



LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET D'ESERCIZIO. ASPETTI METODOLOGICI E COMPLESSITÀ OPERATIVE.

*A cura di Matteo Versiglioni e
Filippo Riccardi*



COSA E' IL BUDGET

BUDGET E' UN TERMINE GENERICO CHE STA AD INDICARE LA QUANTIFICAZIONE DI UNA MISURA PER IL FUTURO.

SI PUO' PARLARE DI BUDGET DELLE VENDITE, BUDGET DELLE SPESE PUBBLICITARIE, ECC.

LA **REDAZIONE DEL BUDGET** FA PARTE DI UN PROCESSO DI PIANIFICAZIONE CHE TROVA IL SUO COMPLETAMENTO NEL CONTROLLO A CONSUNTIVO E NELLA CONSEQUENTE REPORTISTICA.

IL BUDGET E' LO STRUMENTO DI BASE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE.



BUDGET E CONTROLLO DI GESTIONE

Il Sistema di controllo di gestione è il *sistema strutturato e integrato di informazioni e processi utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo.*

Fonte: Borsa Italiana



LA STRUTTURA DEL BUDGET, IL SUO UTILIZZO E LA STESSA “FILOSOFIA” DIPENDONO DALLA REALTA’ CUI ESSO SI APPLICA:

• **IMPRESE STRUTTURATE DI GRANDI DIMENSIONI:** OGNI FUNZIONE OD AREA DETERMINA I PROPRI OBIETTIVI E REDIGE UN PROPRIO BUDGET.

SI PUO’ TRATTARE DI BUDGET DELLE SINGOLE AREE STRATEGICHE D’AFFARI; DI BUDGET DELLE SINGOLE FUNZIONI O SETTORI (BUDGET DELLA PRODUZIONE, BUDGET DELLE RISORSE ESTERNE, BUDGET DEGLI INVESTIMENTI, ECC.). ***L’INSIEME DEI BUDGET CONCORRONO A COSTITUIRE IL BUDGET AZIENDALE.***

• **ENTI PUBBLICI:** OGNI AREA DETERMINA IL PROPRIO “BUDGET”.

L’INSIEME DEI PROGRAMMI DI AREA COSTTUISCONO IL BILANCIO PREVENTIVO DELL’ENTE.



AI NOSTRI FINI TRATTEREMO IL BUDGET COME STRUMENTO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO ESEMPLIFICANDOLO PER UNA REALTA' CHE OPERA SU COMMESSA.

COSTRUIREMO QUINDI I BUDGET DI COMMESSA IN MODO CHE LA SOMMA DEI BUDGET DI COMMESSA CORRISPONDA AL BUDGET AZIENDALE.



LE FASI DEL PROCESSO



| | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|--|-----------------------|
| ORIZZONTE TEMPORALE | 3-5 anni | 1 anno | A seconda degli scopi di analisi | 1-3 mesi | Max 1 anno |
| COSTRUZIONE | CEO | <u>Controllo di gestione</u> | Controllo di gestione, Responsabile finanza | Controllo di gestione | Controllo di gestione |
| OBIETTIVI | Definizione ed implementazione delle linee strategiche | <u>Definizione, per ogni SBU, delle principali grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie</u> | Definizione degli impatti economici e finanziari dei progetti di investimento | Monitoraggio e verifica del raggiungimento obiettivi di budget | Stime di chiusura |



LE FASI DEL PROCESSO

- 1. CONOSCERE L'AZIENDA, I SUOI PROCESSI, LE SUE DINAMICHE ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**
- 2. CONOSCERE I PARAMETRI FUTURI ED APPLICARE I F.C.S. AI PARAMETRI NOTI OTTENENDO IL BUDGET ("PIANIFICAZIONE")**
- 3. MISURARE I DATI A CONSUNTIVO E CONFRONTARLI CON IL BUDGET TRAMITE L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ("CONTROLLO")**
- 4. RIPORTARE I RISULTATI DEL PROCEDIMENTO IN APPOSITA DOCUMENTAZIONE ("REPORTISTICA")**



In particolare, il SCG si compone di tre elementi costitutivi:

- un insieme di attività di **pianificazione e controllo** finalizzate a predefinire prima e a monitorare poi le prestazioni aziendali;
- un set di strumenti tecnico-contabili, progettati per **elaborare informazioni** a supporto dei processi decisionali e dell'attività di pianificazione e controllo;
- un sistema informativo destinato a **diffondere le informazioni**, raccolte ed organizzate in modo selettivo, al fine di focalizzare l'informazione destinata ai manager sulle determinanti del valore aziendale.

