

Anno VII  
N° 2/2012  
Periodico trimestrale

# RATIO

## Soluzioni

per la gestione d'impresa

*Periodico per la consulenza aziendale e organizzativa*

N. 2  
2012



**Sistema**RATIO

Centro Studi Castelli

*Rivista on line*

Software house  
e controllo di gestione

Scelta smartphone aziendale

Bandi di finanza agevolata

Marketing impresa artigiana

# RATIO

## Soluzioni

per la gestione d'impresa

Periodico per la consulenza aziendale e organizzativa

### Sommario 2/2012

L'argomento monografico di questo numero è:

#### **RUOLO DELLA SOFTWARE HOUSE NEL CONTROLLO DI GESTIONE AZIENDALE**

25 pagine di approfondimento a pag. 15

**Direttore responsabile**  
ANSELMO CASTELLI

**Vice direttore**  
Stefano Zanon

**Coordinamento scientifico**  
Roberto Chitelotti

**Coordinatore di redazione**  
Massimiliano Todeschi

**Consiglio di redazione**  
Laurenzia Binda, Stefano Bottaglia,  
Roberto Chitelotti, Andrea Comencini,  
Carlo Enrico Corona, Luca Reina,  
Massimiliano Todeschi

**Comitato di esperti**  
G. Alibrandi, O. Araldi, R. Benesperi,  
L. Dall'Oca, F. Donato, P. Meneghetti, F.  
Piccinelli, F. Poggiani, A. Pratesi, R.A. Rizzi,  
G. Saccenti, F. Salemi, A. Scaini, G. Stio,  
M.T. Tessadri, G.P. Tosoni

**Innovazione e sviluppo:**  
S. Bottaglia, A. Comencini, M. Mercì  
**Pianificazione, programmazione e controllo:**  
F. Smorgoni, G. Pozzi (Punto Exe Software House)

**Finanziare l'impresa:**  
Progesa Srl, M. Todeschi

**Amministrazione:**  
L. Binda, C. Rigato, S. Zanon

**Organizzazione:**

E. Tugnoli

**Marketing:**

F. Cassia

**Programmazione e software**  
A. Comencini, P. Frasson,  
Pointersoft S.r.l.

**Collaborazioni**  
Unione Sindacati Agenti e Rappresentanti  
Commercio Italiani (USARCI)

**Composizione e impaginazione**  
Nicoletta Abellondi, Alessandro Beruffi,  
Barbara Ferrari, Ambra Pellizzoni,  
Alessandro Vezzoni

**Servizio clienti e abbonamenti**  
Fabio Di Filippo, Elena Floriani,  
Monia Ubertini, Cristian Zuliani

**Marketing e commerciale**  
Alberto Bendoni, Stefano Bottaglia,  
Agnese Campedelli, Alessandra Cinquetti,  
Davide Ploia

**Pubblicità**  
Centro Studi Castelli S.r.l.

**Servizi amministrativi**  
Stefano Gussago

**Stampa**  
Il periodico è disponibile ON LINE  
sul sito: WWW.RATIO.IT

**Editore**  
Centro Studi Castelli S.r.l.  
Via Bonfiglio, 33 - C.P. 25  
46042 Castel Goffredo (MN)  
Tel. 0376/775130 - Fax. 0376/770151  
lunedì-venerdì ore 9:00/13:00 - 14:30/18:30  
Sito Web: WWW.RATIO.IT  
Posta elettronica:  
servizioclienti@gruppocastelli.com  
Recapito Skype: servizioclientiratio

Iscrizione al Registro Operatori  
della Comunicazione n. 3575  
del 28.11.1995

Chiuso per la stampa il 22.05.2012

**Opinione** - Lo sviluppo va oltre la cultura di un popolo 3

## Innovazione e sviluppo

**Tecnologia informatica** - Scegliere lo smartphone più adatto alle esigenze aziendali 5


- Ottimizzare la gestione dei dati aziendali con il "Big Data" 7

**Come si fa... con il Pc**  - Excel - come sommare i valori che soddisfano determinati criteri 11

## Pianificazione, programmazione e controllo

**Monografia** - Ruolo della software house nel controllo di gestione aziendale 15


# Finanziare l'impresa

<b>Finanza agevolata</b>	 - Guida alla lettura dei bandi di finanza agevolata	<b>41</b>
	- Patrimonializzazione di PMI attive sui mercati esteri	<b>44</b>


# Amministrazione

<b>Banche</b>	- Moratoria dei debiti 2012 per PMI	<b>47</b>
<b>Estero</b>	- Trasformazione sotto controllo doganale	<b>49</b>

# Organizzazione

<b>Risorse umane</b>	 - Attiviamo processi di delega efficaci	<b>51</b>
----------------------	---	-----------

# Marketing

<b>Orientamento</b>	 - Misurazione della qualità del servizio nell'impresa artigiana	<b>55</b>
---------------------	---	-----------

Le tecnologie rendono facile l'accesso al materiale iconografico. Non altrettanto facile è il reperimento delle informazioni sui detentori dei diritti. L'editore dichiara di aver usato ogni mezzo per entrare in contatto con gli eventuali detentori di diritti d'autore del materiale utilizzato, e resta ovviamente disposto ad adempiere gli obblighi di legge.

**Indirizzo del sito Web: WWW.RATIO.IT**  
**Posta elettronica: servizioclienti@gruppocastelli.com**  
**Indirizzo Skype: servizioclientiratio**

La Redazione è particolarmente grata a coloro che vorranno offrire la propria collaborazione.

Gli elaborati pervenuti saranno pubblicati a discrezione della Direzione della Rivista. La riproduzione di articoli e schemi, anche parziale, è vietata senza autorizzazione scritta dell'Editore.

L'Editore e la Direzione della Rivista declinano ogni responsabilità in merito ad eventuali errori interpretativi sui contenuti e sui pareri espressi negli articoli.

Gli schemi di istanze, ricorsi ed ogni altra proposta di elaborato pubblicati costituiscono esempi indicativi, passibili di eventuali integrazioni.

Il riferimento all'articolo di legge deve suggerire al lettore il confronto con la più recente stesura dello stesso.

**\*\*\*Riproduzione vietata\*\*\***

*Informativa privacy*

Centro Studi Castelli Srl titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati. Per i diritti di cui all'art. 7 D. Lgs. 196/2003 e per l'elenco di tutti i Responsabili del trattamento rivolgersi al Responsabile del trattamento, che è il Direttore Responsabile, presso il Servizio Clienti, Via Bonfiglio 33, Tel. 0376-775130 Fax 0376-770151 - [privacy@gruppocastelli.com](mailto:privacy@gruppocastelli.com)

I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati alle società del Gruppo per le medesime finalità della raccolta e a società esterne per la spedizione del periodico e per l'invio di materiale promozionale. L'informativa completa è disponibile all'indirizzo [www.ratio.it/privacy](http://www.ratio.it/privacy)



## E-Commerce

Il commercio elettronico non è una novità dell'ultim'ora, ma molti osservatori ne segnalano un recente forte sviluppo.

Le peculiarità di questa forma di acquisto-pagamento lo rendono più adatto per alcune tipologie di prodotto e servizio, di valore contenuto e a bassa personalizzazione.

Tali limiti sono, però, largamente bilanciati da vantaggi consistenti: la possibilità di acquistare a qualsiasi ora e da qualsiasi luogo, il costo limitato dell'infrastruttura, la velocità di aggiornamento.

In un periodo in cui cresce il numero dei navigatori, anche grazie alla diffusione dei tablet e smartphone, questo canale sta assumendo sempre più importanza.

Il segreto per chi usa queste piattaforme sembra essere la capacità di renderle visibili (in un'ottica di web marketing), affidabili e facili da usare, popolandole con prodotti e servizi di buona qualità.

