



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

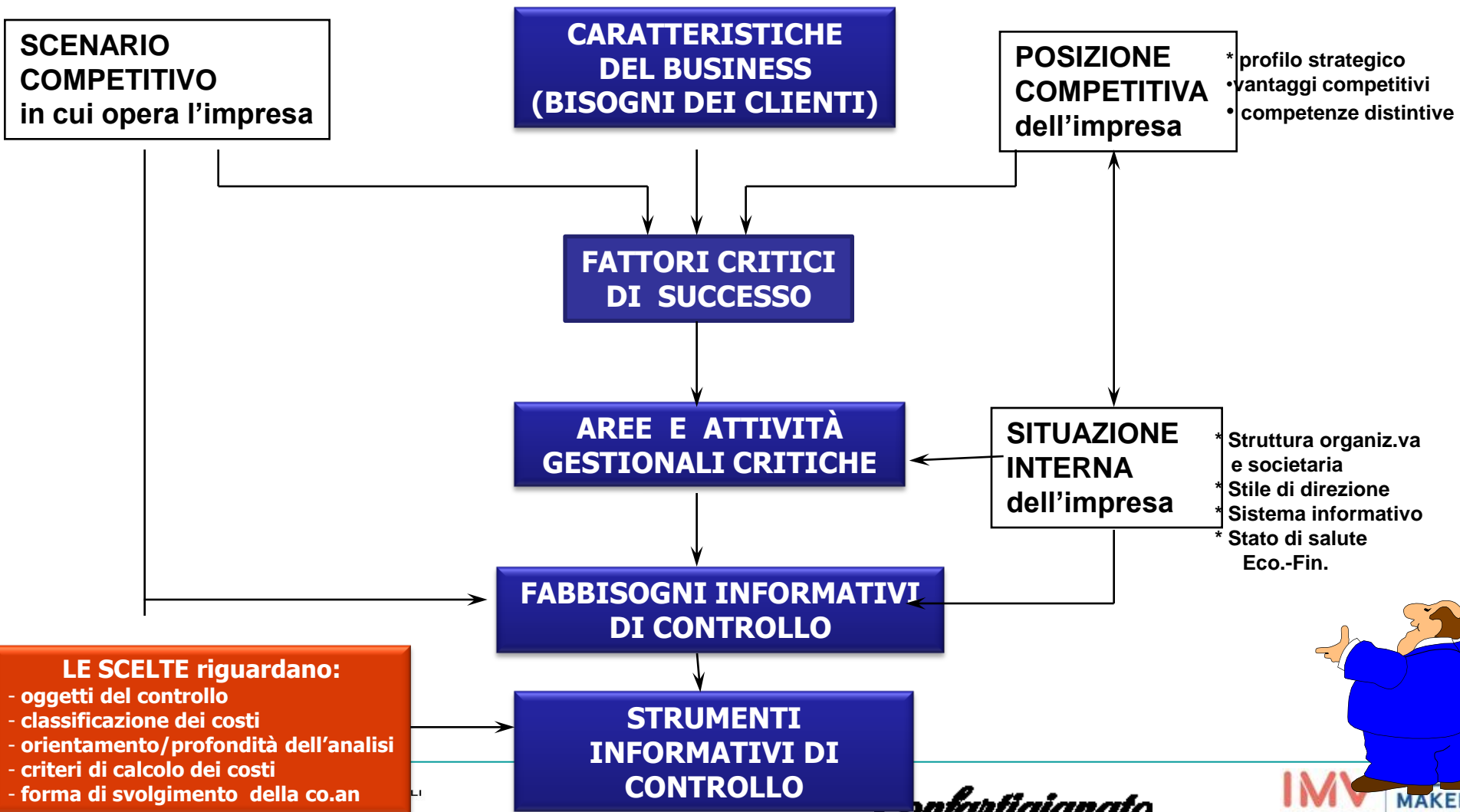
S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Il controllo di gestione nell'industria alimentare

RICCARDO CODA
WWW.STUDIORICCARDOCODA.COM

Milano 8 giugno 2015 - Sala Convegni Italian Makers Village

Il nostro schema di analisi per l'individuazione dei fabbisogni di pianificazione & controllo



PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL BUSINESS

- **Segmenti diversi per connotati : food, beverage, caseario, conserve alimentari, surgelati , dolciario, bio (trasversale ai segmenti).....**
- **Prodotti di prima necessità e prodotti voluttuari**
- **Stagionalità delle materie prime che provengono dal mondo agricolo: i c.d.freschi**
- **Stagionalità dei consumi**
- **Stagionatura**
- **Abitudini alimentari dei consumatori**
- **Presenza di materie prime strategiche**
- **Vincoli normativi: all'esportazione, tracciabilità, info. sulla confezione.....**
- **Condizionamenti dalla grande distribuzione**
- **Dai grandi lotti di produzione ai piccoli per i prodotti di nicchia**



