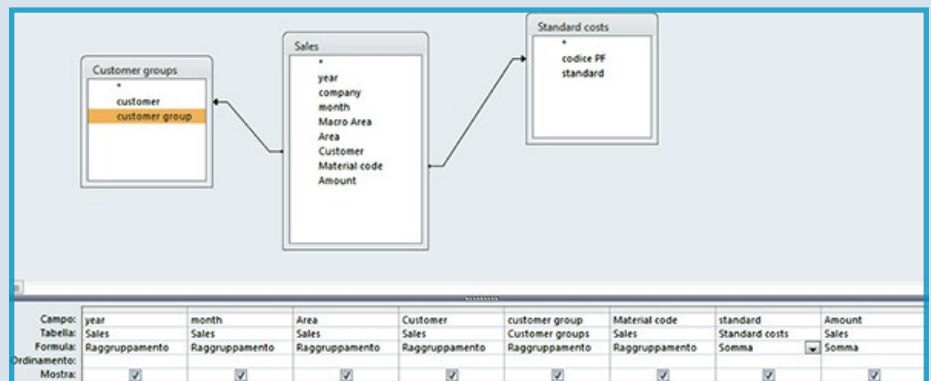


Figura 2

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!



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 previsionale 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.

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
marginale 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:

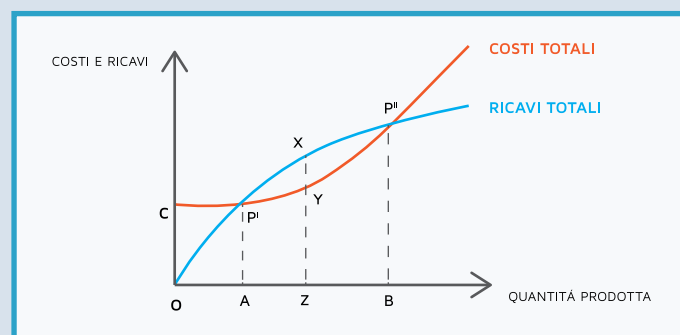
	CLIENTE A	CLIENTE B
risultato operativo (€)	67.500,00	37.500,00
C x CIN	23.083,00	35.000,00
creazione di valore (€)	44.417,00	34.000,00
creazione di valore unitario(€)	0,18	0,23

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 sosterrrebbe 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 eguagliati 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' e P''; 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 garantiscano, 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, potrebbe compromettere lo sviluppo del business e quindi il raggiungimento del punto di profitto se non addirittura quello di pareggio.



Edizione a cura di:

ASFIM

CREA VALORE ALL'IMPRESA

SFC

Strategia Finanza e Controllo

P E R I O D I C O D I R E T T O D A A N T O N I O S O F I A