*Stefano Bottaglia*



Associato all'USPI Unione Stampa Periodica Italiana  
Associato all'A.N.E.S. Associazione Nazionale Editoria Periodica Specializzata

# RUOLO DELLA SOFTWARE HOUSE NEL CONTROLLO DI GESTIONE AZIENDALE

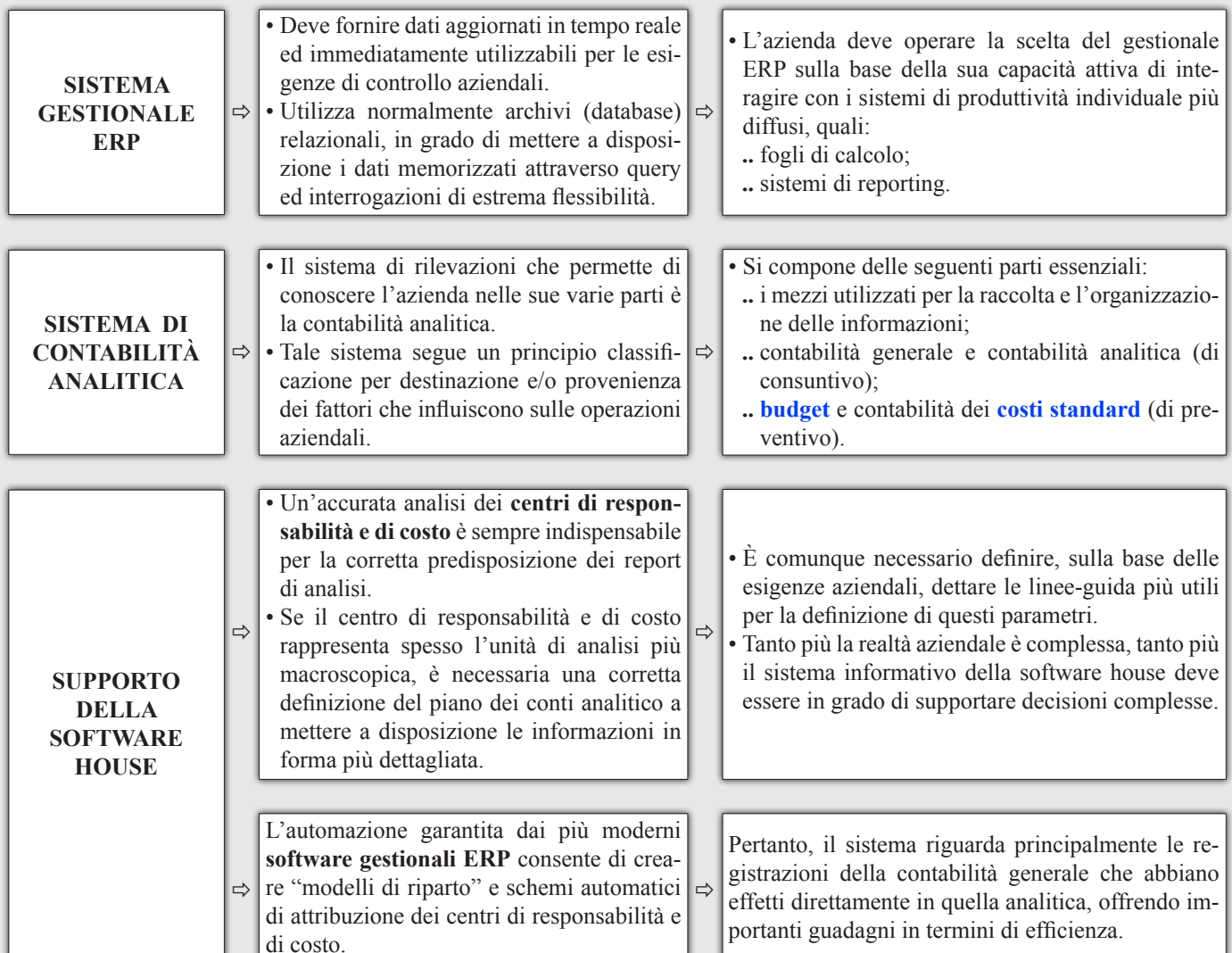
## SOMMARIO

- SCHEMA DI SINTESI
- CONTROLLO DI GESTIONE
- COLLEGAMENTI CON L'ANALISI DI BILANCIO
- ESEMPIO PRATICO DI ANALISI DEI COSTI
- BUDGET

**Problema:** da molti anni a questa parte il **controllo di gestione** è passato da una funzione di “ispettorato” ad una funzione di “guida” dell’azienda, rendendosi necessario anche nelle piccole e medie imprese. Uno dei problemi fondamentali nell’implementazione e nella tenuta di un sistema di controllo sta nella necessità di rilevare, riclassificare e valutare una notevole quantità di informazioni, provenienti da diverse fonti.

**Soluzione:** in questo contesto è cruciale il contributo della Software House, tenuta ad affiancare l’imprenditore nella scelta degli indicatori economici da prendere in considerazione e nella corretta estrapolazione dei dati gestionali, ottenibili in tempo reale ed immediatamente fruibili tramite un efficiente sistema gestionale ERP (Enterprise Resources Planning).

## SCHEMA DI SINTESI



## CONTROLLO DI GESTIONE

## ASPETTI GENERALI

- Da molti anni a questa parte, il controllo di gestione è passato da una funzione di “ispettorato” ad una funzione di “guida”, rendendosi necessario anche nelle piccole e medie imprese.
- Il primo passo che si rende doveroso nell'affrontare l'analisi dell'attività di controllo è proprio quello di effettuare una prima distinzione tra cosa si intende per funzione di programmazione e cosa si intende per funzione di controllo in senso stretto.
- La funzione di programmazione ha inizio con la **determinazione degli obiettivi e delle strategie aziendali** necessari per il raggiungimento di determinati scopi; tale funzione termina nel momento in cui vengono definiti i piani che permetteranno il raggiungimento degli obiettivi che ci si è prefissati.
- La seconda funzione, e cioè la **funzione di controllo**, ha come scopo seguire la definizione dei piani aziendali, e quindi si sostanzia nel controllo della effettiva applicazione delle decisioni prese e, nel caso in cui le condizioni lo richiedano, apportare le necessarie modifiche ai piani in precedenza prefissati. Quest'ultima funzione viene propriamente detta “controllo di gestione”.
- Più tecnicamente, il controllo di gestione può essere definito come l'insieme delle decisioni, operazioni e rilevazioni necessarie per fare in modo che il sistema impresa mantenga una corretta traiettoria per il conseguimento degli obiettivi fissati dal management, secondo i livelli massimi di efficienza ed efficacia.
- Pertanto, il controllo di gestione può essere inteso come l'attività attraverso la quale la direzione si assicura che **l'organizzazione operi in conformità ai piani ed alle strategie stabilite** verso il fine prestabilito.
- Volendo impiegare un'analogia il controllo di gestione può essere considerato come l'attività posta in essere da un pilota (manager) per condurre (management) il proprio mezzo (impresa) alla meta (obiettivo) secondo un percorso ottimale prestabilito (traiettoria programmata) operando con la massima efficienza ed efficacia.

## UTILITÀ NELL'IMPRESA

- Chiunque eserciti una attività economica attraverso un'impresa, sia essa un'impresa industriale, una società o agenzia di servizi, un punto di vendita, un'attività artigiana, deve inevitabilmente sottostare ad un certo insieme di “principi generali”, che regolano l'attività dell'impresa, dalla più grande alla più piccola.
- Questi principi possono essere così sintetizzati:
  - .. non si può gestire senza un'**ordinata tenuta dei libri contabili**, attività che non deve servire solo per il fisco, ma anche per l'imprenditore;
  - .. i **prezzi** da applicare ai clienti non devono essere influenzati solo dalle leggi di mercato, ma devono tener conto anche di una attenta valutazione dei costi aziendale;
  - .. per poter formulare qualsiasi stima di prezzo occorre anche fare previsioni (quelle previsioni che le imprese chiamano “**Budget**”);
  - .. è utile effettuare costanti **controlli sull'andamento dell'attività** durante il corso dell'esercizio, proprio con il fine di verificare se le previsioni (budget) sono riscontrate dal consuntivo;
  - .. la **gestione delle scorte** va effettuata con un minimo di programmazione;
  - .. la **gestione finanziaria** deve essere controllata attraverso conti sempre aggiornati e prospetti adeguati;
  - .. le decisioni di eventuali **investimenti** devono essere valutate con particolare attenzione alla situazione patrimoniale e ai flussi di cassa e dopo aver fatto una valutazione del loro previsto rendimento (make or buy, quale impianto o macchinario scegliere?).
- Nell'area del controllo di gestione riveste, inoltre, fondamentale importanza possedere una **visione sistematica dell'azienda**. Ad esempio, se un'azienda richiede di rappresentare un documento che sintetizzi in un'unica pagina e con pochi dati la propria situazione attuale, il confronto di questa con l'andamento delineatosi nel recente passato ed una, o più, proiezioni ipotizzabili per il futuro prossimo, è necessario che colui che è tenuto a rispondere a tali richieste possieda necessariamente una conoscenza approfondita dell'azienda in questione.
- Infatti, continuando l'esempio, anche tralasciando l'elaborazione di una previsione, il problema fondamentale risiede nel dover rilevare, riclassificare e valutare una notevole qualità di informazioni. Per far fronte a questo primo e gravoso problema il primo passo può essere quello di iniziare a scomporre l'analisi partendo con il rispondere a questi primi tre importantissimi quesiti:
  - .. quali informazioni rilevare;
  - .. come rilevarle;
  - .. come aggregarle.