ALCUNI FATTORI CRITICI

- ✓ **Il dosaggio tra le diverse leve marketing**
- ✓ **Ricerche di mercato**
- ✓ **Tempi di consegna**
- ✓ **Trasporti (modalità)**
- ✓ **La qualità reale e quella documentata**
- ✓ **La tracciabilità dei prodotti**
- ✓ **L'attenzione alle normative**
- ✓ **La localizzazione degli stabilimenti**
- ✓ **Fonti di approvvigionamento**
- ✓ **Automazione dei processi industriali**



ALCUNE ATTIVITA' E AREE CRITICHE GESTIONALI

- Ricerca e sviluppo R&D
- Area marketing: comunicazione, promozioni, ricerche di mercato
- Informazioni sui competitors
- Area logistica (supply chain)
- Area acquisti materie prime strategiche
- Produzione congiunte, sottoprodotti (es. tonno sottolio – farina di pesce per petfoods)



FABBISOGNI DI CONTROLLO: (P&C) parametri di controllo e strumenti

- Contabilità industriale con il sistema del lo standard direct costing ; controllo sulle rese delle materie prime e sull'efficienza della manodopera diretta
- Controllo della spesa marketing e delle sue determinanti (Canvass di vendita,...)
- Controllo dei costi di trasporto e sulle scelte make or buy relative
- Controllo della leva operativa (margine di contribuzione industriale/margine operativo)
- Conto economico riclassificato per aree critiche;
- Controllo dei margini di contribuzione netti a livello multidimensionale: SBU, linea di prodotto, canale di vendita, area geografica, categorie di clienti, clienti;
- Costi di struttura riclassificati per processi critici;
- Controllo sul circolante attivo (crediti vs clienti e magazzini) e sul ciclo monetario;
- Strumenti informativi di controllo quali ABC, ABM, Scorecard, business intelligence senza creare burocrazia inutile e solo se voluti e "sentiti" dal Vertice aziendale
- Controllo sui segnali deboli e sui rischi (non solo sugli obiettivi da perseguire



Struttura della sintesi ECONOMICO-FINANZIARIA

Volumi (tons)				
Ricavi netti	€	100%	€ per unit.	
Costo variabile del venduto				
Margine di contribuzione				
Provvigioni				
Trasporti e costi di logistica				
Costi variabili per vendere				
Margine di contribuzione netto				
Pubblicità e promozioni				
Margine di contrib. meno pubblicità&promoz.				
Totale costi fissi di struttura				
Margine operativo lordo EBITDA				
Ammortamenti				
Margine operativo netto EBIT				
Oneri finanziari - a breve				
Oneri finanziari - a mlt				
Risultato ante imposte EBT				
Imposte sul reddito				
Risultato netto EAT				

Struttura finanziaria				
Capitale circolante				
Capitale immobilizzato netto				
Capitale investito netto				
Finanziato da:				
Debiti finanziari a breve				
Debiti finanziari a mlt				
Patrimonio netto				
Cash flow netto imposte in % su ricavi				
Dividendi in % su utile netto				

L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

IL COSTO DEL VENDUTO con il metodo standard direct costing (focalizzato sui costi variabili industriali)

