

# 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



<b>ORIZZONTE TEMPORALE</b>	3-5 anni	1 anno	A seconda degli scopi di analisi	1-3 mesi	Max 1 anno
<b>COSTRUZIONE</b>	CEO	<u>Controllo di gestione</u>	Controllo di gestione, Responsabile finanza	Controllo di gestione	Controllo di gestione
<b>OBIETTIVI</b>	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*

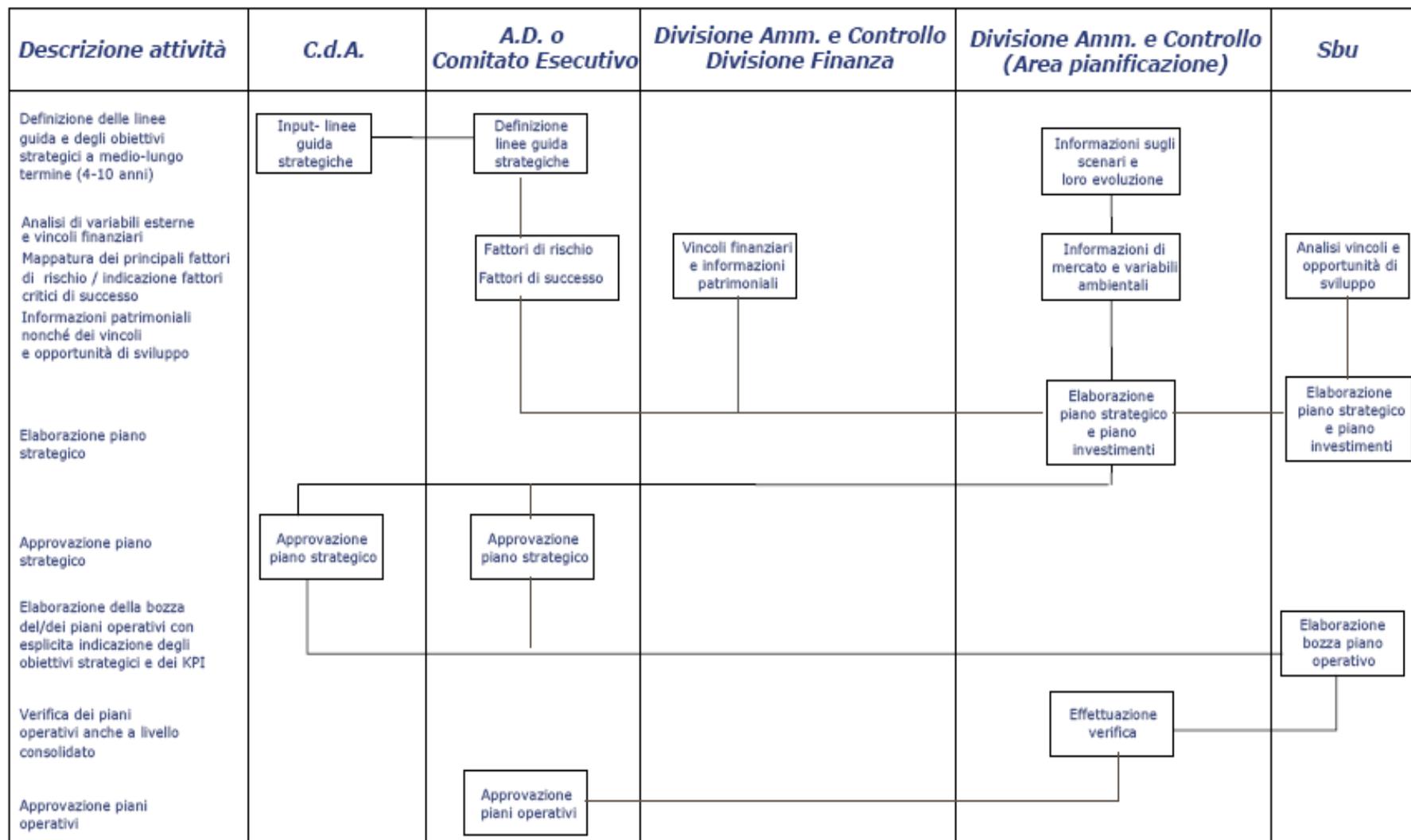


## I RESPONSABILI DEL PROCESSO *(Fonte: Borsa Italiana)*

<i>organo</i>	<i>responsabilità</i>	<i>fonte</i>
Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• fissa le linee strategiche e identifica il modello di controllo più opportuno per la Società (o Gruppo)</li><li>• definisce gli ambiti del Sistema di controllo di gestione anche in relazione alle attività di Controllo interno</li><li>• verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in maniera adeguata</li><li>• 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</li><li>• approva il "documento descrittivo interno", finalizzato a consentire il lavoro di due diligence dei consulenti esterni</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statuto</li><li>• Procedure Interne</li><li>• Codice di Autodisciplina</li></ul>
Amministratore Delegato	<ul style="list-style-type: none"><li>• identifica i rischi aziendali e fattori critici di successo e di rischio di business da sottoporre a costante monitoraggio</li><li>• 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</li></ul>	Procedure Interne
Comitato per il controllo interno	<ul style="list-style-type: none"><li>• assiste il Consiglio nell'espletamento dei compiti di costituzione del Sistema di controllo e di verifica del suo funzionamento</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Codice di Autodisciplina</li><li>• Procedure</li></ul>
Altri organi		