## PICCOLE E MEDIE IMPRESE

### • Criticità

- Se poi il controllo non riguarda una azienda di grandi dimensioni, ma una piccola o media impresa, i problemi da affrontare risultano ancora maggiori. Infatti, attualmente nella piccola e media impresa non si ha la possibilità di disporre agevolmente di tutte le informazioni necessarie per attuare un progetto di controllo, in quanto ci si trova a dover affrontare alcune criticità riconducibili, in molti casi, ad alcuni dei seguenti fattori:
  - .. carenza di strumenti informativi che siano sopportabili per costi e impegno di gestione da parte delle risorse interne;
  - .. metodologie e schemi organizzativi non dimensionati a realtà che richiedono adattamenti molto rapidi ai cambiamenti dei fattori esterni;
  - .. atteggiamenti di resistenza verso questi stessi strumenti e metodologie ritenuti complicati e lontani dalla propria realtà;
  - .. la predominanza di attenzione ai dati finanziari dell'azienda rispetto ai dati operativi;
  - .. la tendenza al mantenimento delle posizioni raggiunte con le vendite ed i clienti, se soddisfacenti, in contrapposizione alla progettazione di obiettivi di sviluppo;
  - .. un atteggiamento di gestione e controllo per urgenze in alternativa ad una concentrazione continuativa sui fattori che incidono più di altri sull'andamento complessivo;
  - .. la tendenza a non prendere in considerazione le strategie a lungo termine.
- Inoltre, sentendo parlare di “programmazione e controllo” si ha, ancora, l'idea che ci si riferisca a qualche sofisticata tecnica alla portata solo delle grandi aziende. A ben vedere, tuttavia, il controllo e la programmazione prendono l'avvio da operazioni molto elementari e alla portata di tutti.

### • Aspetti chiave

- Oggi è indispensabile, in azienda, indipendentemente dalle dimensioni, possedere informazioni circa i ricavi ed i costi pertinenti a parziali aggregazioni del complesso dell'attività.
- Inoltre, per meglio confrontarsi con la concorrenza e per poter essere sempre in grado di far fronte alle pressioni della domanda, l'azienda deve conoscere in maniera adeguata il proprio funzionamento per manovrare le leve interne con rapidità e precisione.

## SISTEMA GESTIONALE ERP

- È in questo contesto si caratterizza il contributo della Software House che nella norma affianca il manager (il “pilota” dell'esempio precedente) nella scelta degli indicatori economici da prendere in considerazione e nella corretta estrapolazione dei dati gestionali.
- Risulta quindi propedeutico a qualsiasi attività di controllo di gestione un sistema gestionale ERP in grado di fornire dati aggiornati in tempo reale ed immediatamente fruibili.
- I moderni sistemi gestionali fanno uso di archivi (database) relazionali, in grado di mettere a disposizione i dati memorizzati attraverso query e interrogazioni di estrema flessibilità. La scelta di un sistema ERP in grado di interagire con i sistemi di produttività individuale più diffusi (fogli di calcolo e strumenti di reporting) rappresenta la discriminante tra la fruizione “attiva” e proattiva dei dati aziendali e la mera lettura degli stessi.
- Stampe e tabulati cartacei offrono una passiva e non interattiva dai dati, non permettendo analisi dinamiche delle informazioni che si rendono necessarie per fare fronte (e spesso anticipare) le situazioni di mercato.

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

- I procedimenti utilizzati dalle aziende per attribuire i costi ed i ricavi a ciascuna parziale aggregazione non sempre vengono formalizzati in concreto, ma sono lasciati al metodo “caso per caso” al punto che l’intuito dell’analista della Software House a cui è affidato questo compito ha spesso il sopravvento sulla rigorosità dei meccanismi di calcolo e sulla correttezza metodologica.
- Per evitare di imbattersi in errori di valutazione che talvolta possono risultare determinanti, è essenziale adottare un criterio unico di valutazione.

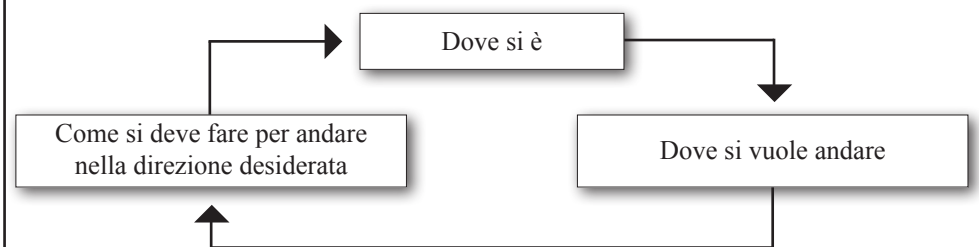
- Il sistema di rilevazioni che permette di conoscere l’azienda nelle sue varie parti va sotto il nome di contabilità analitica: con questo termine si intende che la raccolta dei valori di tutte le operazioni aziendali (contabilità) non viene effettuata per natura (contabilità generale) ma seguendo un principio di classificazione per destinazione e/o provenienza dei fattori (contabilità analitica).

Si noti che l’attivazione di un sistema di contabilità analitica ha come scopo primario permettere un utilizzo semplice, pratico e rapido delle informazioni, orientato soprattutto alle decisioni. Non avrebbe, pertanto, senso istituire una contabilità ridondante ed eccessivamente prolifica di risultati se poi questi non possono essere valutati, organizzati ed utilizzati dalla direzione per gestire l’azienda.

- La contabilità analitica, intesa come parte della contabilità direzionale, deve piuttosto essere strutturata su vari livelli, che permettano sia la conoscenza dei dettagli che la conoscenza delle informazioni di sintesi. In questo modo l’utilità del sistema può essere avvertita a tutti i gradi dell’organizzazione aziendale: l’alta direzione si servirà dei dati aggregati per compiere le scelte che interessano l’intera azienda, mentre le singole funzioni adopereranno i dati riguardanti solamente parti specifiche, e così via per tutti i livelli a cui necessitano informazioni strutturate per definire i propri comportamenti.
- Il complesso di dati deve avere una struttura di tipo piramidale: ciascun valore di ordine superiore deve essere costruito tramite informazioni con minore grado di complessità. Questo consente sempre di conoscere la provenienza di tutti i valori ed attribuire il giusto significato ai risultati ottenuti.
- Gli oggetti di riferimento della contabilità analitica, cioè quelle aggregazioni di costi e di ricavi cui è rivolto l’interesse dei responsabili aziendali, sono molteplici e possono essere studiati singolarmente, in combinazione fra loro o a gruppi.
- Tali fattori di analisi possono riguardare, ad esempio:
  - .. i prodotti;
  - .. le linee di prodotto;
  - .. le fasi del processo produttivo;
  - .. le combinazioni di prodotti/mercati/tecnologie;
  - .. le zone di vendita;
  - .. taluni elementi dell’organizzazione aziendale;
  - .. centri di responsabilità;
  - .. ed altri ancora.
- In sostanza ciascuna azienda deve individuare, in base alle proprie necessità, gli oggetti di calcolo: il sistema di contabilità analitica di un’azienda può quindi differire sostanzialmente da quello di un’altra anche quando opera nella stessa realtà di mercato.
- La contabilità analitica dovrebbe ovviamente essere parte integrante del sistema informativo dell’impresa, e comporsi di tre parti essenziali:
  - .. i mezzi utilizzati per la raccolta e l’organizzazione delle informazioni;
  - .. di consuntivo: contabilità generale e contabilità analitica;
  - .. di preventivo: budget e contabilità costi standard.

## GESTIONE E INTERPRETAZIONE DEL DATO

- Il supporto offerto dalla Software House nella definizione dei fattori di analisi è fondamentale per evitare la ridondanza dell'informazione e la corretta possibilità di interpretarla.
- In questo senso, una accurata analisi dei centri di responsabilità/costo è sempre indispensabile per la corretta predisposizione dei report di analisi. Se il centro di responsabilità/costo rappresenta spesso l'unità di analisi più "macroscopica", sarà una corretta definizione del piano dei conti analitico (la classificazione per destinazione e/o provenienza dei fattori) a mettere a disposizione le informazioni nella forma più dettagliata.
- Come per i centri di responsabilità/costo, anche in questo caso sarà la specificità dell'azienda a dettare le linee guida per la definizione di questi parametri.
- Esiste quindi una accentuata interdipendenza tra il risultato offerto da una struttura informativa capillare ed il costo necessario a sostenerla. Infatti, quanto più è articolata l'informazione richiesta al sistema, tanto maggiore saranno le risorse che il sistema dovrà assorbire.
- Resta implicito che tanto più una realtà aziendale è complessa, tanto più il sistema informativo sviluppato dalla Software House deve essere in grado di supportare decisioni complesse.
- All'interno del sistema aziendale, la contabilità analitica ha, quindi, l'obiettivo di offrire informazioni su aspetti parziali della realtà d'impresa e fornire indicazioni circa il momento, il luogo e la motivazione delle modifiche da apportare alla gestione per condurre l'impresa verso la direzione desiderata. Il seguente grafico esplicita il processo logico che sta alla base della contabilità analitica.



- Lo studio di fatti aziendali in aggregazioni omogenee deve essere fatto per due grandi categorie, i ricavi ed i costi.
- Mentre per i secondi si pongono problemi complessi in merito alla loro attribuzione all'oggetto in esame, i ricavi danno in genere minori difficoltà, in quanto si tratta semplicemente di verificare il valore unitario del prodotto e rapportarlo alle quantità. In seguito verranno approfonditi sia i costi che i ricavi per chiarire e schematizzare i concetti.