Fonte: Borsa Italiana

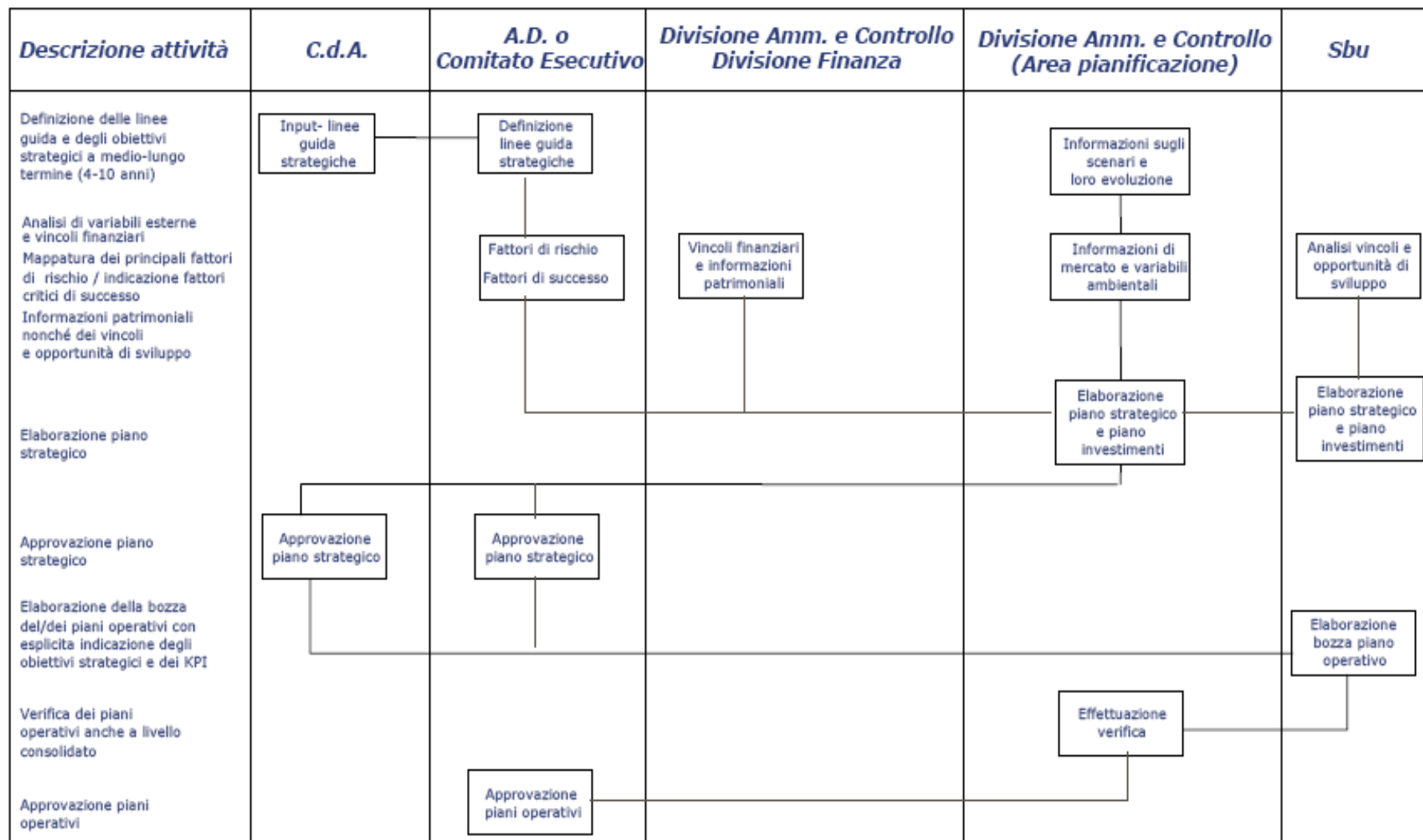


I RESPONSABILI DEL PROCESSO *(Fonte: Borsa Italiana)*

| <i>organo</i> | <i>responsabilità</i> | <i>fonte</i> |
|-----------------------------------|--|--|
| Consiglio di Amministrazione | <ul style="list-style-type: none">• fissa le linee strategiche e identifica il modello di controllo più opportuno per la Società (o Gruppo)• definisce gli ambiti del Sistema di controllo di gestione anche in relazione alle attività di Controllo interno• verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in maniera adeguata• è fatto obbligo agli Amministratori di riferire al Collegio Sindacale tempestivamente, con periodicità almeno trimestrale, sulle attività e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate• approva il "documento descrittivo interno", finalizzato a consentire il lavoro di due diligence dei consulenti esterni• ... | <ul style="list-style-type: none">• Statuto• Procedure Interne• Codice di Autodisciplina |
| Amministratore Delegato | <ul style="list-style-type: none">• identifica i rischi aziendali e fattori critici di successo e di rischio di business da sottoporre a costante monitoraggio• attua gli indirizzi del Consiglio attraverso la progettazione, la gestione e il monitoraggio del Sistema di controllo di gestione e del sistema di controllo Interno | Procedure Interne |
| Comitato per il controllo interno | <ul style="list-style-type: none">• assiste il Consiglio nell'espletamento dei compiti di costituzione del Sistema di controllo e di verifica del suo funzionamento• ... | <ul style="list-style-type: none">• Codice di Autodisciplina• Procedure |
| Altri organi | | |



I FLUSSI DI PROCESSO PER LA PIANIFICAZIONE (*Borsa Italiana*)