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



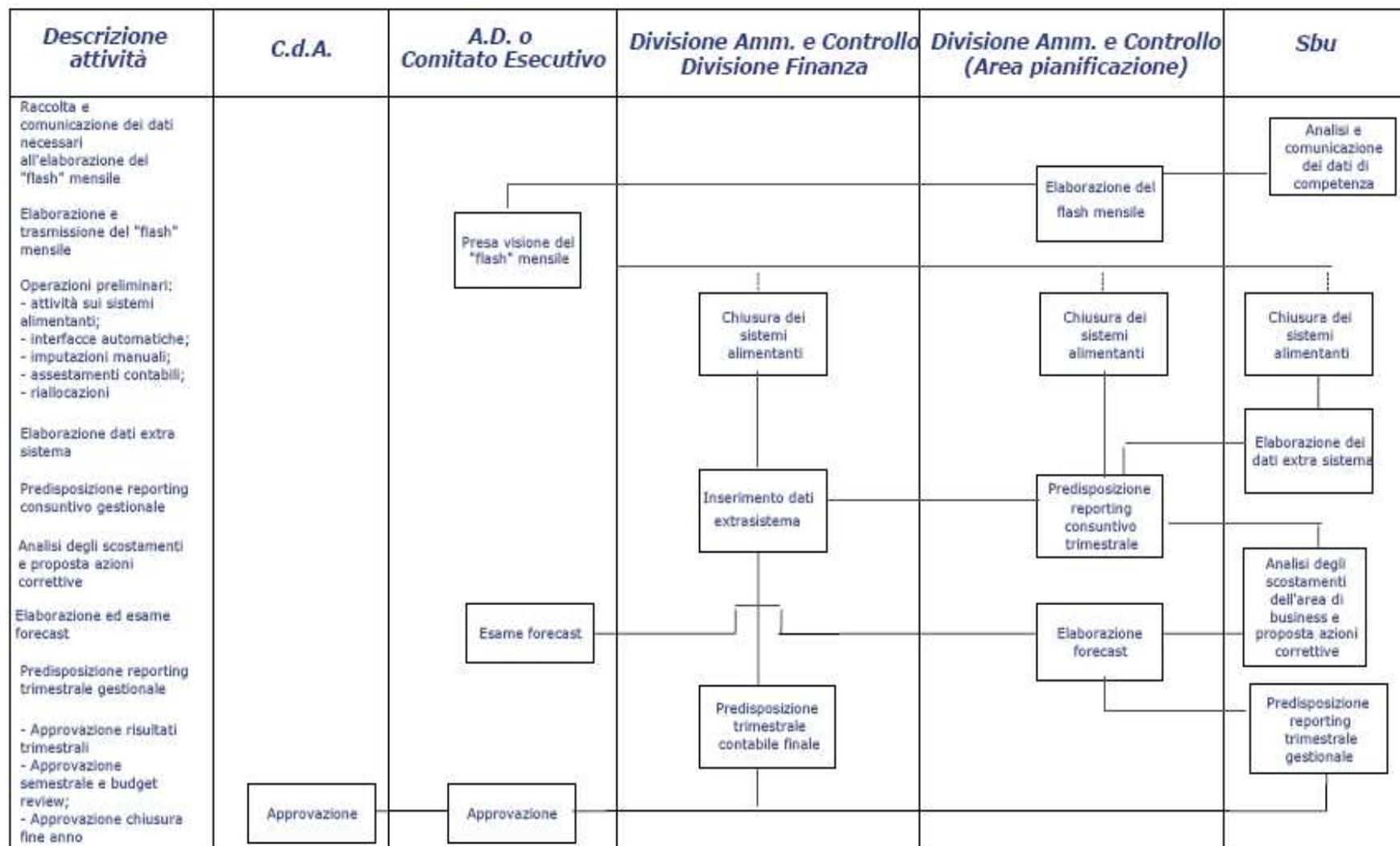


I FLUSSI DI PROCESSO PER IL BUDGET (Fonte: Borsa Italiana)

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)





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
- $\Delta$  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
<b>- Acquisto Materie Prime - Scarico Magazzino</b>	<b>881.225</b>
<b>= Primo Margine</b>	<b>1.732.468</b>
<i>Primo Margine %</i>	<i>66%</i>
<b>- Totale Manodopera ed altri costi diretti</b>	<b>890.601,00</b>
