

Assetti amministrativi e di controllo

Marsala, 22 Giugno 2023

Per assetto organizzativo, amministrativo e contabile si intende il **complesso di direttive e procedure stabilite dall'imprenditore per garantire un livello operativo adeguato** che consenta di identificare e prevenire tempestivamente eventuali situazioni di crisi e di porre in essere le azioni necessarie per il superamento delle stesse



PILASTRI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE:

- l'Organigramma SERVE a definire funzioni, poteri ed eventuali deleghe, il mansionario dovrà essere definito sulla singola risorsa umana e non per funzione.
- L'Assetto amministrativo IDENTIFICA procedure che dovranno garantire il corretto svolgimento della gestione aziendale
- l'Assetto contabile si RIFERISCE al sistema di rilevazione di tutti i fatti di gestione aziendale

(Il CNDCEC individua in via generale i requisiti di un assetto organizzativo al fine di potersi definire adeguato:

- definizione di un'organizzazione gerarchica;
- redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;



- (iii) esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono assegnati i relativi poteri;
- (iv) sussistenza di procedure tali da assicurare l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;
- (v) esistenza di procedure tali da assicurare la presenza di personale con conoscenze e competenze adeguate a svolgere le funzioni ad esso assegnate;
- (vi) presenza di direttive e procedure aziendali interne, il loro costante aggiornamento ed effettiva diffusione.



ATTIVITA' D'IMPRESA

Tutti sappiamo che svolgere attività di impresa è, un'attività rischiosa;

- Cos'è il rischio :

Il rischio è legato alla difficoltà di prevedere gli scenari futuri e impone l'esigenza di utilizzare strumenti che permettono all'imprenditore di valutare l'impatto che i futuri eventi potrebbero avere sul mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario.

- Cosa puo' fare l'imprenditore:

- Adottare un efficiente set informativo permetta di ridurre le incognite della gestione, intercettare le minacce e adottare tempestivamente le misure più idonee per salvaguardare la continuità aziendale.

Possiamo parlare di **Budget** che rappresenta lo strumento essenziale per definire:

OBBIETTIVI e l'allocazione delle risorse,

e contemporaneamente

prevenire gli squilibri economico-finanziari prima che gli stessi si tramutino in uno stato di insolvenza difficilmente rimediabile.



IL CONTROLLO DI GESTIONE

E' importante che l'imprenditore assuma consapevolezza dell'importanza del controllo di gestione , della pianificazione aziendale in modo da definire la strategia aziendale e successivamente valutare l'andamento della gestione e individuare:

- ✓ ***punti di debolezza***
- ✓ **azioni di miglioramento**

per evitare l'emersione di situazioni di squilibrio che, possono portare a crisi/insolvenza

La contabilità generale è indispensabile per produrre informazioni sull'andamento globale della gestione « riferita al passato» è quindi troppo sintetica e aggregata per essere da sola un vero e proprio strumento di supporto alle decisioni strategiche della direzione e' necessario parlare anche di Contabilità Analitica



Distinguiamo tra COGE e Controllo di Gestione.

COGE:

sono fatti accaduti, operazioni che vengono contabilizzate giornalmente a consuntivo e non danno le informazione che servono all'Imprenditore.



Controllo di gestione

Aiuta le imprese a creare le condizioni per intervenire, per ristabilire situazioni non vantaggiose o non produttive per l'azienda.

Per questo l'impresa oltre a gestire la COGE, deve implementare un **modello di controllo**, che gli consenta di **individuare e correggere situazioni economicamente poco vantaggiose**



Il Sistema Informativo

È uno strumento di comunicazione tra le diverse funzioni aziendali.

I **principali strumenti** di informazione sono:

- La contabilità generale; (*siamo obbligati*)
- La contabilità analitica (*Necessaria per l'imprenditore*)
- Il piano a medio o lungo periodo B.P. (*Piano Industriale e Monitoraggio*)
- Implementazione del Budget. (*Budget Vs. Consuntivo e Monitoraggio e analisi scostamenti*)
- Reportistica (*B. I.*)



Controllo di Gestione

Nelle imprese chi si occupa di controllo è chiamato



CONTROLLER

La figura si interfaccia con i diversi responsabili delle diverse aree aziendali e spesso utilizza appositi SW gestionali che a loro volta prelevano dati dalla contabilità generale



Reportistica B.I.