I FLUSSI DI PROCESSO PER IL BUDGET (Fonte: Borsa Italiana)

| Descrizione attività | C.d.A. | A.D. o Comitato Esecutivo | Divisione Amm. e Controllo Divisione Finanza | Divisione Amm. e Controllo (Area pianificazione) | Sbu |
|---|---------------------|---------------------------|---|---|---|
| Fissa gli indirizzi operativi per l'elaborazione del budget sulla base del piano strategico e operativo | | | | Definizione indirizzi di budget sulla base del piano strategico e operativo | |
| Elaborazione conto economico e gestionale per l'area di business o Società di competenza | | | | | Elaborazione conto economico gestionale |
| Elaborazione conto economico e gestionale per l'area corporate e consolidamento dei conti economico-gestionali delle aree di business e società | | | | Consolidamento e controllo di congruenza | |
| Elaborazione dati economici -finanziari e patrimoniali per budget | | | Elaborazione dati economici / finanziari e patrimoniali | | |
| Elaborazione budget | | | | Elaborazione budget | |
| Approvazione budget | Approvazione budget | Approvazione budget | | | |
| Ripartizione trimestrale/ mensile dei dati | | | | | Trimestralizzazione / Mensilizzazione |



I FLUSSI DI PROCESSO DI CONTROLLO (Fonte: Borsa Italiana)

| Descrizione attività | C.d.A. | A.D. o Comitato Esecutivo | Divisione Amm. e Controllo Divisione Finanza | Divisione Amm. e Controllo (Area pianificazione) | Sbu |
|---|---------------------|--|--|--|--|
| <p>Raccolta e comunicazione dei dati necessari all'elaborazione del "flash" mensile</p> <p>Elaborazione e trasmissione del "flash" mensile</p> <p>Operazioni preliminari: - attività sui sistemi alimentanti; - interfacce automatiche; - imputazioni manuali; - assestamenti contabili; - riallocazioni</p> <p>Elaborazione dati extra sistema</p> <p>Predisposizione reporting consuntivo gestionale</p> <p>Analisi degli scostamenti e proposta azioni correttive</p> <p>Elaborazione ed esame forecast</p> <p>Predisposizione reporting trimestrale gestionale</p> <p>- Approvazione risultati trimestrali - Approvazione semestrale e budget review; - Approvazione chiusura fine anno</p> | <p>Approvazione</p> | <p>Prese visione del "flash" mensile</p> <p>Esame forecast</p> <p>Approvazione</p> | <p>Chiusura dei sistemi alimentanti</p> <p>Inserimento dati extrasistema</p> <p>Predisposizione trimestrale contabile finale</p> | <p>Elaborazione del flash mensile</p> <p>Chiusura dei sistemi alimentanti</p> <p>Predisposizione reporting consuntivo trimestrale</p> <p>Elaborazione forecast</p> | <p>Analisi e comunicazione dei dati di competenza</p> <p>Chiusura dei sistemi alimentanti</p> <p>Elaborazione dei dati extra sistema</p> <p>Analisi degli scostamenti dell'area di business e proposta azioni correttive</p> <p>Predisposizione reporting trimestrale gestionale</p> |



1. **CONOSCERE L'AZIENDA, I SUOI PROCESSI, LE SUE DINAMICHE ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**

2. **CONOSCERE I PARAMETRI FUTURI ED APPLICARE I F.C.S. AI PARAMETRI NOTI OTTENENDO IL BUDGET ("PIANIFICAZIONE")**

3. **MISURARE I DATI A CONSUNTIVO E CONFRONTARLI CON IL BUDGET TRAMITE L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ("CONTROLLO")**

4. **RIPORTARE I RISULTATI DEL PROCEDIMENTO IN APPOSITA DOCUMENTAZIONE ("REPORTISTICA")**



Ai fini di un Sistema di Budget e Controllo con operatività per COMMESSE risulta utile una **riclassificazione di Conto Economico** che distingue:

- **COSTI DIRETTI** (AFFERENTI ALLA COMMESSA);

- **COSTI INDIRETTI** (O DI STRUTTURA)



CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

PRODUZIONE

- Acquisto Materie Prime
- Δ Magazzino
- Lavorazioni Esterne

PRIMO MARGINE

COSTI DIRETTI:

- Manodopera Diretta
- Altri Costi Diretti

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

COSTI INDIRETTI:

- Costi Ausiliari
- Gestione Finanziaria
- Gestione Straordinaria

REDDITO LORDO

IMPOSTE

REDDITO NETTO



| CONTO ECONOMICO | |
|---|---------------------|
| Produzione | 2.613.693,16 |
| - Acquisto Materie Prime - Scarico Magazzino | 881.225 |
| = Primo Margine | 1.732.468 |
| <i>Primo Margine %</i> | <i>66%</i> |
| - Totale Manodopera ed altri costi diretti | 890.601,00 |
| <i>Ore Lavorate</i> | <i>54.306</i> |
| = Margine di Contribuzione | 841.867 |
| <i>Margine %</i> | <i>32%</i> |
| - Totale Costi Indiretti | 453.070,50 |
| <i>Costi Ausiliari</i> | <i>409.165,50</i> |
| <i>Gestione Finanziaria</i> | <i>39.918,00</i> |
| <i>Gestione Straordinaria</i> | <i>3.987,00</i> |
| = Reddito Lordo | 388.797 |
| - Imposte | 160.183,00 |
| = Reddito Netto | 228.614 |
| <i>Reddito Netto %</i> | <i>9%</i> |