## RILEVAZIONI AZIENDALI

- Le circostanze connesse al processo di trasformazione dovuto alla rivoluzione tecnologica hanno coinvolto la direzione aziendale nella sua evoluzione organizzativa, creando nuove esigenze capaci di migliorare, modernizzare ed affinare gli sforzi necessari per poter raggiungere il fine che l'impresa si prefigge.
- Prescindendo dalle notevoli limitazioni che in pratica l'attività di gestione subisce, chi ha la responsabilità della direzione, nel prendere le sue decisioni in vista di precisi obiettivi, ha bisogno soprattutto dell'ausilio della dottrina in merito alla rilevazione aziendale. I dati delle rilevazioni sono utili sia a chi è preposto a rilevarli, ad interpretarli ed a determinarne l'attendibilità sia a chi, per specifiche mansioni svolte nella direzione d'impresa, è chiamato ad usarli per apprezzarne la portata e trarne orientamenti per l'attuazione della futura gestione.
- Le rilevazioni aziendali hanno significato concreto soltanto se capaci di fornire dati che si prestino a rappresentare nel modo più conveniente ed adeguato i fenomeni presi in considerazione. Un dato preventivo o consuntivo, storico o prospettico, interpretato nei limiti della corrispondente attendibilità può sempre costituire, utilizzato in maniera opportuna, una valida base di osservazione.
- Questo, soprattutto, in relazione alle rilevazioni dei dati corrispondenti alle analisi preventive richieste dalla pianificazione per i progetti di breve o lungo periodo, al controllo e misurazione della produttività, alla tecnica dei costi e dei profitti differenziati, allo studio dei diagrammi di redditività.
- Di queste informazioni ha bisogno oggi la direzione aziendale per interpretare correttamente i fatti concorrenti al fine dell'impresa e per trarre le basi degli orientamenti da dare alla sua gestione futura. Dati che vanno forniti nei modi e nei tempi più convenienti, anche se ciò determina una revisione non solo dei tradizionali metodi di rilevazione ma anche di quelli di presentazione.
- Le rilevazioni effettuate, e successivamente interpretate e giudicate nel loro presunto grado di attendibilità con riferimento al fattore tempo ed al volume della materia rilevata, possono riguardare sia l'amministrazione concreta, sia particolari aree funzionali interessanti l'impresa considerata nell'ambiente nel quale opera. L'insieme di queste informazioni rappresentano l'elemento base per l'impostazione non soltanto di determinate linee di produzione, di distribuzione, di ricerca e sviluppo bensì anche di prestabiliti piani economici e finanziari.
- In definitiva le nuove tecniche della gestione hanno imposto anche alla contabilità aziendale una revisione dei vecchi concetti, in modo tale che essa possa ampliare la sua sfera di azione e svolgere funzioni più impegnative nel campo della rilevazione dati.
- Pertanto, la contabilità, intesa in senso ampio, deve assumersi il gravoso impegno di fornire alla direzione aziendale le informazioni necessarie per consentire le decisioni inerenti ad una fruttuosa gestione dell'azienda nel campo dell'analisi e del controllo interno senza, comunque, perdere la sua vera essenza e cioè essere lo strumento di rilevazione dei dati necessari alla assegnazione dei risultati di gestione.
- Questo in quanto tutti i dati forniti dalla contabilità sistematica e non sistematica sono fra loro strettamente collegati ed insieme contribuiscono ad offrire alla direzione aziendale le necessarie conoscenze per il soddisfacimento delle esigenze della gestione.
- Lo studio del significato e della portata di ciascun dato o gruppo di dati della rilevazione aziendale si rende necessario per una serie complessa di motivi, come ad esempio, dare ad essi l'interpretazione più corretta per approfondire l'interpretazione stessa nel vasto campo degli scopi ai quali possono utilmente servire o per fissare i limiti entro cui essi possono essere ritenuti reale espressione di fenomeni aziendale accaduti o che si presume accadranno in futuro. Naturalmente le considerazioni da svolgersi in relazione ai molteplici fini posti in luce saranno validi entro i limiti della presunta attendibilità dei dati, di volta in volta, esaminati.
- In questo senso, l'automazione garantita dai più moderni software gestionali ERP garantisce una elevata efficienza sia dal lato data-entry delle informazioni contabili, sia verso la fase di controllo ed analisi.
- Nei moderni software ERP, la possibilità di creare "modelli di riparto" e schemi automatici di attribuzione dei centri di responsabilità/costo permette di effettuare registrazioni della contabilità generale che abbiano effetti direttamente in quella analitica, offrendo importanti guadagni di efficienza.
- Così, l'uso di database (archivi) di ultima generazione garantisce un accesso trasparente e completo ai dati memorizzati rendendoli immediatamente fruibili per le analisi richieste dal controllo di gestione.

## TIPOLOGIE DI RILEVAZIONE

- Se i procedimenti di rilevazione devono corrispondere ai loro scopi, oggi più che mai, è sentita la necessità di chiarire principi, convenzioni e procedure su cui basare tali rilevazioni e per affrontare un riordino ed un migliore inquadramento di tutta la materia contabile.
- In quanto strumento che permette di registrare, di misurare e di valutare le operazioni aziendali, la rilevazione comprende:
  - .. la rilevazione elementare, che serve di preparazione, di analisi e di completamento delle scritture che rilevano singoli gruppi di operazioni o singoli elementi del capitale;
  - .. la rilevazione complessa, che raccoglie i dati relativi all'intera gestione aziendale considerata nell'aspetto finanziario ed economico;
  - .. la riclassificazione dei costi secondo la loro destinazione in funzione dell'oggetto al quale si ritiene opportuno riferirli;
  - .. i rapporti fra costi, ricavi, redditi e volumi operativi e lo studio dei diagrammi di redditività;
  - .. le tecniche di osservazione del costo diretto, del costo pieno e del margine di contribuzione per prodotto;
  - .. la predisposizione di piani che analizzino, descrivano e sintetizzino le strategie aziendali.
- In conclusione, la rilevazione aziendale rappresenta un indispensabile supporto informativo allo svolgimento dell'attività di controllo che richiede particolari riflessioni. Gli schemi proposti di seguito espongono un quadro sintetico delle attività e delle passività della situazione patrimoniale e dei costi e dei ricavi del conto economico sufficientemente indicativo per informare delle situazioni d'impresa. Del resto, una corretta interpretazione dell'evoluzione dell'attività aziendale richiede una uniforme applicazione nel tempo dei criteri di esposizione dei conti che sappia stabilire un continuo informativo tra i bilanci di differenti periodi amministrativi.
- La riclassificazione proposta renderà possibile l'esame degli accorpamenti individuati attraverso lo studio delle relazioni che hanno fra di loro e con il tutto, consentendo di utilizzare contemporaneamente la possibilità di "segnalistiche" offerte dai quozienti di bilancio e da altre particolari grandezze.
- La loro documentazione costituisce un passo importante nel processo di analisi della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa che deve ritenersi utile anche per apprezzare la futura dinamica della gestione.

## COLLEGAMENTI CON L'ANALISI DI BILANCIO

## MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- Il Conto Economico può essere riclassificato in funzione ai diversi scopi che un analista di bilancio si prefigge di raggiungere. Una riclassificazione molto importante è quella che mette in evidenza il così detto "margine di contribuzione".
- Il margine di contribuzione è dato dalla differenza tra il valore della produzione (fatturato al netto delle spese di trasporto e di assicurazione sostenute per conto del cliente e delle imposte indirette, più o meno la variazione dei lavori in corso e dei prodotti finiti) e i costi variabili.
- Il margine di contribuzione può essere calcolato anche per unità di prodotto e rappresenta il contributo della produzione alla copertura dei costi fissi, degli oneri finanziari e alla formazione del reddito lordo di esercizio.
- La relatività della separazione tra costi fissi e variabili rende lo strumento dell'analisi per margini valido soprattutto in riferimento all'elaborazione di conti economici previsionali e, comunque, utilizzabile essenzialmente per analisi interne all'impresa.

### RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE E ANALISI DEI FLUSSI TOTALI

- L'analisi dei flussi totali o funds flow analysis fa riferimento alla nozione di fondo che comprende tutte le poste dello Stato patrimoniale, soggette a variazioni in un certo periodo di tempo per effetto della gestione.
- L'obiettivo dell'analisi dei flussi totali è quello di fornire informazioni all'analisi circa le modificazioni intervenute nel capitale di funzionamento di una determinata azienda in un certo periodo di tempo, individuando, sia pure per grandi classi, le operazioni di gestione che hanno provocato le modificazioni accertate.