La B.I. è un insieme di processi che permette di :

Prelevare ed elaborare dati che verranno rappresentati tramite *report* necessari al management per prendere decisioni strategiche

Esempio:

- Area Clienti
- Area Vendite
- Area Magazzino
- Area Controllo



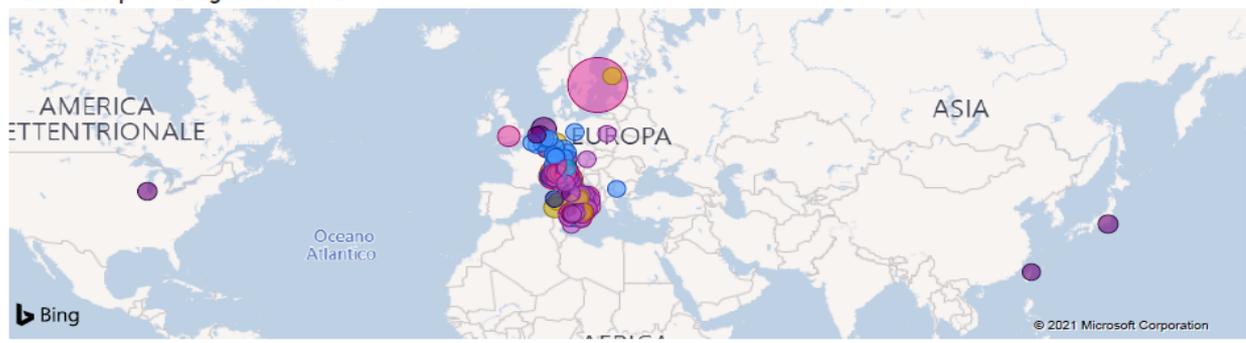
Business Intelligence

Clients

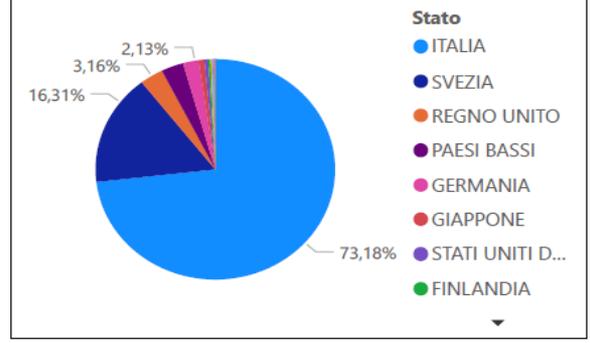
Anno: 2019 | **2020**

Trimestre: 1 | **2** | 3 | 4

Fatturato per categoria cliente



Fatturato per stato



Fatturato clienti

Cliente	Fatturato	Fatturato PY	Delta [€]	Delta [%]
Ciente A	1.283.701	1.051.225	232.476	22,11%
Ciente B	340.149	486.864	-146.715	-30,13%
Ciente C	306.668		306.668	
Ciente D	292.837		292.837	
Ciente E	285.578	193.132	92.446	47,87%
Ciente F	247.692	67.788	179.904	265,39%
Ciente G	245.248	265.823	-20.575	-7,74%
Ciente H	221.862		221.862	
Ciente I	217.894	96.403	121.491	126,02%
Ciente J	189.909	211.820	-21.911	-10,34%
Totale	7.871.009	6.738.224	1.132.785	16,81%