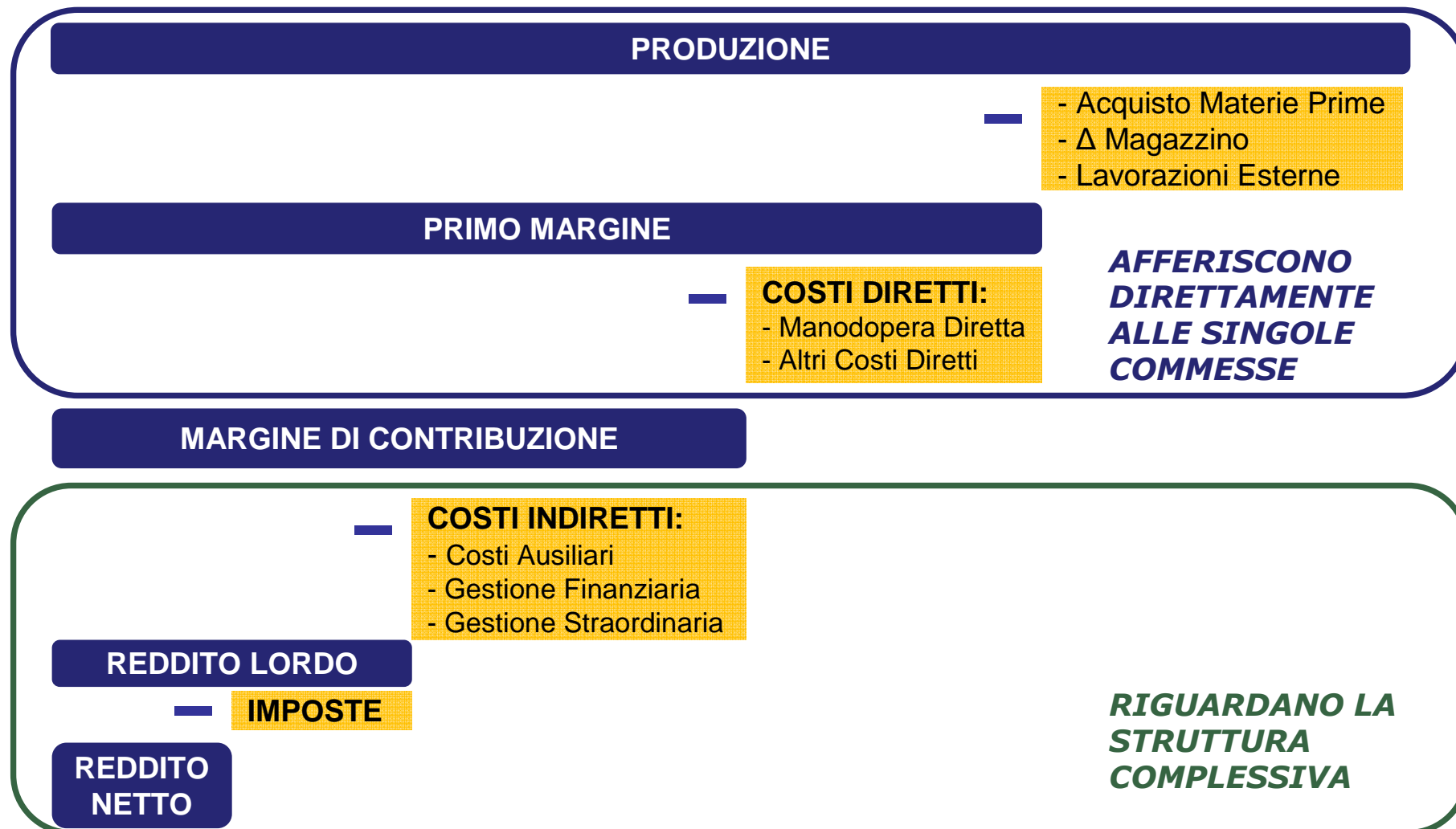
L'ASPETTO INTERESSANTE DELLA RICLASSIFICAZIONE
PROPOSTA STA NEL FATTO CHE:

**-TUTTI I NUMERI SOPRA IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE
AFFERISCONO DIRETTAMENTE ALLE COMMESSE SVILUPPATE**

**-TUTTI I VALORI SOTTO TALE MARGINE RIGUARDANO LA
STRUTTURA (COSTI INDIRETTI)**

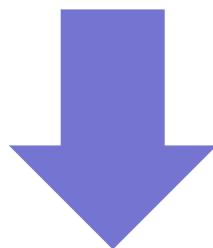


CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO





**SI PUO' QUINDI APPLICARE L'ANALISI ALLE
SINGOLE COMMESSE SVILUPPATE**



LO STRUMENTO DI BASE:





IL BUDGET DI COMMESSA (FINO AL MARGINE DI CONTRIBUZIONE)



BUDGET DI COMMESSA (fino al Margine di Contribuzione)