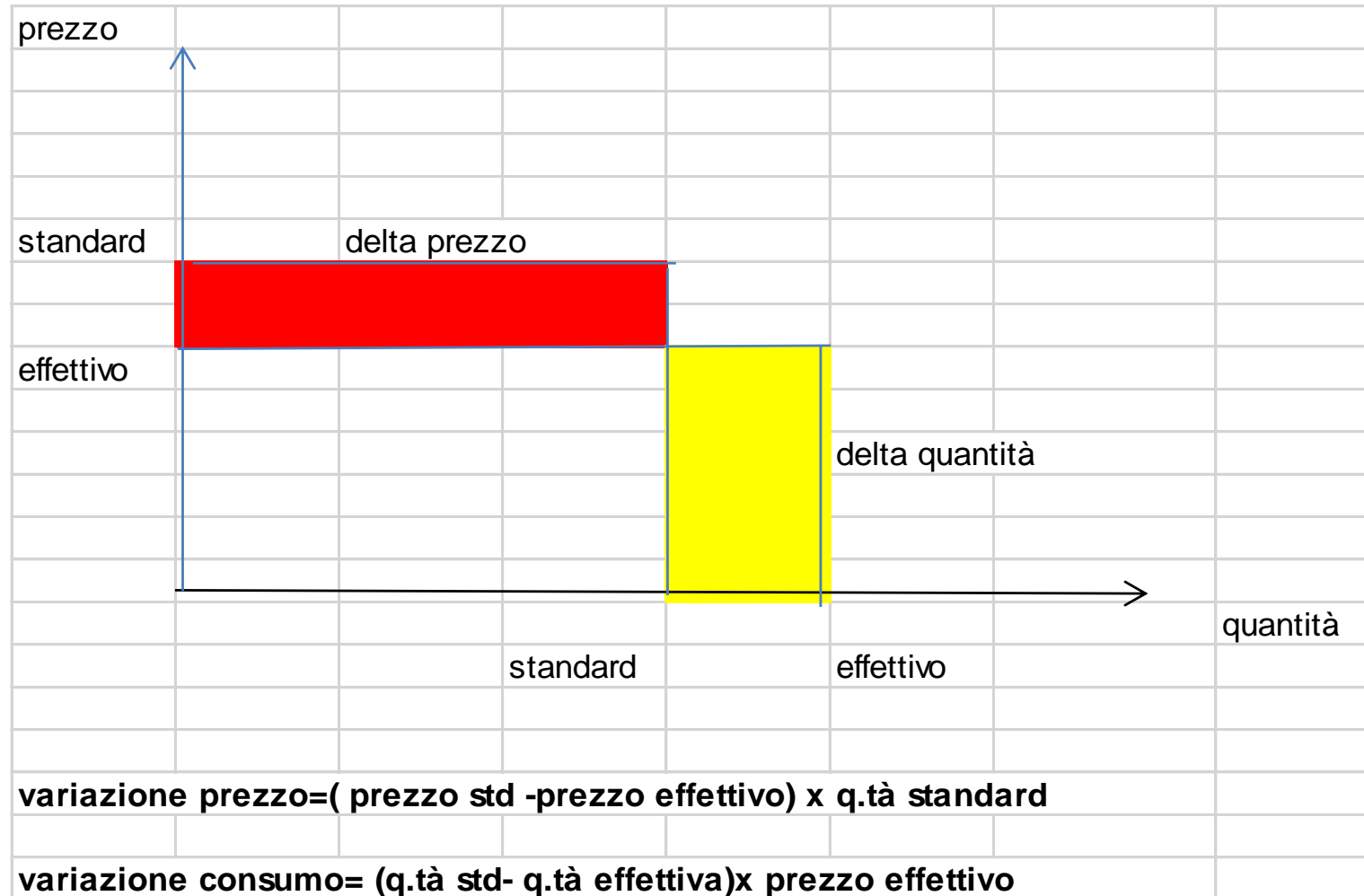
Materie prime	
Manodopera diretta	
Materiale di confezionamento	
Energie	
Costo del venduto standard	
Varianze standard-consuntivo	
Costo del venduto consuntivo	