Business Intelligence

Articoli

Anno

2019 2020 **2021**

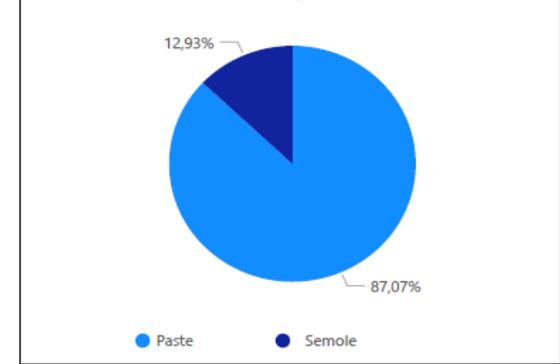
Mese

gen **feb** mar

Fatturato per macro-famiglia

Sfusi	Fatturato	Q.tà	Fatturato PY	Q.tà PY	Delta [%]	Delta Q.tà [%]
Pasta corta	1.013.572	1.043.010	1.604.813	1.831.234	-36,84%	-43,04%
Pasta lunga	753.139	1.370.875	1.342.402	2.299.347	-43,90%	-40,38%
Semola di grano tenero	47.946	93.200	182.806	294.600	-73,77%	-68,36%
Semola di grano duro	364.815	1.581.340				
Totale	2.179.472	4.088.424	3.130.021	4.425.181	-30,37%	-7,61%

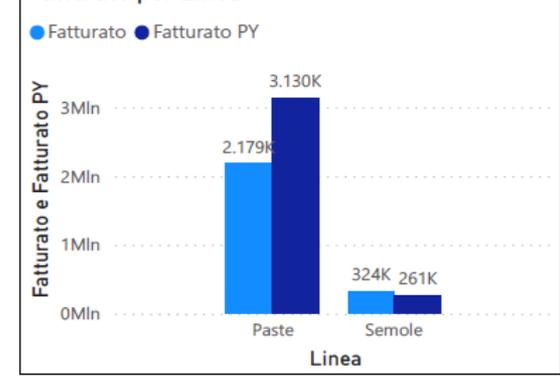
Incidenza per Linea



Fatturato per macro-famiglia progressivo

Sfusi	Progr.	Progr. PY	Delta Progr. [%]
Pasta corta	1.773.654	3.186.273	-44,33%
Pasta lunga	1.628.712	2.969.372	-45,15%
Semola di grano duro	364.815		
Semola di grano tenero	158.409	243.446	-34,93%
Totale	3.925.589	6.399.091	-38,65%

Fatturato per Linea



Business Intelligence

Agenti

Anno

- 2019
- 2020
- 2021

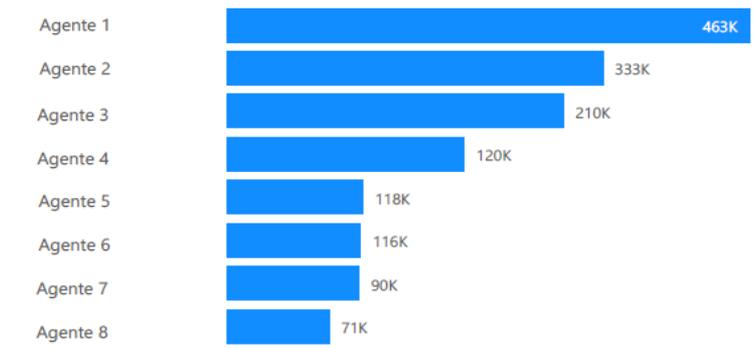
Agenti e loro clienti

Agente	Fatturato	Fatturato PY	Delta [€]	Delta [%]
Capo Area	463.046	474.420	-11.374	-2,40%
Ciente 1777	180.000		180.000	
Ciente 1924	70.224		70.224	
Ciente 1842	66.000	196.320	-130.320	-66,38%
Ciente 2811	37.320	18.270	19.050	104,27%
Ciente 5797	28.040		28.040	
Ciente 3304	22.980	6.150	16.830	273,66%
Ciente 4794	16.800		16.800	
Ciente 1934	15.960		15.960	
Ciente 3329	14.250	9.000	5.250	58,33%
Ciente 2672	2.922	3.402	-480	-14,11%
Ciente 4205	1.200		1.200	
Ciente 4786	1.176		1.176	
Ciente 16181	1.000		1.000	
Ciente 6161	726		726	
Ciente 3328	664		664	
Ciente 3551	640	708	-68	-9,60%
Ciente 4787	636		636	
Ciente 5883	612		612	
Ciente 5127	600		600	
Ciente 5947	468		468	
Ciente 6068	432		432	
Ciente 5855	396		396	
Ciente 1829		173.960	-173.960	-100,00%
Ciente 2171		18.000	-18.000	-100,00%
Ciente 12528		5.000	-5.000	-100,00%
Ciente 4015		2.304	-2.304	-100,00%
Totale	1.644.463	1.021.697	622.766	60,95%