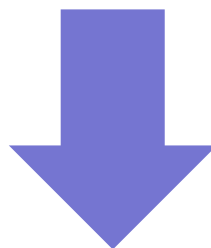
| | | |
|----------------|--|--|
| A | PRODUZIONE DI COMMESSA | produzione complessivamente prevista per il periodo |
| B | ACQUISTO MATERIALI E LAVORAZIONI DI TERZI | materiali di commessa e lavorazioni esterne previste per la commessa nel periodo |
| C = A-B | PRIMO MARGINE | differenza tra ricavi e costi per materiali e lavorazioni esterne |
| D | COSTO DEL PERSONALE DIRETTO | (ore previste x costo ora diretta) |
| E | ALTRI COSTI DIRETTI | altri costi direttamente imputabili a commessa |
| F = D+E | TOTALE COSTI DIRETTI | somma dei costi diretti |
| G = C-F | MARGINE DI CONTRIBUZIONE | marginale di commessa destinato anche alla copertura dei costi di struttura |



IL BUDGET DEI COSTI INDIRETTI



**PER VALUTARE LA MARGINALITA' EFFETTIVA DELLE
COMMESSE SI DEVE IMPUTARE UNA QUOTA DEI COSTI DI
STRUTTURA AD OGNUNA DI ESSE.**



**E' NECESSARIO STABILIRE UN CRITERIO IN BASE AL QUALE
SUDDIVIDERE I COSTI INDIRETTI SULLE SINGOLE COMMESSE.**

**TALE CRITERIO DEVE ESSERE COERENTE CON LE MODALITA'
OPERATIVE DI GESTIONE DELLE COMMESSE.**



UNA MODALITA' SPESSO UTILIZZATA PER ALLOCARE I COSTI INDIRETTI E' QUELLE DI UTILIZZARE COME RIFERIMENTO LE ORE SVILUPPATE DA CIASCUNA COMMESSA.

(ES. UNA COMMESSA CHE, IN UN PERIODO, SVILUPPI IL 25% DELLE ORE TOTALI, SI VEDRA' IMPUTATI IL 25% DEI COSTI INDIRETTI).

QUOTA DI COSTI DI STRUTTURA DA ALLOCARE AD UNA COMMESSA SULLA BASE DELLE ORE SVILUPPATE:

COSTO ORARIO INDIRETTO

$$\frac{\text{Totale Costi Indiretti}}{\text{Totale Ore Complessive Sviluppate}}$$



Ore Sviluppate da
Commessa "A"



QUOTA DI COSTI
INDIRETTI (DI
STRUTTURA) DA
ALLOCARE ALLA
COMMESSA "A"



Esempio – Costi Indiretti Commessa “A”:

| | | | |
|-------------------------------|---|---------|--|
| Totale Costi Indiretti: | € | 500.000 | |
| Totale Ore sviluppate: | h | 75.000 | |
| Ore Commessa “A”: | h | 10.500 | |
| Costi indiretti Commessa “A”: | ? | | |

$$\begin{array}{r} \mathbf{\text{€ } 500.000} \\ \text{(Totale Costi Indiretti)} \\ \hline \mathbf{75.000 \text{ ore}} \\ \text{(Totale Ore Complessive Sviluppate)} \end{array} \times \begin{array}{r} \mathbf{\text{€ } 10.500} \\ \text{(Ore Sviluppate da} \\ \text{Commessa “A”)} \end{array} = \begin{array}{r} \mathbf{\text{€ } 70.000} \\ \text{(COSTI INDIRETTI} \\ \text{COMMESSA “A”)} \end{array}$$



IL BUDGET DI COMMESSA COMPLETO



BUDGET DI COMMESSA COMPLETO

| | | |
|----------------|--|--|
| A | PRODUZIONE DI COMMESSA | produzione complessivamente prevista per il periodo |
| B | ACQUISTO MATERIALI E LAVORAZIONI DI TERZI | materiali di commessa e lavorazioni esterne previste per la commessa nel periodo |
| C = A-B | PRIMO MARGINE | differenza tra ricavi e costi per materiali e lavorazioni esterne |
| D | COSTO DEL PERSONALE DIRETTO | (ore previste x costo ora diretta) |
| E | ALTRI COSTI DIRETTI | altri costi direttamente imputabili a commessa |
| F = D+E | TOTALE COSTI DIRETTI | somma dei costi diretti |
| G = C-F | MARGINE DI CONTRIBUZIONE | margine di commessa destinato anche alla copertura dei costi di struttura |
| H | COSTI INDIRETTI DA IMPUTARE ALLA COMMESSA | (ore previste x costo orario indiretto) |
| I = G-H | MARGINE LORDO | margine prima delle imposte |



IL CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO SARA' UGUALE ALLA SOMMA DEI CONTI ECONOMICI DI COMMESSE.