<i>Ore Lavorate</i>	<i>54.306</i>
<b>= Margine di Contribuzione</b>	<b>841.867</b>
<i>Margine %</i>	<i>32%</i>
<b>- Totale Costi Indiretti</b>	<b>453.070,50</b>
<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>
<b>= Reddito Lordo</b>	<b>388.797</b>
<b>- Imposte</b>	<b>160.183,00</b>
<b>= Reddito Netto</b>	<b>228.614</b>
<i>Reddito Netto %</i>	<i>9%</i>



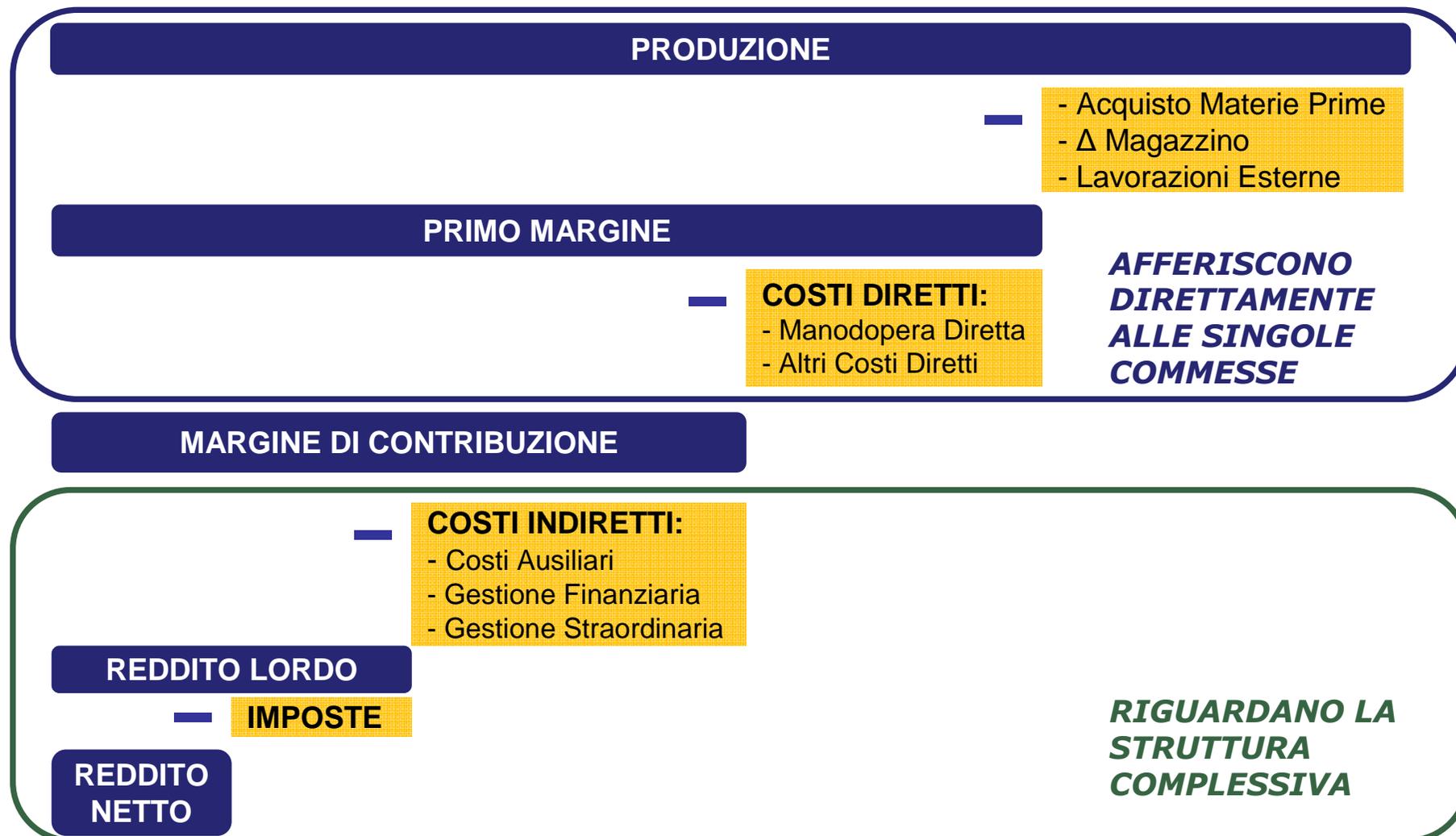
L'ASPETTO INTERESSANTE DELLA RICLASSIFICAZIONE  
PROPOSTA STA NEL FATTO CHE:

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

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

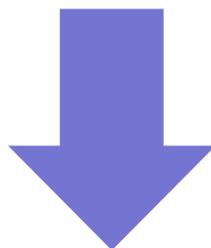


## CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

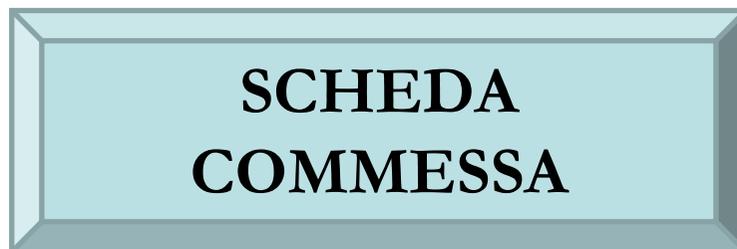




**SI PUO' QUINDI APPLICARE L'ANALISI ALLE  
SINGOLE COMMESSE SVILUPPATE**



**LO STRUMENTO DI BASE:**





# IL BUDGET DI COMMESSA (FINO AL MARGINE DI CONTRIBUZIONE)



## **BUDGET DI COMMESSA** **(fino al Margine di Contribuzione)**

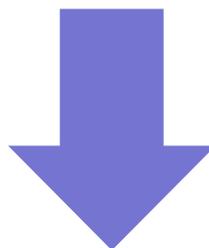
<b>A</b>	<b>PRODUZIONE DI COMMESSA</b>	produzione complessivamente prevista per il periodo
<b>B</b>	<b>ACQUISTO MATERIALI E LAVORAZIONI DI TERZI</b>	materiali di commessa e lavorazioni esterne previste per la commessa nel periodo
<b>C = A-B</b>	<b>PRIMO MARGINE</b>	differenza tra ricavi e costi per materiali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

$$\frac{\text{Totale Costi Indiretti}}{\text{Totale Ore Complessive Sviluppate}} \times \text{Ore Sviluppate da Commessa "A"} = \text{QUOTA DI COSTI INDIRETTI (DI STRUTTURA) DA ALLOCARE ALLA COMMESSA "A"}$$