Mese

- gen
- feb
- mar

TOP agenti



Agenti

Agente	Fatturato	Provvigioni Maturate
Agente 1	463.046	12.980
Agente 2	333.111	2.983
Agente 3	210.000	2.434
Agente 4	120.000	1.176
Agente 5	118.000	867
Agente 6	116.480	2.295
Agente 7	90.000	2.125
Agente 8	90.000	2.694
Agente 9	71.640	1.144
Agente 10	60.000	
Agente 11	18.073	5.092
Agente 12	16.390	3.660
Totale	1.644.463	43.094



Budget

Budget

2020 2021 2022

gen feb mar apr mag

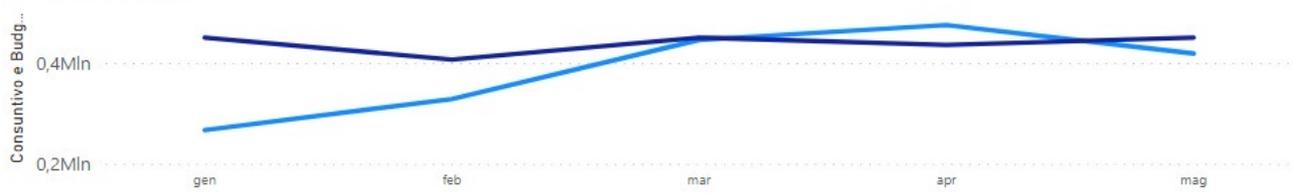
Conto economico - Consuntivo vs budget

Voce L1

	Consuntivo	Budget	Delta Budget [€]	Delta Budget [%]
10 - RICAVI				
1010 - Ricavi commerciali	1.938.473	2.200.958	-262.485	-11,93%
1015 - Variazioni negative sulle vendite	-10.358	-14.319	3.961	-27,66%
1020 - Altri ricavi	5.389	5.333	55	1,04%
15 - RIMANENZE FINALI	497.400	187.373	310.027	165,46%
20 - COSTI				
2010 - Costi acquisto merci	1.459.434	1.654.880	-195.446	-11,81%
2015 - Variazioni positive su acquisti	-1.010	-3.113	2.103	-67,56%
2020 - Altri acquisti	3.609	5.171	-1.562	-30,21%
2030 - Costi del personale	158.704	178.274	-19.571	-10,98%
25 - RIMANENZE INIZIALI	452.921	187.373	265.548	141,72%
30 - COSTI GESTIONE COMPLEMENTARE				
3010 - Costi di struttura	24.773	38.850	-14.077	-36,23%
3020 - Costi generali amministrativi	75.660	92.010	-16.350	-17,77%
3030 - Costi generali commerciali	48.333	83.022	-34.689	-41,78%
3040 - Gestione parco mezzi	35.312	37.237	-1.924	-5,17%
3050 - Prestazioni di lavoro autonomo	334	1.686	-1.352	-80,17%
3060 - Ammortamenti	25.044	25.871	-827	-3,20%
40 - PROVENTI GESTIONE STRAORD. E FINANZIARIA	1.773	1.006	767	76,18%
50 - ONERI GESTIONE STRAORD. E FINANZIARIA	8.543	9.391	-848	-9,03%
55 - Risultato ante - ribaltamenti	141.019	69.700	71.319	102,32%