### PUNTO DI PAREGGIO E BUDGET D'ESERCIZIO

- Il processo di formazione del budget rappresenta la fase di controllo ex ante del controllo di gestione e di verifica ex post del controllo strategico; infatti il budget si configura come una cerniera fra:
  - .. strategie e politiche aziendali, intese come espressione dell'azione del management aziendale;
  - .. macro obiettivi e micro obiettivi;
  - .. obiettivi annuali/mensili e risultati conseguiti.
- In pratica il budget si collega da una parte al piano e dall'altra ai consuntivi, con una metodologia più analitica rispetto al piano e più sintetica rispetto al consuntivo. Infatti, per cogliere le differenze tra piano, budget e sistema consuntivo si può rilevare come lo stesso fenomeno sia previsto a macro aggregazioni nel piano (ad esempio linea di prodotti) ad aggregazioni più significative a livello di budget (singolo prodotto) e a livello di minimo dettaglio nei sistemi consuntivi (singola fattura di vendita).
- In alcuni casi un ottimo, o addirittura un necessario, punto di partenza è il punto di pareggio, conosciuto anche come break even point. In base all'analisi della variabilità dei costi si possono prevedere i costi corrispondenti a quantità diverse di produzione e quindi si può determinare il volume produttivo a cui corrisponde un reddito pari a zero e cioè il livello di attività che permette all'azienda di raggiungere il pareggio economico.

### ANALISI DEI COSTI AZIENDALI

- Un sistema di rilevazione dei costi è equo quando permette di attribuire a ciascun prodotto tutti i componenti di costo ad esso relativi. Un sistema di costi corrisponde ai requisiti per cui è stato strutturato quando:
  - .. fornisce gli elementi necessari per fissare i prezzi di vendita;
  - .. presenta gli elementi contabili in modo da consentire all'imprenditore di passare dall'analisi dei risultati a ragionamenti che mettano in evidenza i prevedibili riflessi economici delle eventuali decisioni.
- Lo scopo fondamentale non è quello di mettere in opera strumenti complessi e costosi per prevedere meglio alcuni costi, ma quello di definire il meccanismo di comportamento di tutti i costi.

### RICLASSIFICAZIONE

- **Utilità**
  - La funzione del rendiconto economico è quella di identificare i ricavi complessivi conseguiti e i costi complessivi sostenuti in un determinato periodo.
  - La differenza tra questi due valori è il reddito d'esercizio. Il rendiconto economico, quindi, a differenza dello stato patrimoniale, è un documento che si riferisce ad un periodo di tempo.
  - La comune redazione del bilancio di verifica non favorisce però l'analisi di bilancio secondo parametri di volta in volta variabili.
  - Occorre pertanto procedere ad una riclassificazione nel rispetto delle esigenze conoscitive da soddisfare e che tenga conto della specifica realtà aziendale.
- **Ruolo della software house**
  - I moderni sistemi ERP offrono funzionalità di riclassificazione di bilancio che permettono la creazione di modelli multipli, al fine appunto di riclassificare il rendiconto economico in funzione dei vari criteri scelti.
  - Il ruolo della Software House in questo tipo di operatività è tipicamente legato al normale supporto operativo tecnico (gli schemi di riclassificazione vengono infatti definiti dalle Funzioni Amministrative e di Controllo). In questo senso è importante osservare che i programmi ERP di moderna impostazione consentono sostanziali abbattimenti dei tempi di caricamento e impostazione degli schemi di riclassificazione permettendo di operare direttamente sui database relazionali che fungono da base dati ed archivio dei dati aziendali.
  - Ancora una volta la costante integrazione fra gli strumenti cui punta il mondo dell'IT può offrire grandi benefici tangibili al mondo dell'Impresa. Oggi è operazione comune l'import/export dei dati da e verso i fogli di calcolo, così come l'interazione semplice e non più riservata a "specialisti" con tabelle ed archivi aziendali.

## OBIETTIVI DELLA SIMULAZIONE

## TIPOLOGIA DI COSTO PER L'ANALISI ECONOMICA

## COSTI VARIABILI

### ESEMPIO PRATICO DI ANALISI DEI COSTI

- Chiarire alcuni concetti fondamentali d'analisi dei costi.
- Presentare un modello concettuale (e operativo) per l'analisi del risultato economico e per le previsioni di profitto.
- Individuare le principali determinanti del risultato economico e presentare una modalità matematica (e contabile) d'aggregazione delle variabili in gioco, per effettuare delle analisi a consuntivo e di previsione di profitto. In altri termini, si cercherà di rispondere a quesiti del tipo:
  - .. perché l'utile previsto è cambiato?
  - .. qual è stato l'impatto della politica di prezzo seguita?
  - .. qual è l'ammontare d'incremento di costi unitari che possiamo sopportare prima di andare in perdita?
  - .. per quale motivo l'utile è diminuito od aumentato in percentuale più di quanto sia stata la variazione negativa o positiva del fatturato?
  - .. di quanto deve essere alzato il volume di produzione per avere un utile di "x" lire ?
  - .. è corretto il coefficiente di ricarico dei costi fissi?
- Ovviamente potremmo aggiungere molte altre domande.
  - In definitiva, comunque, vi è un'unica domanda che le può sintetizzare tutte: "cosa influisce sull'utile dell'azienda?"
    - Per poter rispondere a questa domanda occorre:
      - .. definire i costi fissi e i costi variabili;
      - .. elaborare il concetto di punto di pareggio (break even point);
      - .. analizzare la relazione costi - prezzi - volume - profitto e definire un modello logico matematico per la riclassificazione del rendiconto economico.
- Vi sono alcuni metodi e modalità di classificazione dei costi in relazione alla loro natura, alla loro destinazione, al periodo di riferimento od al loro comportamento al variare del volume di fatturato
- Quello che serve conoscere per il controllo di gestione è il loro comportamento rispetto al volume di produzione, rimandando a necessità di contabilità analitica le altre classificazioni.
- Esistono fondamentalmente due famiglie di costi, in relazione al loro comportamento al variare del volume di produzione:
  - .. costi variabili;
  - .. costi fissi.
- Sono tutti quei costi, il cui ammontare totale, varia in modo proporzionale alla variazione del volume di produzione.
- La definizione mette in evidenza alcuni punti fondamentali:
  - .. si considerano variabili i costi il cui ammontare totale cambia se muta il volume di "produzione e vendita" dell'azienda;
  - .. si considerano variabili quei costi il cui andamento al variare del volume, è rappresentabile con un modello di "proporzionalità".
  - .. sono di conseguenza "variabili" i costi la cui incidenza percentuale è fissa.
- Rappresentati graficamente, ponendo in ascissa il volume ed in ordinata i costi variabili totali, si otterrebbe un grafico quale quello in Fig. 2.1.
- L'inclinazione della retta dei costi variabili totali sarà influenzata dall'incidenza del costo variabile unitario.
- Dal punto di vista pratico i costi variabili totali sono programmabili con la seguente equazione:
 

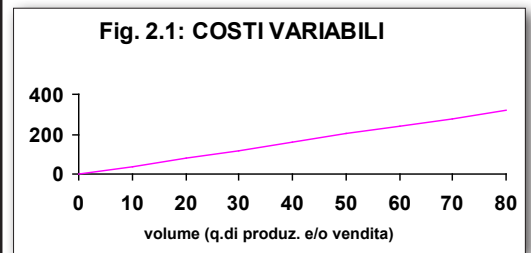
$$C.V.T. = Q \times c.v.un.$$

Ove

C.V.T.	=	costi variabili totali
Q	=	quantità
c.v.un.	=	costo variabile unitario
- In realtà non è sempre vero che i costi variabili siano perfettamente proporzionali al volume. Potrebbero essere più che proporzionali (come i costi di materiali che oltre a certi volumi spesso aumentano a causa di maggiori scarti), o meno che proporzionali, oppure potrebbero avere un andamento "a gradini" con intervalli di variabilità molto piccoli.
- Da un punto di vista operativo la semplificazione di "proporzionalità" è comunque considerata sufficiente.

## COSTI VARIABILI

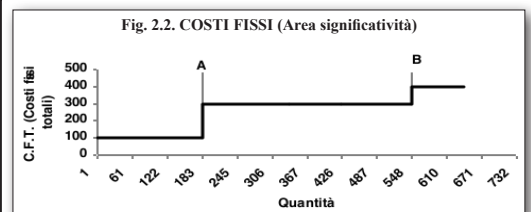
- La variabilità può essere diversa da azienda ad azienda.
- Nella maggior parte dei casi si possono considerare variabili voci come:
  - .. materiali diretti (sia materie prime sia materiali ausiliari diretti);
  - .. lavorazioni effettuate esternamente;
  - .. energie e servomezzi;
  - .. trasporti;
  - .. imballi.