L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

CALCOLO DELLA VARIANZA STANDARD – CONSUNTIVO

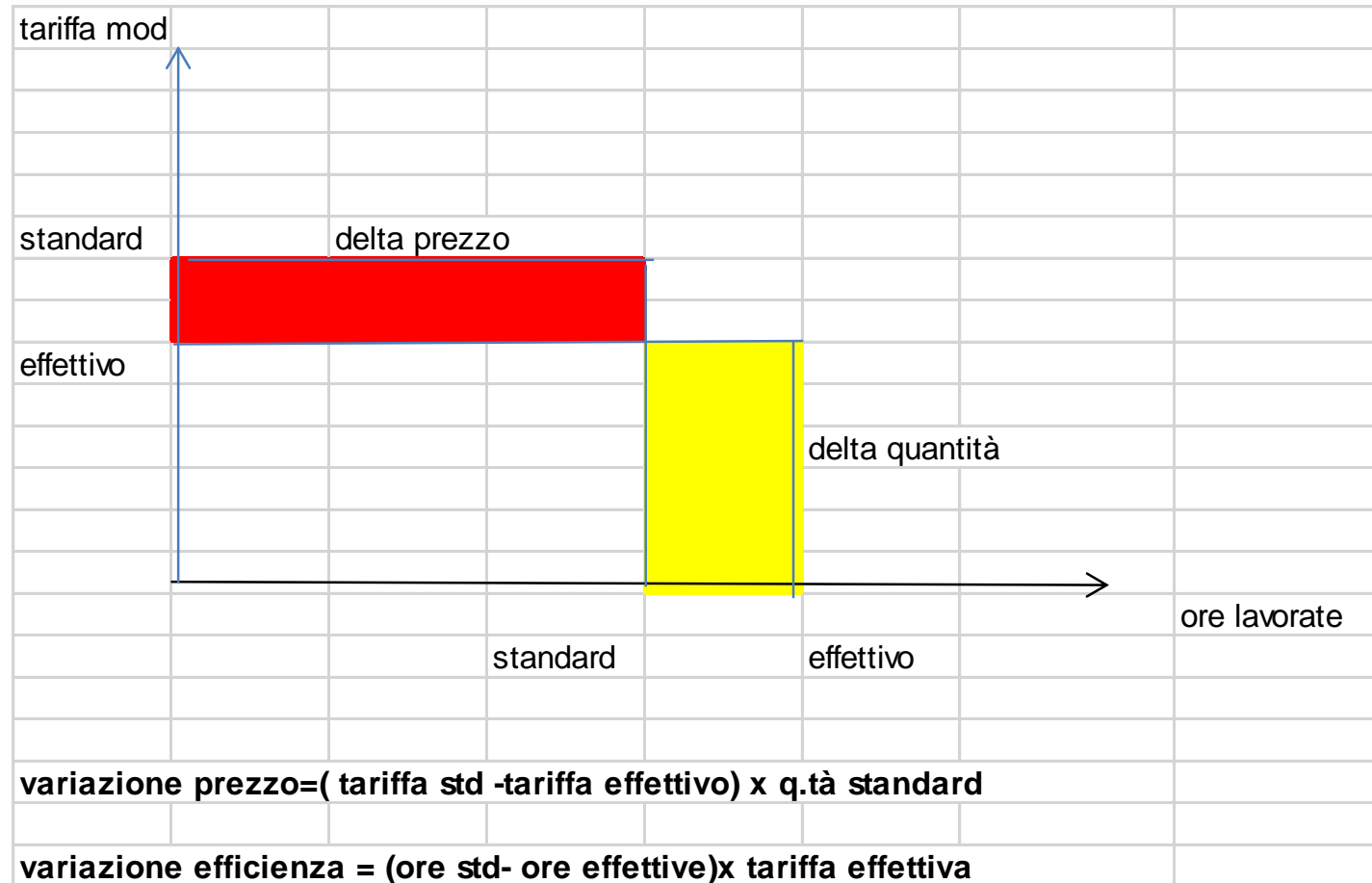
Materie prime



L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

CALCOLO DELLA VARIANZA STANDARD – CONSUNTIVO

Manodopera diretta



L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

COSTI CONGIUNTI:

quando da un unico processo produttivo si ottengono in contemporanea più prodotti; dipendono da esigenze tecniche per le quali non è possibile produrre certi prodotti senza ottenerne anche altri

non esiste qui il costo “corretto” per definizione

Possibili criteri di ripartizione – soggettiva – del costo del processo produttivo comune a più prodotti:

- ✓ ripartizione in base a un indice quantitativo (per es. il peso)
- ✓ ripartizione in base ai ricavi derivanti dalla vendita dei vari prodotti congiunti
- ✓ in caso di prodotto secondario, assumere il costo pari al suo presunto ricavo
- ✓ se il prodotto secondario è uno scarto di lavorazione o è di importanza trascurabile, si tutti i costi del processo produttivo al prodotto principale



L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

Analisi dei costi di pubblicità e promozionali

Promozioni al consumo		
Promozioni al trade		
Pubblicità - media	Produzione	
	Uscite pubblicitarie	
Totale costi di pubblicità e promozionali		di cui:
- specifici di BU, Brand,		

COME MISURARE L'EFFICACIA DELLA SPESA MARKETING?

- promozioni: gli effetti sono di breve periodo
- pubblicità/comunicazione: distinguere tra interventi mirati e interventi "istituzionali"
- da tenere sotto controllo almeno ... :
 - % sui ricavi
 - % su margine di contribuzione

CRITICITA' per le PMI: da definire rigorose procedure di contabilizzazione delle spese marketing per competenza economica a livello mensile, considerata la complessità e l'articolazione dei contratti con la GD

L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

ANALISI DEI COSTI FISSI IN LOGICA DI ACTIVITY BASED COSTING

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI PER REPARTI

Forza vendita		
Commerciali (ammin. vendite,...)		
Generali & amministrativi		
Costi fissi di produzione		
Ricerche di mercato		
R&D		
Totale spese generali e di struttura di cui		
specifiche di BU, Brand,.....		