Consuntivo vs budget

● Consuntivo ● Budget



Consuntivo vs budget



Centri di analisi

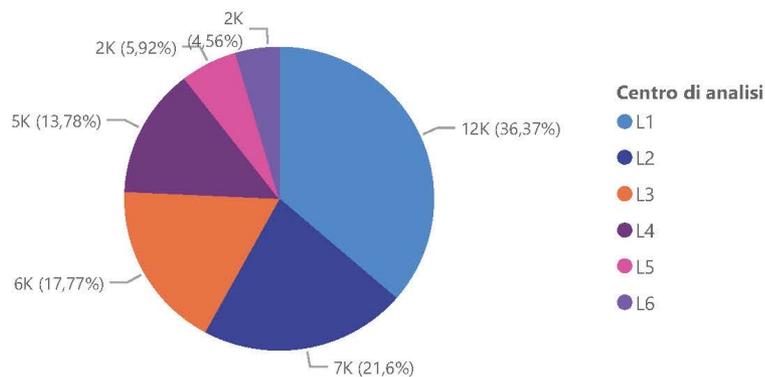
Centri di analisi

2020	2021	2022	gen	feb	mar	apr	mag
------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----

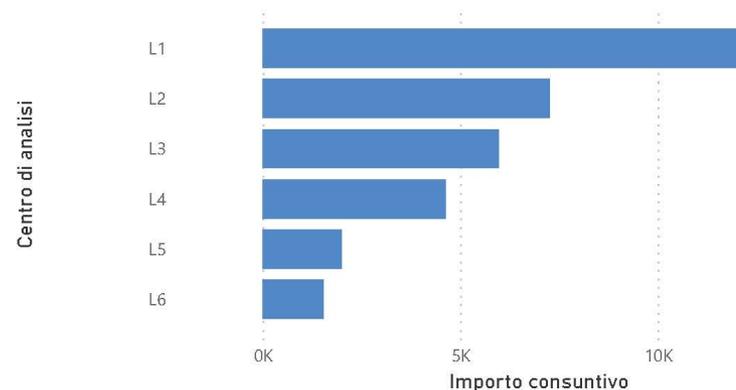
Conto economico per centro

Voce	L1	L2	L3	L4	L5	L6	Totale
10 - RICAVI	191.858	109.138	184.302	104.375	133.411	59.448	782.532
15 - RIMANENZE FINALI	58.561	23.383	17.546	34.355	23.475	21.599	178.919
20 - COSTI	151.902	66.024	129.727	81.405	95.445	42.569	567.072
25 - RIMANENZE INIZIALI	40.664	34.173	21.115	28.020	27.895	22.468	174.336
51 - Costi della forza vendita	-4.033	-2.310	-3.857	-2.231	-2.837	-1.237	-16.505
55 - Risultato ante - ribaltamenti	53.820	30.013	47.150	27.074	30.708	14.774	203.539
60 - Ribaltamento centri funzionali	-7.502	-4.365	-7.194	-4.043	-5.297	-2.300	-30.700
70 - Ribaltamento centri ausiliari	-23.331	-13.515	-22.371	-12.556	-16.374	-7.162	-95.309
80 - Ribaltamento centri produttivi	-10.768	-6.162	-10.330	-5.844	-7.506	-3.322	-43.931
85 - Risultato post - ribaltamenti	12.219	5.971	7.256	4.631	1.532	1.990	33.599