## COSTI FISSI

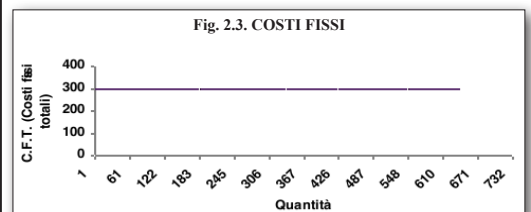
- Sono tutti quei costi, il cui ammontare totale, non è influenzato dalle variazioni del volume di produzione: anche questo concetto è valido entro certi limiti di variazione del volume e cioè fino al massimo di capacità produttiva con le riserve disponibili.
- La definizione mette in evidenza alcuni punti fondamentali:
  - .. si considerano fissi quei costi sui quali variazioni di volume non creano automaticamente variazioni d'importo totale (costi che, per l'azienda, non cambiano "da soli" al variare dei volumi d'attività. Ciò non significa che i costi fissi siano immutabili. Significa quindi che possono cambiare anche per motivi diversi dal volume);
  - .. nessun costo è "fisso" se si prende in esame un intervallo di variazione del volume compreso tra zero ed infinito. Per poter classificare un costo come fisso occorrerà avere predeterminato in anticipo quale dovrà essere l'intervallo di variazione del volume entro cui stare;
  - .. teoricamente l'intervallo di significatività è determinato dal massimo di capacità produttiva disponibile, oltre al quale si dovrebbe investire, e dal minimo livello di produzione sotto al quale è opportuno disinvestire. Dato che sono in sostanza due dati difficili da definire, si preferisce ricorrere a qualcosa di più pratico. In genere l'analisi di variabilità o fissità dei costi, viene fatta entro un intervallo di significatività "predeterminato" a priori, rispetto a un volume medio "normale" d'attività (es. da + 30% a - 30% rispetto al volume medio del budget).

- Se rappresentato graficamente, ponendo in ascissa il volume ed in ordinata i costi fissi totali, l'andamento dei costi darebbero luogo al grafico di Fig. 2.2.



- All'interno dell'area delimitata dai punti A e B (considerando quella come ipotetica area di significatività) i costi non variano al variare del volume e perciò possono essere disegnati come una parallela all'asse delle ascisse.

- Per comodità espositiva e didattica, prescindere nelle prossime righe, dal problema dell'area di significatività e ipotizzeremo un andamento dei costi fissi come quello di fig. 2.3.



- Alcune voci tipiche dei costi fissi sono:
  - .. stipendi (tecnici, commerciali, amministrativi);
  - .. quote ammortamento;
  - .. affitti;
  - .. quote leasing;
  - .. costi derivanti da contratti (spese ricerca, Consulente del lavoro).

## COSTI MISTI

- I costi misti non possono essere considerati completamente variabili o completamente fissi, o perché cambiano al variare del volume, ma non in modo proporzionale, o perché comunque presentano una parte variabile e una parte fissa. Un esempio potrebbe essere l'energia motrice o alcune forme di stipendi che comprendono una parte fissa e una parte variabile (determinata dal bonus o incentivi proporzionali al volume), la manodopera a turni, la manutenzione e i ricambi.
- Si tende a "trattare" questi costi con queste due tecniche alternative:
  - .. considerarli completamente fissi (o completamente variabili) in relazione alla "preponderanza" della parte fissa o variabile);
  - .. separare la parte fissa dalla variabile e assimilare le due componenti rispettivamente alla tipologia di costo omogenea.
- Nelle righe successive non considereremo più i costi misti assumendo che siano stati completamente assimilati ai costi fissi o ai costi variabili.
- Le stampe e le esportazioni di bilancio infra-annuale sono di grandissima comodità per la rilevazione delle quote di ammortamento, ecc. in corso di esercizio e prima della chiusura definitiva di bilancio.
- In passato queste valutazioni e relative scritture erano delegate a lunghe e dispendiose valutazioni da effettuare in fase di chiusura contabile.

## RENDICONTO ECONOMICO

- Il conto economico si presenta, nel bilancio di contabilità, con una struttura detta "a sezioni contrapposte" (costi e ricavi) che non agevola certo la lettura, o meglio l'interpretazione (Fig. 2.4).
- A questa carenza sopperisce la possibilità di ordinare i dati di costi e ricavi secondo tre configurazioni di riclassificazione:
  - .. scalare al valore aggiunto;
  - .. scalare al costo del venduto;
  - .. scalare al margine di contribuzione, che adatteremo nella trattazione seguente.
- Tutti i formati di riclassificazione economica hanno una caratteristica comune: quella di distinguere il risultato economico della gestione operativa da quello della gestione extra – operativa, intendendo per operativa quella inerente all'attività economica prevalente esercitata dalla società analizzata quale adempimento del proprio oggetto sociale.

Fig. 2.4: Prospetto d'esempio di un rendiconto economico a sezioni contrapposte

COSTI	RICAVI
Rimanenze iniziali M.P.	Rimanenze finali M.P.
Rimanenze iniziali prodotti in corso di lavorazione	Rimanenze finali prodotti in corso di lavorazioni
Rimanenze iniziali prodotti finiti	Rimanenze finali prodotti finiti
Acquisti di materie prime	Ricavi da vendita
Costi di manodopera	Ricavi da prestazioni di servizi
Prestazione di servizi industriali	Altri ricavi
Prestazione di servizi diversi	Abbuoni attivi
Ammortamento immobilizzazioni tecniche	Interessi attivi
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	Altri proventi finanziari
Accantonamento ai fondi	Plusvalenze
Rischi su crediti	Sopravvenienze attive
- svalutazione rimanenze	Fitti attivi
- imposte	Proventi della gestione accessoria
- Trattamento di Fine Rapporto	Lavori in economia
Sconti ed altri oneri finanziari	
Altri costi industriali	Perdita d'esercizio
Oneri della gestione straordinaria	
Fitti passivi	
Minusvalenze	
Sopravvenienze passive	
Imposte indirette dell'esercizio	
Imposte dirette dell'esercizio	
Abbuoni passivi	
Utile d'esercizio	
<b>Totale Costi</b>	<b>Totale ricavi</b>

## SCALARE AL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- Questo prospetto (Fig. 2.5) consente - nell'ambito delle informazioni relative alla gestione operativa - di esprimere un giudizio sulla struttura dei costi della società analizzata, con particolare attenzione al suo livello di flessibilità o rigidità. Il criterio prevede, infatti, la suddivisione dei costi nelle due grandi categorie di costi fissi e costi variabili al fine di evidenziare la capacità da parte dell'azienda di generare ricchezza in misura sufficiente alla copertura delle componenti di costo non facilmente comprimibili: i costi fissi.
- La struttura formale che ne consegue può essere sinteticamente presentata come:

+	Ricavi (o fatturato)	F
-	Costi variabili operativi	CV
=	Margine di contribuzione	$Mc = F - CV$
-	Costi fissi operativi	CF
=	Risultato operativo	$Ro = Mc - CF$
-/+	Saldo prov./oneri non oper.	N
=	Risultato prima delle tasse	$R = Ro - N$

- L'ulteriore suddivisione tra i costi operativi e non operativi, riprende il concetto di attività tipica dell'azienda. Sono costi non operativi quei costi che non sono influenzati da decisioni che si riferiscono alla gestione operativa dell'azienda, ma riguardano invece la gestione finanziaria o gestione straordinaria. Simile considerazione deve essere applicata anche ai ricavi.

### Esempio

- Se un'azienda manifatturiera possiede un capannone che non utilizza, e decide di affittarlo, tale ricavo non è un ricavo tipico dell'attività intrapresa.
- Esso, gestionalmente, andrà considerato come provento straordinario.
  - .. un'adeguata conoscenza dell'articolazione del piano dei conti della società analizzata;
  - .. un'adeguata conoscenza dell'area di business di appartenenza della società;
  - .. l'analisi delle voci di costo ai fini della loro classificazione ed in questo senso sono talvolta indispensabili informazioni difficilmente ottenibili dall'esterno della società;
  - .. operazioni di rettifiche per "competenza". Per calcolare il risultato di periodo, si deve tenere conto di ratei o risconti (attivi o passivi che siano) in modo da attribuire al periodo il costo o ricavo di competenza. Inoltre se il titolare percepisce solo gli utili è corretto inserirne il costo come compenso figurativo.

### • Margine di contribuzione

- La distinzione dei costi nelle due categorie individuate (costi fissi e costi variabili) è di grande utilità ai fini del controllo di gestione, in quanto è alla base di molti calcoli di convenienza economica: il calcolo del margine di contribuzione è di grande rilievo per le analisi economiche e scaturisce proprio dalla suddetta distinzione (costi fissi e costi variabili).
- Il margine di contribuzione è dato dalla differenza tra ricavi di vendita e costi variabili.
- La domanda spontanea è: margine di contribuzione a che cosa? "Ai costi fissi, ai costi finanziari e all'utile d'esercizio".