INFATTI:

A. LA **SOMMA DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE** DI TUTTE LE COMMESSE ESPRIME IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE COMPLESSIVO;

B. LA **SOMMA DEL MARGINE LORDO** DI TUTTE LE COMMESSE E' PARI AL MARGINE LORDO COMPLESSIVO (*SE L'IMPUTAZIONE DEI COSTI INDIRETTI E' STATA COMPLETA*)



QUESTA MODALITA' DI ANALISI DEL CONTO ECONOMICO, ESSENDO INTEGRABILE CON L'ANALISI DELLE SINGOLE COMMESSE, CONSENTE DI **COMPRENDERE IN QUALI COMMESSE (E COME) SI FORMA IL RISULTATO DI PERIODO COMPLESSIVO.**

COME VEDREMO CIO' **CONSENTE DI FORMULARE PREVISIONI (IN SEDE DI REDAZIONE DEL BUDGET) NON ALEATORIE.**



RISULTEREBBE DIFFICILE REDIGERE UN BUDGET CON LO STESSO LIVELLO DI DETTAGLIO SE SI UTILIZZASSE, COME STRUMENTO DI BASE, UNA RICLASSIFICAZIONE A MARGINE INDUSTRIALE NEL QUALE I COSTI INDUSTRIALI SONO CONTEGGIATI COMPLESSIVAMENTE:

➤ **COMPLESSO PREVEDERE LE DINAMICHE DELLA VARIE CATEGORIE DI COSTO.**



I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO (FCS) O KEY VALUE DRIVERS (KVD)



Vi sono innumerevoli indici o rapporti che possono essere costruiti ai fini di monitorare l'intero ciclo aziendale.

La MISURAZIONE e il MONITORAGGIO di alcuni Fattori Critici di Successo risultano utili in un SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO SU COMMESSA:

| AREA | FATTORI CRITICI DI SUCCESSO |
|-----------------------------|---|
| COSTI | <ul style="list-style-type: none">- Costo Diretto- Costo Indiretto- Costo Pieno (= Costo Indiretto + Costo Diretto) |
| REDDITIVITÀ ASSOLUTA | <ul style="list-style-type: none">- Primo Margine- Margine di Contribuzione |



| CONTO ECONOMICO | |
|---|-------------------|
| Produzione | 2.613.693,16 |
| - Acquisto Materie Prime - Scarico Magazzino | 881.225 |
| = Primo Margine | 1.732.468 |
| <i>Primo Margine %</i> | <i>66%</i> |
| | |
| - Totale Manodopera ed altri costi diretti | 890.601,00 |
| <i>Ore Lavorate</i> | <i>54.306</i> |
| = Margine di Contribuzione | 841.867 |
| <i>Margine %</i> | <i>32%</i> |
| | |
| - Totale Costi Indiretti | 453.070,50 |
| <i>Costi Ausiliari</i> | <i>409.165,50</i> |
| <i>Gestione Finanziaria</i> | <i>39.918,00</i> |
| <i>Gestione Straordinaria</i> | <i>3.987,00</i> |
| = Reddito Lordo | 388.797 |
| | |
| - Imposte | 160.183,00 |
| = Reddito Netto | 228.614 |
| <i>Reddito Netto %</i> | <i>9%</i> |



FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Costi

| COSTO DIRETTO ORA LAVORATA | PERIODO |
|---|---------|
| Costi diretti totali | 890.601 |
| Ore Lavorate | 54.306 |
| Costo Diretto orario (costi diretti /ora) | 16,39 |

+

| INCIDENZA COSTI INDIRETTI | PERIODO |
|---|-----------|
| Costi indiretti totali | 453.070,5 |
| Ore Lavorate | 54.306 |
| Costo Indiretto orario (costi indiretti /ora) | 8,34 |

=

| FULL COST ORA LAVORATA | PERIODO |
|---|--------------|
| Costo Diretto orario (costi diretti /ora) | 16,39 |
| Costo Indiretto orario (costi indiretti /ora) | 8,34 |
| Totale (Full Cost/ora) | 24,73 |



FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Primo Margine e Margine di Contribuzione

| PRIMO MARGINE | PERIODO |
|---------------|--------------|
| Primo Margine | 1.732.468,41 |
| Ore | 54.306 |
| P.M. / Ora | 31,90 |

| MARGINE DI CONTRIBUZIONE | PERIODO |
|--------------------------|------------|
| Margine di Contribuzione | 841.867,41 |
| Ore | 54.306 |
| M.C. / Ora | 15,50 |



1. **CONOSCERE L'AZIENDA**, I SUOI PROCESSI, LE SUE DINAMICHE ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
2. **CONOSCERE I PARAMETRI FUTURI ED APPLICARE I F.C.S. AI PARAMETRI NOTI OTTENENDO IL BUDGET** (“PIANIFICAZIONE”)
3. **MISURARE I DATI A CONSUNTIVO E CONFRONTARLI CON IL BUDGET** TRAMITE L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI (“CONTROLLO”)
4. **RIPORTARE I RISULTATI DEL PROCEDIMENTO IN APPOSITA DOCUMENTAZIONE** (“REPORTISTICA”)



**COME E' UTILE LA CONOSCENZA DEI FATTORI CRITICI DI
SUCCESSO NELLA COSTRUZIONE DEL BUDGET ?**

VERIFICHIAMO IL PROCEDIMENTO DI REDAZIONE DEI **BUDGET
DI COMMESSA E DEL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE.**



| CONTO ECONOMICO PREVISIONALE | |
|---|-------------------|
| Produzione | 2.777.393 |
| - Acquisto Materie Prime - Scarico Magazzino | 1.738.214 |
| = Primo Margine | 1.039.179 |
| <i>Primo Margine %</i> | <i>37%</i> |
| | |
| - Totale Manodopera ed altri costi diretti | 600.825,36 |
| <i>Ore Lavorate</i> | <i>55.000</i> |
| = Margine di Contribuzione | 438.354 |
| <i>Margine %</i> | <i>16%</i> |
| | |
| - Totale Costi Indiretti | 379.397,50 |
| <i>Costi Ausiliari</i> | <i>335.492,50</i> |
| <i>Gestione Finanziaria</i> | <i>39.918,00</i> |
| <i>Gestione Straordinaria</i> | <i>3.987,00</i> |
| = Reddito Lordo | 58.956,42 |
| | |
| - Imposte | 23.582,42 |
| = Reddito Netto | 35.374 |
| <i>Reddito Netto %</i> | <i>1%</i> |



FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Costi Previsionali

| COSTO DIRETTO ORA LAVORATA | PERIODO |
|---|---------|
| Costi diretti totali | 600.825 |
| Ore Lavorate | 55.000 |
| Costo Diretto orario (costi diretti /ora) | 10,92 |

+

| INCIDENZA COSTI INDIRETTI | PERIODO |
|---|---------|
| Costi indiretti totali | 379.398 |
| Ore Lavorate | 55.000 |
| Costo Indiretto orario (costi indiretti /ora) | 6,90 |

=

| FULL COST ORA LAVORATA | PERIODO |
|---|--------------|
| Costo Diretto orario (costi diretti /ora) | 10,92 |
| Costo Indiretto orario (costi indiretti /ora) | 6,90 |
| Totale (Full Cost/ora) | 17,82 |



FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Primo Margine e Margine di Contribuzione Previsionali

| PRIMO MARGINE | PERIODO |
|---------------|-----------|
| Primo Margine | 1.039.179 |
| Ore | 55.000 |
| P.M. / Ora | 18,89 |

| MARGINE DI CONTRIBUZIONE | PERIODO |
|--------------------------|---------|
| Margine di Contribuzione | 438.354 |
| Ore | 55.000 |
| M.C. / Ora | 7,97 |



SCHEDA COMMESSA PREVISIONALE

| VOCI | PREVENTIVO |
|--|------------------|
| Produzione Commessa | € 633.000 |
| Materie Prime e Semilavorati | € 120.000 |
| Lavorazioni Esterne | € 300.000 |
| Totale Acquisti-Scarico Magazzino | € 420.000 |
| Primo Margine Commessa | € 213.000 |
| Ore Prodotte | 7.500 ore |
| Costo Manodopera Diretta (ipotesi costo diretto orario = € 10,92)* | € 81.900 |
| Totale Altri Costi Diretti | € 81.900 |
| Margine di Contribuzione Commessa | € 131.100 |
| Ore Prodotte | 7.500 ore |
| Costi Indiretti Imputabili alla Commessa (ipotesi: costo indiretto orario = € 6,90) * | 51.750 |
| Reddito Lordo Commessa | € 79.350 |
| Reddito Lordo % | 12,5% |

* vedi slide 39



1. **CONOSCERE L'AZIENDA**, I SUOI PROCESSI, LE SUE DINAMICHE ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
2. **CONOSCERE I PARAMETRI FUTURI ED APPLICARE I F.C.S. AI PARAMETRI NOTI OTTENENDO IL BUDGET** (“PIANIFICAZIONE”)
3. **MISURARE I DATI A CONSUNTIVO E CONFRONTARLI CON IL BUDGET** TRAMITE L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI (“CONTROLLO”)
4. **RIPORTARE I RISULTATI DEL PROCEDIMENTO IN APPOSITA DOCUMENTAZIONE** (“REPORTISTICA”)



SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA PER MISURAZIONE E CONTROLLO

AL FINE DI MISURARE I DATI CONSUNTIVI ED ESSERE IN GRADO DI
CONFRONTARLI CON IL SISTEMA DI BUDGET DI COMMESSA

E' NECESSARIO CHE L'AZIENDA DISPONGA DI

SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA ("INDUSTRIALE") NEL QUALE
LE SINGOLE REGISTRAZIONI CONTABILI POSSANO ESSERE IMPUTATE
ALLE COMMESSE GESTITE.

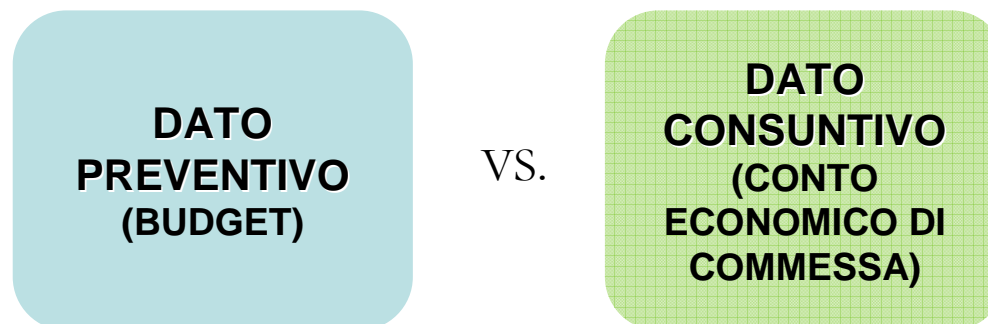
IN TALE MANIERA SARA' POSSIBILE ESTRAPOLARE DEI CONTI
ECONOMICI DI COMMESSA LA CUI SOMMA COSTITUISCA IL CONTO
ECONOMICO AZIENDALE.



ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI VA CONDOTTA, ANZITUTTO, SULLE SINGOLE COMMESSE.

SI ANDRA' A VERIFICARE LO SCOSTAMENTO TRA:



**AL FINE DI INDIVIDUARE
MOTIVAZIONI OPERATIVE ED INDUSTRIALI DEGLI SCOSTAMENTI
VERIFICATI TRA IL BUDGET AZIENDALE ED IL CONTO ECONOMICO.**

INFORMAZIONI DI TALE NATURA NON SONO ESTRAPOLABILI DA UN'ANALISI DI BILANCIO BASATA SU UNA RICLASSIFICAZIONE INDUSTRIALE ORDINARIA.



ANALIZZIAMO UN CASO

IL COSTI INDIRETTO A CONSUNTIVO RESTA INVARIATO (€ 379.398) MA IL TOTALE ORE PRODOTTE SCENDE A 30.000 (RISPETTO ALLE 55.000 PREVISTE).

Budget Costi Indiretti: € 379.398;

Budget Totale Ore Previste: 55.000;

Consuntivo Costi Indiretti: € 379.398;

Consuntivo Totale Ore: 30.000.

→ AUMENTO DEL COSTO ORARIO INDIRETTO (DA 6,90 A 12,64):

| BUDGET | |
|---|---------|
| INCIDENZA COSTI INDIRETTI | PERIODO |
| Costi indiretti totali | 379.398 |
| Ore Lavorate | 55.000 |
| Costo Indiretto orario (costi indiretti /ora) | 6,90 |

| CONSUNTIVO | |
|---|---------|
| INCIDENZA COSTI INDIRETTI | PERIODO |
| Costi indiretti totali | 379.398 |
| Ore Lavorate | 30.000 |
| Costo Indiretto orario (costi indiretti /ora) | 12,64 |



| Voci: | PREVENTIVO COMMESSA | CONSUNTIVO | SCOSTAMENTO |
|--|------------------------|------------------|-------------------|
| Produzione | € 633.000 | € 612.000 | - € 21.000 |
| Materie Prime e Semilavorati | € 120.000 | € 124.000 | € 4.000 |
| Lavorazioni Esterne | € 300.000 | € 312.000 | € 12.000 |
| Totale Acquisti-Scarico Magazzino | € 420.000 | € 436.000 | € 16.000 |
| Primo Margine | € 213.000 | € 176.000 | - € 37.000 |
| Altri Costi di Commessa | | | |
| Ore Prodotte | 7.500 | 7.500 | -- |
| Costo Manodopera Diretta | 81.900 | 81.900 | -- |
| Totale Altri Costi Diretti | € 81.900 | € 81.900 | -- |
| Margine di Contribuzione | € 131.100 | € 94.100 | - € 37.000 |
| Costi Indiretti Imputabili | | | |
| Ore Prodotte | 7.500 | 7.500 | -- |
| Costi Indiretti Imputabili | 51.750 | € 94.800 | € 43.050 |
| Reddito Lordo | € 79.350 | - € 700 | - € 80.050 |
| Reddito Lordo % | 12,5 % | - 0,1 % | |



Avendo ipotizzato corretto il budget dei costi indiretti ma con **una riduzione delle ore complessive effettivamente prodotte**, l'incidenza oraria dei costi indiretti **AUMENTA**.

Ciò ad un'**implicazione diretta sulla redditività delle singole commesse** che vedranno imputato un **maggiore onere per costi indiretti**.

L'incidenza dei costi indiretti utilizzata nel consuntivo di commessa (€ 12,64) è più elevata di quella a budget (€ 6,90).

Si ricordi che l'incidenza oraria dei costi indiretti è pari al rapporto tra “totale costi indiretti” e “totale ore”. Nel caso appena presentato, essendosi mantenuti i Costi totali diretti ma ridotto il totale ore, il rapporto sale.



1. **CONOSCERE L'AZIENDA**, I SUOI PROCESSI, LE SUE DINAMICHE ATTRAVERSO LA MISURAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
2. **CONOSCERE I PARAMETRI FUTURI ED APPLICARE I F.C.S. AI PARAMETRI NOTI OTTENENDO IL BUDGET** (“PIANIFICAZIONE”)
3. **MISURARE I DATI A CONSUNTIVO E CONFRONTARLI CON IL BUDGET** TRAMITE L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI (“CONTROLLO”)
4. **RIPORTARE I RISULTATI DEL PROCEDIMENTO IN APPOSITA DOCUMENTAZIONE** (“REPORTISTICA”)



LE PROCEDURE DI REPORTISTICA COSTTUISCONO PARTE INTEGRANTE DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.

OBIETTIVO:

ARRIVARE AL BUDGET REVISIONATO ED ALLE STIME DI CHIUSURA.



IN AZIENDE GRANDI E STRUTTURATE I REPORT DEI VARI SETTORI RISULTANO INDISPENSABILI AL FINE DI COORDINARE LE MODIFICHE TRA LE FUNZIONI PRESENTI.