Costi di processi/attività specifiche		
1	Realizzare nuove opportunità e presentarsi ai mercati (ricerche di mercato, panel, r&d,) normativa, certificazioni, controllo/tracciabilità della filiera, selezione nuove materie prime con requisiti specifici, rapportarsi con fornitori)	
2	Rapportarsi con i clienti (dall'acquisizione dell'ordine alla consegna, all'incasso)	
3	Realizzare il prodotto (programmare, gestire entrate e produzione)	
4	Gestire i processi di supporto (direzione, controllo, ICT...)	
5	Altri costi non correlati a processi/attività specifiche	
TOTALE COSTI DELLE STRUTTURE		

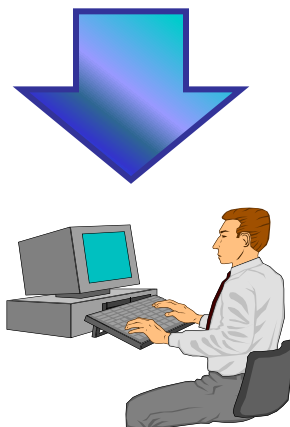


ANALISI DEI COSTI FISSI IN LOGICA DI ACTIVITY BASED COSTING

Costi di processi/attività specifiche	
1	Realizzare nuove opportunità e presentarsi ai mercati (ricerche di mercato, panel, r&d,) normativa, certificazioni, controllo/tracciabilità della filiera, selezione nuove materie prime con requisiti specifici, rapportarsi con fornitori)
2	Rapportarsi con i clienti (dall'acquisizione dell'ordine alla consegna)
3	Realizzare il prodotto (programmare, gestire entrate e produzione)
4	Gestire i processi di supporto (direzione, controllo, ICT...)
5	Altri costi non correlati a processi/attività specifiche
TOTALE COSTI DELLE STRUTTURE	

INFORMAZIONI MANCANTI A SISTEMA

per le singole attività svolte dalle persone è necessario poter disporre di dati elementari che spesso non sono disponibili a sistema.



INTRODUZIONE DI TIME REPORTS “LIGHT”

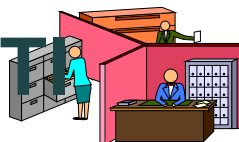


L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

ACTIVITY BASED COSTING: il conto economico per cliente

Costi di processi/attività specifiche	
1	Realizzare nuove opportunità e presentarsi ai mercati (ricerche di mercato, panel, r&d,) normativa, certificazioni, controllo/tracciabilità della filiera, selezione nuove materie prime con requisiti specifici, rapportarsi con fornitori)
2	Rapportarsi con i clienti (dall'acquisizione dell'ordine alla consegna)
3	Realizzare il prodotto (programmare, gestire entrate e produzione)
4	Gestire i processi di supporto (direzione, controllo, ICT...)
5	Altri costi non correlati a processi/attività specifiche
TOTALE COSTI DELLE STRUTTURE	

Dalle ATTIVITA' ai PRODOTTI



e

Dai PRODOTTI ai CLIENTI



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

MODELLI DI SISTEMI DI CONTROLLO

DUE NOTAZIONI CONCLUSIVE

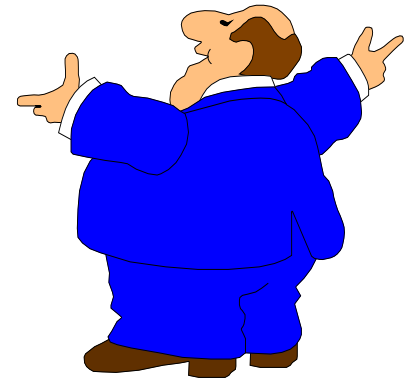


Nell'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE E NON SOLO....!

E' vero che l'efficacia del CONROLLO di GESTIONE si valuta con
la sua capacità di generare

(come indicava Harold S. Geneen)
il grande CEO di ITT 1959-1977

NO SURPRISE !



**MAQUALE IL CONTRIBUTO DEL
CONTROLLO STRATGICO???**



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

L'INDUSTRIA NEL SETTORE ALIMENTARE

Concludo con una provocazione in merito ai sistemi di *P&C* "strategico":



possibili contributi (forse pochi) dei sistemi di pianificazione & controllo verso processi sempre più eco-sostenibili nonché nel passare da una logica di di alimentazione a una più orientata alla nutrizione???



una nuova *vision* con il profitto più come mezzo che come fine???

Un cammino continuo sulla strada dell'*innovazione*

o

sfruttamento di una opportunità di fare profitti ???



un esempio: il controllo su nuovi processi di conservazione alimentare, sostenibili su più piani (economico, normativo, ecc.)



DOMANDE ?