**SCALARE AL MARGINE  
DI CONTRIBUZIONE  
(SEGUE)**

Fig. 2.5: Prospetto di riclassificazione								
			Rendiconto Economico				Data: 12.08.2011	
			Importo	%	Importo	%	Importo	%
			31.12.n.		31.12.n+1		31.12.n+2	
1	Ricavi	Italia	0		0		0	
		Lavoraz. c/terzi	0		0		0	
		Altri ricavi	0		0		0	
		Servizi	0		0		0	
		Totale	0		0		0	
2	Giacenze iniz.	commercializ. semilavorati	0		0		0	
			0		0		0	
3	Giacenze finali	commercializ. semilavorati	0		0		0	
			0		0		0	
4	Totale valore Prodotto	4=1-2+3	0		0		0	
			0		0		0	
5	Provvigioni		0		0		0	
6	Manodopera e lav. esterni		0		0		0	
A	Produzione netta	A=4-5-6	0		0		0	
7	Acquisti	materie prime accessor. vendite	0		0		0	
			0		0		0	
8	Giac. iniz. magazzino mat.		0		0		0	
9	Giac. fin. magazzino mat.		0		0		0	
10	Totali consumi	10=7+8-9	0		0		0	
B	Margine lordo	B=A-10	0		0		0	
11	Manodopera diretta		0		0		0	
12	Consumi energ. proporz.		0		0		0	
13	Trasporti		0		0		0	
14	Costi proporzionali		0		0		0	
15	Totale costi variabili		0		0		0	
C	Margine di contribuzione		0		0		0	
16	Manodopera indiretta		0		0		0	
17	Spese fisse industriali		0		0		0	
18	Spese fisse amministr. gen.		0		0		0	
19	Spese fisse commerciali		0		0		0	
20	Leasing		0		0		0	
21	Ammortamenti		0		0		0	
22	Imposte e tasse		0		0		0	
23	Eventuale altre definizione		0		0		0	
24	Totale costi fissi 24		0		0		0	
	= somma dal 16 a 23		0		0		0	
D	Risultato operativo	D=C-24	0		0		0	
25	Costi finanziari		0		0		0	
E	Risultato netto operat.	E=D-25	0		0		0	
26		proventi straord. oneri straord.	0		0		0	
			0		0		0	
F	Ris. prima delle imp.	F=E+/-26	0		0		0	
27	Imposte e tasse dell'esercizio		0		0		0	
G	Risultato netto operativo	G=F-27	0		0		0	



**SCALARE AL MARGINE  
DI CONTRIBUZIONE  
(SEGUE)**

Conto Economico al 31.12.2009			
COSTI		RICAVI	
Acquisti materie prime	757.602	Ricavi italia	1.155.044
Acquisti accessori alla ven.	125.324	Ricavi estero	632.077
Ammort. imm. ind.li	6.000	Ricavi vari	35.050
Ammort. imm. uffici	5.000	Sopravvenienze attive	800
Ammort. impianti e macch.	16.000	Plusvalenze	3.562
Ammort. automezzi	18.000	Int. Attivi su crediti	500
Ammort. mobili e macch.el.	10.000	Rimanenze finali mat. prime	229.854
Ammort. attrezz. varia	2.600		
Accant. T.F.R. (*)	12.000		
Mdo diretta	112.300		
Contributi Mdo diretta	32.000		
Mdo indiretta	82.351		
Contributi Mdo indiretta	25.653		
Provvigioni	84.600		
Lavorazioni esterne	56.400		
Rim. iniz. mat. prime	246.314		
Trasporti	27.675		
Spese pubblicitarie	6.543		
Spese postali	2.530		
Spese generali	125.817		
Minusvalenze	1.700		
Affitto	90.000		
Canoni manut. Macchinari	29.669		
Leasing	12.643		
Interessi passivi bancari	38.733		
Spese bancarie	10.950		
Imposte e tasse	3.465		
Acquisti materiali di consumo	27.368		
Utile d'esercizio	87.650		
<b>Totale costi</b>	<b>166.148</b>	<b>Totale ricavi</b>	<b>166.148</b>
<b>Nota(*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il fondo T.F.R. è così ripartito:</li> <li>.. Quota Mdo diretta 7.000;</li> <li>.. Quota Mdo indiretta 5.000N.</li> </ul>		

**SCALARE AL MARGINE  
DI CONTRIBUZIONE  
(SEGUE)**

Conto Economico al 31.12.2010			
COSTI		RICAVI	
Acquisti materie prime	832.243	Ricavi italia	1.244.943
Acquisti accessori alla ven.	138.742	Ricavi estero	651.274
Ammort. imm. ind.li	6.000	Ricavi vari	31.240
Ammort. imm. uffici	5.000	Sopravvenienze attive	670
Ammort. impianti e macch.	16.000	Plusvalenze	1.600
Ammort. automezzi	18.000	Int. Attivi su crediti	800
Ammort. mobili e macch.el.	10.000	Rimanenze finali mat. prime	235.621
Ammort. attrezz. varia	2.600		
Accant. T.F.R. (*)	12.000		
Mdo diretta	114.500		
Contributi Mdo diretta	32.500		
Mdo indiretta	85.640		
Contributi Mdo indiretta	26.241		
Provvigioni	74.800		
Lavorazioni esterne	62.700		
Rim. iniz. mat. prime	229.854		
Trasporti	31.241		
Spese pubblicitarie	7.850		
Spese postali	2.681		
Spese generali	132.416		
Minusvalenze	2.200		
Affitto	90.000		
Canoni manut. Macchinari	32.420		
Leasing	12.643		
Interessi passivi bancari	38.733		
Spese bancarie	10.950		
Imposte e tasse	3.465		
Acquisti materiali di consumo	27.368		
Utile d'esercizio	87.650		
<b>Totale costi</b>	<b>2.056.887</b>	<b>Totale ricavi</b>	<b>2.056.887</b>
<b>Nota(*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il fondo T.F.R. è così ripartito:</li> <li>.. quota Mdo diretta 7.000;</li> <li>.. quota Mdo indiretta 5.000.</li> </ul>		

**SCALARE AL MARGINE  
DI CONTRIBUZIONE  
(SEGUE)**

		Rendiconto Economico						Data: 12.08.2011	
		Importo		%		Importo		%	
		31.12.2010		31.12.2011		31.12.2012			
1	Ricavi	Italia	1.155.044		1.244.943		0		
		Lavoraz. c/terzi	632.077		651.274		0		
		Altri ricavi	35.050		31.240		0		
		Servizi	0		0		0		
		Totale	1.822.171		1.927.457		0		
2	Giacenze iniz.	commercializ. semilavorati	0		0		0		
			0		0		0		
3	Giacenze finali	commercializ. semilavorati	0		0		0		
			0		0		0		
4	Totale valore Prodotto	4=1-2+3	1.822.171	100	1.927.457	100	0	0	
5	Provvigioni		84.600	4,64	74.800	3,88	0		
6	Manodopera e lav. esterni		56.400	3,09	62.700	3,25	0		
A	Produzione netta	A=4-5-6	1.681.171		1.789.957		0		
7	Acquisti	materie prime	757.602	41,57	832.243	43,10	0		
		accessor. vendite	125.324	6,87	138.742	7,19	0		
8	Giac. iniz. magazzino mat.		246.314		229.854		0		
9	Giac. fin. magazzino mat.		229.854		235.621		0		
10	Totali consumi	10=7+8-9	899.386	49,35	965.218	50,07	0		
B	Margine lordo	B=A-10	781.785		824.739		0		
11	Manodopera diretta		151.300	8,31	154.000	7,98	0		
12	Consumi energ. proporz.		0		0		0		
13	Trasporti		27.625	1,51	31.241	1,32	0		
14	Costi proporzionali		27.368	1,50	30.671	1,59	0		
15	Totale costi variabili		206.343	11,32	215.912	11,20	0		
C	Margine di contribuzione		575.442	31,58	608.827	31,58	0		
16	Manodopera indiretta		113.004		116.881		0		
17	Spese fisse industriali		29.669		32.420		0		
18	Spese fisse amministr. gen.		139.297		174.417		0		
19	Spese fisse commerciali		6.543		7.850		0		
20	Leasing		12.643		12.643		0		
21	Ammortamenti		57.600		57.600		0		
22	Imposte e tasse		3.465		4.241		0		
23	Eventuale altre definizione		90.000		90.000		0		
24	Totale costi fissi 24 somma dal 16 a 23	=	425.221	24,81	469.052	24,33	0	0	
D	Risultato operativo	D=C-24	123.221	6,75	139.775	7,25	0		
25	Costi finanziari		38.233	2,09	41.845	2,17	0		
E	Risultato netto operat.	E=D-25	84.988	4,66	97.930	5,08	0		
26		proventi straord.	4.362		2.270		0		
		oneri straord.	1.700		2.200		0		
F	Ris. prima delle imp.	F=E+/-26	87.650	4,81	98.000		0		
27	Imposte e tasse dell'esercizio		0		0		0		
G	Risultato netto operativo	G=F-27	87.650		98.000		0		

## BUDGET

## ASPETTI GENERALI

- Imprenditori e dirigenti sono d'accordo sulla necessità di perseguire con continuità ed aggressività tutte le possibilità per massimizzare i profitti. Il successo dell'azienda è legato allo studio e allo sviluppo di nuovi prodotti, alla ricerca di nuove linee d'azione, di tecniche nuove e di nuovi modi d'impiego delle risorse.
- Perché si possa adempiere a questa funzione sono necessari spirito di ricerca, iniziativa ed originalità per sviluppare idee redditizie. Un programma sistematico tendente al miglioramento del profitto deve incoraggiare lo sviluppo di nuove idee.
- È vero che parecchie aziende programmano efficacemente senza budget veri e propri; tuttavia il budget è un'importante tecnica in quanto induce a porre una seria e opportuna attenzione sulla funzione di programmazione.
- Uno dei vantaggi più frequentemente menzionati di un budget sta nel fatto che tutti i livelli della direzione rientrano inevitabilmente nella funzione di programmazione e sono, quindi, costretti a prenderla in seria considerazione.
- Vi sono almeno due principi base in merito:
  - .. la partecipazione attiva di tutti i livelli dell'azienda alla determinazione delle finalità volute e dei piani per conseguirle, ha sicuramente un effetto salutare sull'interesse, sull'entusiasmo e sul morale. Ogni fattore personale positivo fa aumentare lo spirito di corpo e la produttività ne trae beneficio;
  - .. l'attiva partecipazione di tutti i membri del reparto direttivo alla funzione di programmazione li rende consapevoli di come adattare le sfere di propria competenza al complesso delle operazioni e della necessità della collaborazione tra i diversi reparti. I responsabili d'ogni livello possono constatare come delle decisioni arbitrarie, prese esclusivamente sulla base di considerazioni di singoli reparti, possono creare problemi critici per altri reparti e quindi dell'azienda.