Conto economico - Margini %



Conto economico - Margini



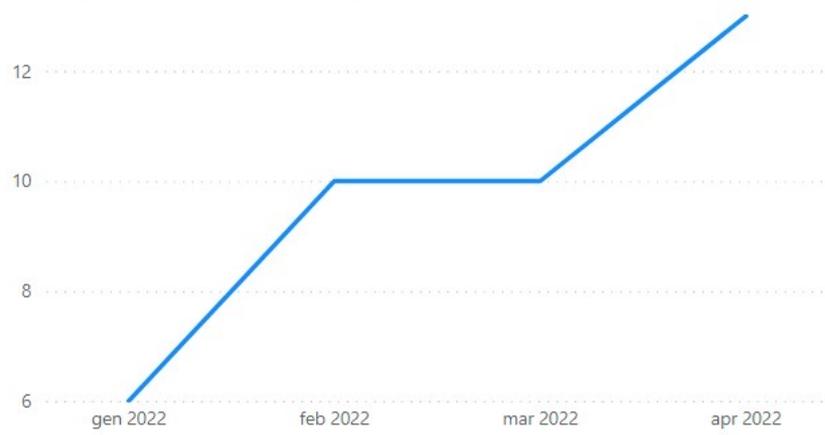
Trend clienti e articoli

Nuovi entrati

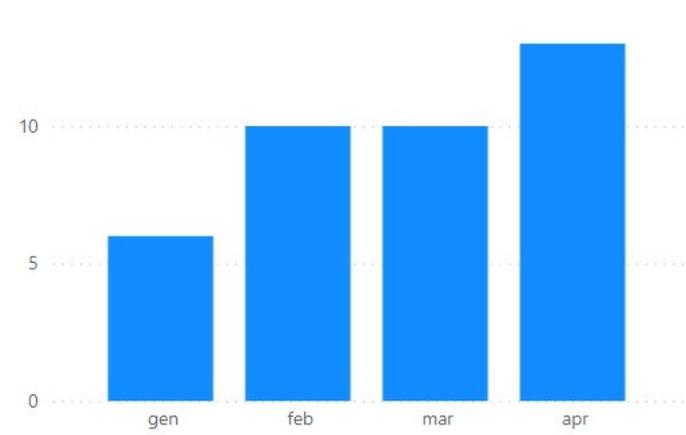
2019 2020 2021 2022

gen feb mar apr mag

Trend nuovi clienti (per fatturato)

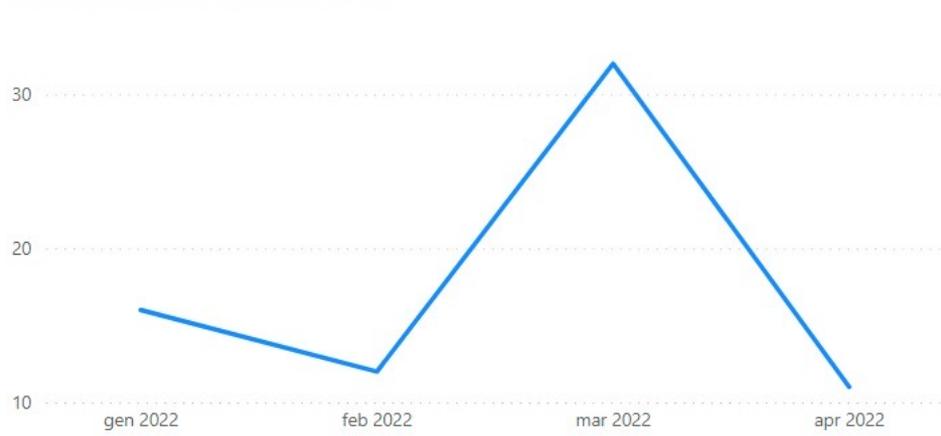


... per mese

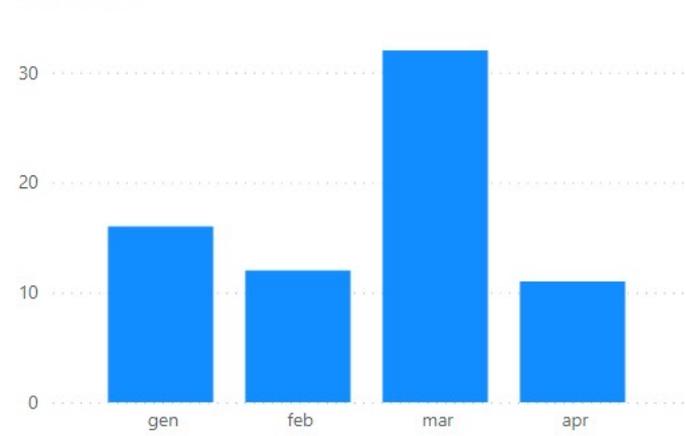


Mese	Clienti
gen	6
feb	10
mar	10
apr	13
Totale	39

Trend nuovi articoli (per fatturato)