### 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”:	?		

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



# IL BUDGET DI COMMESSA COMPLETO



## **BUDGET DI COMMESSA COMPLETO**

<b>A</b>	<b>PRODUZIONE DI COMMESSA</b>	produzione complessivamente prevista per il periodo
<b>B</b>	<b>ACQUISTO MATERIALI E LAVORAZIONI DI TERZI</b>	materiali di commessa e lavorazioni esterne previste per la commessa nel periodo
<b>C = A-B</b>	<b>PRIMO MARGINE</b>	differenza tra ricavi e costi per materiali e lavorazioni esterne
<b>D</b>	<b>COSTO DEL PERSONALE DIRETTO</b>	(ore previste x costo ora diretta)
<b>E</b>	<b>ALTRI COSTI DIRETTI</b>	altri costi direttamente imputabili a commessa
<b>F = D+E</b>	<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	somma dei costi diretti
<b>G = C-F</b>	<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	margine di commessa destinato anche alla copertura dei costi di struttura
<b>H</b>	<b>COSTI INDIRETTI DA IMPUTARE ALLA COMMESSA</b>	(ore previste x costo orario indiretto)
<b>I = G-H</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	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
<b>COSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costo Diretto</li><li>- Costo Indiretto</li><li>- Costo Pieno (= Costo Indiretto + Costo Diretto)</li></ul>
<b>REDDITIVITÀ ASSOLUTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Primo Margine</li><li>- Margine di Contribuzione</li></ul>



CONTO ECONOMICO	
Produzione	2.613.693,16
<b>- Acquisto Materie Prime - Scarico Magazzino</b>	<b>881.225</b>
<b>= Primo Margine</b>	<b>1.732.468</b>
<i>Primo Margine %</i>	<i>66%</i>
<b>- Totale Manodopera ed altri costi diretti</b>	<b>890.601,00</b>
<i>Ore Lavorate</i>	<i>54.306</i>
<b>= Margine di Contribuzione</b>	<b>841.867</b>
<i>Margine %</i>	<i>32%</i>
<b>- Totale Costi Indiretti</b>	<b>453.070,50</b>
<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>
<b>= Reddito Lordo</b>	<b>388.797</b>
<b>- Imposte</b>	<b>160.183,00</b>
<b>= Reddito Netto</b>	<b>228.614</b>
<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
<b>Totale (Full Cost/ora)</b>	<b>24,73</b>



## 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.****



<b>CONTO ECONOMICO PREVISIONALE</b>	
Produzione	2.777.393
<b>- Acquisto Materie Prime - Scarico Magazzino</b>	<b>1.738.214</b>
<b>= Primo Margine</b>	<b>1.039.179</b>
<i>Primo Margine %</i>	<i>37%</i>
<b>- Totale Manodopera ed altri costi diretti</b>	<b>600.825,36</b>
<i>Ore Lavorate</i>	<i>55.000</i>
<b>= Margine di Contribuzione</b>	<b>438.354</b>
<i>Margine %</i>	<i>16%</i>
<b>- Totale Costi Indiretti</b>	<b>379.397,50</b>
<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>
<b>= Reddito Lordo</b>	<b>58.956,42</b>
<b>- Imposte</b>	<b>23.582,42</b>
<b>= Reddito Netto</b>	<b>35.374</b>
<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
<b>Totale (Full Cost/ora)</b>	<b>17,82</b>



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

\* 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.

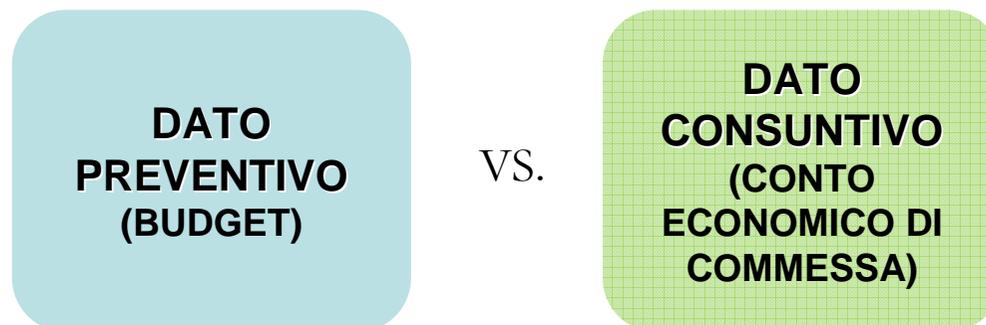
IN TALE MANIERA SARA' POSSIBILE ESTRAPOLARE DEI CONTI  
ECONOMICI DI COMMESSA LA CUI SOMMA COSTITUISCA IL CONTO  
ECONOMICO AZIENDALE.



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



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.