... per mese



Mese	Articoli
gen	16
feb	12
mar	32
apr	11
Totale	71



Conto economico

Conto economico

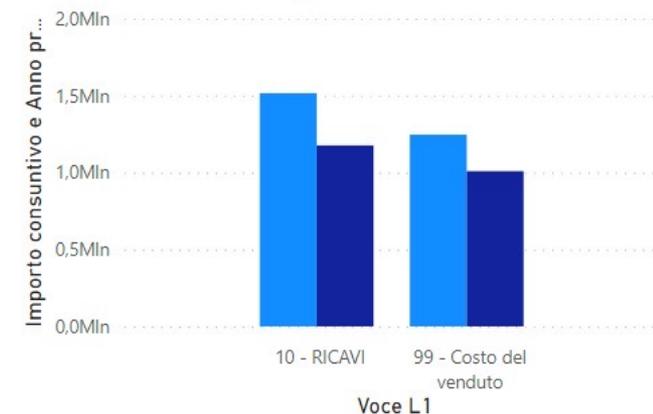
2020	2021	2022	gen	feb	mar	apr	mag
------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----

Conto economico

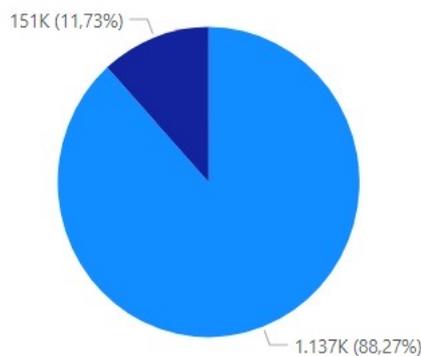
Voce L1	Anno corrente	Anno precedente	Delta [€]	Delta [%]
10 - RICAVI	1.515.088	1.176.181	338.907	28,81%
15 - RIMANENZE FINALI	497.400	471.394	26.006	5,52%
20 - COSTI	1.290.700	1.061.701	228.999	21,57%
25 - RIMANENZE INIZIALI	452.921	418.323	34.599	8,27%
30 - COSTI GESTIONE COMPLEMENTARE	192.634	162.726	29.908	18,38%
40 - PROVENTI GESTIONE STRAORD. E FINANZIARIA	1.682	1.325	357	26,99%
50 - ONERI GESTIONE STRAORD. E FINANZIARIA	7.329	6.504	825	12,68%
55 - Risultato ante - ribaltamenti	70.585	-355	70.940	-19979,99%
99 - Costo del venduto	1.246.222	1.008.630	237.592	23,56%

Conto economico

● Importo consuntivo ● Anno precedente

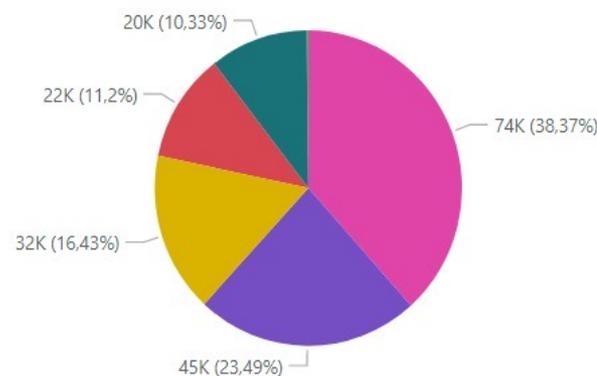


Conto economico - Dettaglio costi



Voce L2 ● 2010 - Costi acquisto merci ● 2030 - Costi del personale

Conto economico - dettaglio altri costi



Voce L2

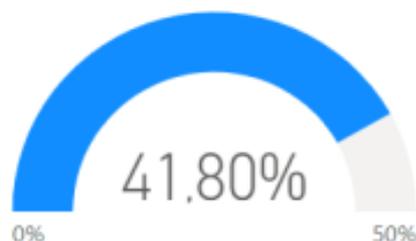
- 3020 - Costi generali amministra...
- 3030 - Costi generali commerciali
- 3040 - Gestione parco mezzi
- 3010 - Costi di struttura
- 3060 - Ammortamenti
- 3050 - Prestazioni di lavoro auto...

Business Intelligence Esempio

INDICI DI ALLERTA - CRISI DI IMPRESA

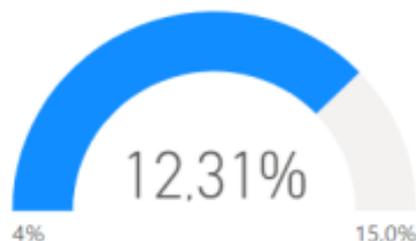
AUTOFINANZIAMENTO

Indica quanta parte degli investimenti sono stati coperti con fonti proprie (capitale sociale e riserve). Maggiore è il valore (l'indice può assumere valore da 0 a 100%) maggiore sarà il capitale di rischio (c.d. Equity) investito dall'imprenditore all'interno dell'azienda. Valori superiori al 20% sono da considerarsi con favore.



MARGINALITA' LORDA

Il rapporto tra EBITDA e valore della produzione rappresenta la percentuale di margine generato da ogni € di prodotto realizzato (considerando, quindi, anche le scorte).



INDEBITAMENTO NETTO

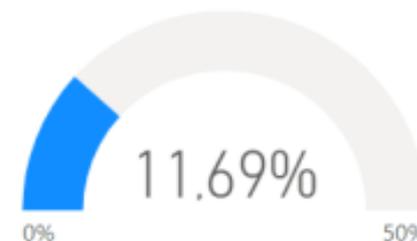
L'indice assumerà tipicamente un valore $< 0 >$ di 0 (zero). Nel caso in cui l'indice dovesse essere $>$ di 0 vorrà dire che la somma tra le prime due poste è superiore a tutti i debiti a breve e a lungo termine, rappresentando un ottimo andamento finanziario. Il contrario qualora l'indice dovesse essere minore di zero. Valori critici si avrebbero qualora l'indice scendesse in valore assoluto al di sotto del valore delle disponibilità.

VAL. per DEBITO NETTO

-€ 654,05K

ACID TEST

Rappresenta la capacità dell'azienda di far fronte al passivo corrente (debiti a breve) con la sola liquidità immediata. L'indice assumerà difficilmente valori > 1 (uno). E' uguale al margine primario di tesoreria sebbene espresso in forma di rapporto.

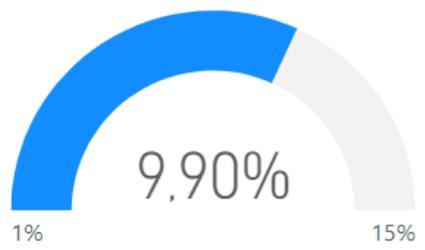


Business Intelligence Esempio

INDICI DI ALLERTA - CRISI DI IMPRESA

ROS

Il ROS (Return on Sales) rappresenta la percentuale di margine generato da ogni € di prodotto venduto (non considerando, quindi, le scorte).



EBITDA

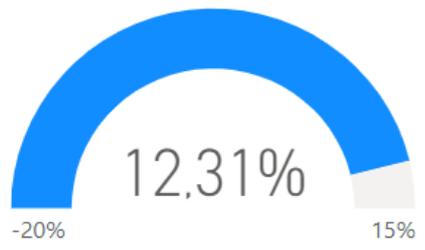
L'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax Depreciation and Amortization) è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti.

VAL. per INDICE

€ 5.275.527

EBIT/OF

L'EBIT/OF rappresenta il rapporto tra l'EBIT e gli oneri finanziari. Il quoziente indica il grado di copertura che il reddito operativo è in grado di fornire al costo delle risorse finanziarie. Quando l'indice assume un valore minore di 1 il reddito generato dalla gestione operativa non è sufficiente a remunerare il capitale acquisito per produrlo.



EBIT MARGIN

Questo indice rappresenta la percentuale di utile operativo rispetto al fatturato totale dell'azienda.