APPLICAZIONE PRATICA  
NELLE PMI

- La rivista Soluzioni per la gestione d'impresa si è occupata della redazione del budget e della sua utilità per le piccole e medie imprese, con particolare riferimento ai vari passi da compiere per giungere alla redazione del [budget d'esercizio](#).
- Nell'esperienza di chi scrive, ci si è talvolta scontrati con la convinzione che il budget è attuabile solo nelle grandi organizzazioni. Un diffuso commento è: "Il budget è un'ottima idea per moltissime aziende, ma non per la nostra".
- Il budget, invece, può essere applicato nelle debite forme, in qualsiasi organizzazione di qualsiasi dimensione.
- Esso trova applicazione tanto nel settore industriale che in quello della vendita al dettaglio.
- Avendo riguardo alle dimensioni, quando le operazioni sono talmente estese da richiedere uno o più sistemi di controllo, può sorgere la necessità di formulare un budget in diverse fasi.
- Sotto quest'aspetto una piccola azienda ha certamente necessità diverse da quelle di una grande azienda: come la contabilità analitica o dei costi che sia, nessun sistema budgetario può essere uguale per tutte, ma piuttosto deve essere modellato a ciascuna particolare azienda.

## ARTICOLAZIONE DEL BUDGET

- Un programma completo di budget si estende al di là del concetto di un budget di programmazione annuo; il budget completo considera sia il breve che il lungo periodo. Esso, inoltre, implica sia la programmazione di periodo che la programmazione di progetto nel loro senso più ampio.
- Per dare un quadro generale di un programma completo di budget, ecco le principali componenti:
  - .. piano strategico di lungo periodo (esso si proietta almeno a 3 anni):
    - . premesse fondamentali su cui si basano i piani a lungo periodo;
    - . proiezioni delle vendite;
    - . proiezioni dei costi;
    - . proiezioni della redditività degli investimenti;
    - . piano di fabbisogno di capitale e di ricerca;
    - . proiezioni del fabbisogno di cassa;
    - . proiezioni del fabbisogno di manodopera;
    - . proiezioni di progetti speciali;
  - .. programma di profitto annuo (il primo segmento cronologico del programma a lungo periodo):
    - . budget operativo;
    - . budget operativo generale;
    - . budget operativo per prodotti;
    - . budget operativo per centri di responsabilità;
  - .. prospetti a supporto del Budget operativo:
    - . budget delle vendite;
    - . budget di produzione;
    - . budget delle spese amministrative;
    - . budget delle spese di distribuzione;
    - . budget delle spese di stanziamento (pubblicità e ricerche);
    - . budget finanziario;
  - .. budget di stato patrimoniale:
    - a) budget del fabbisogno di cassa;
    - b) budget dei crediti;
    - c) budget dei fabbisogni di capitale;
    - d) budget d'ammortamento;
  - .. statistiche supplementari:
    - . analisi del punto critico per:
      - . reparto;
      - . prodotto;
      - . operazioni principali;
      - . tabelle e grafici raffiguranti dati storici;
  - .. rapporti di budget:
    - . confronto dei valori consuntivi con quelli di budget voce per voce.
    - . analisi degli scostamenti per accertare le cause e decidere le opportune azioni correttive.

**BUDGET DI PROFITTO ANNUO**

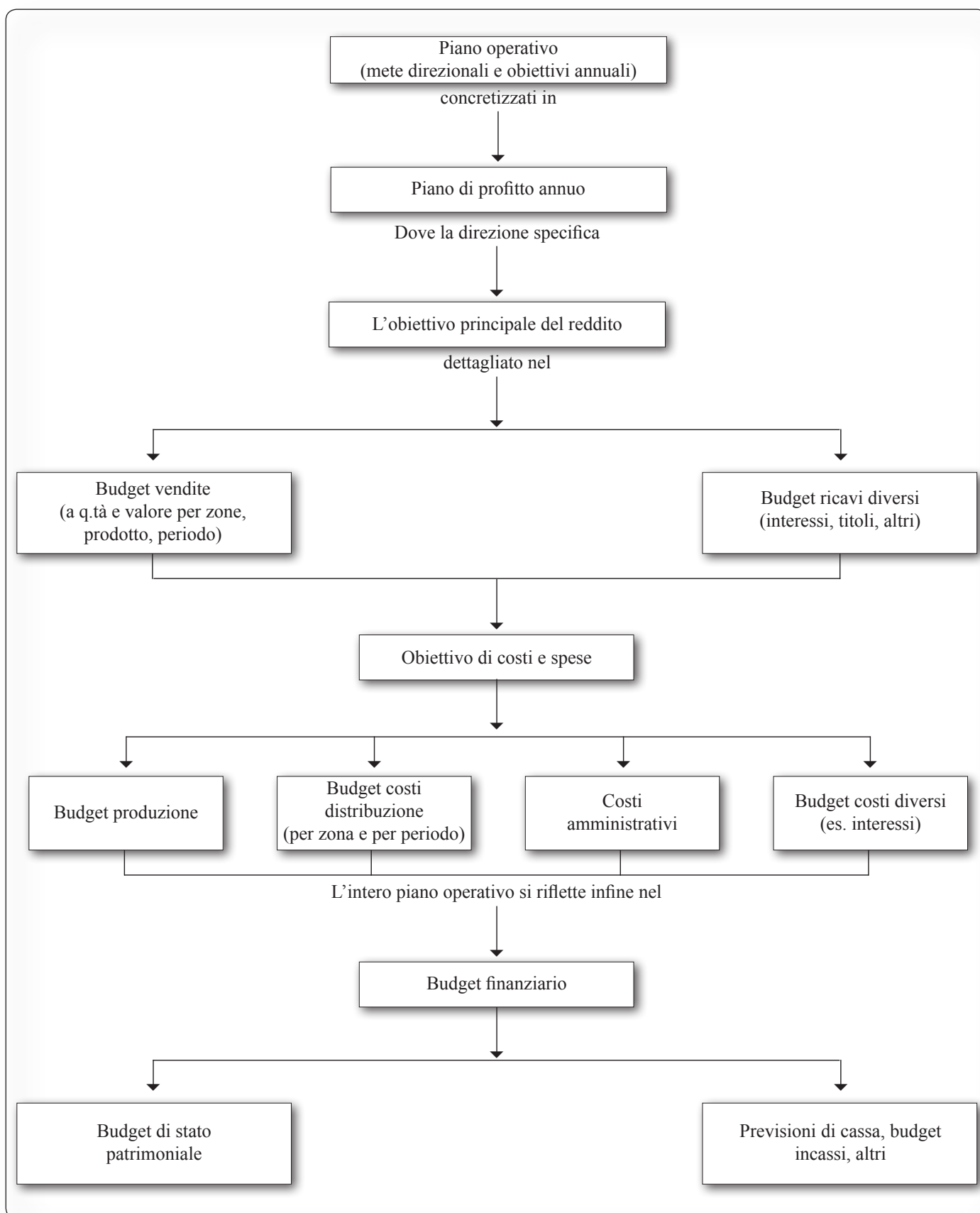
- Il piano di profitto annuo, che è anche noto come budget fisso, rappresenta un piano completo delle operazioni sviluppate dalla direzione e abbraccia un periodo definito di tempo che è l'anno.
- Esso è un'espressione formale, in termini quantitativi, delle politiche e degli obiettivi direzionali per un periodo specifico, suddiviso in dettaglio con riguardo al tempo, ai prodotti e alle responsabilità.
- Lo schema della tavola n. 1 illustra lo sviluppo e la composizione del piano di profitto annuo.
- Il piano di profitto annuo consiste nel budget operativo, nel budget finanziario, in certi budget di stanziamento. Il budget operativo copre i ricavi e le spese. Gli elementi cruciali del budget operativo sono il budget delle vendite ed il budget delle spese.
- Il budget finanziario è composto dal prospetto di stato patrimoniale e dai relativi prospetti di supporto della cassa, delle riscossioni e degli investimenti.
- I budget diversi sono quelli relativi a certi tipi di costi, come i costi per la pubblicità e per la ricerca.
- La preparazione del programma inizia con lo sviluppo delle previsioni di vendita o budget delle vendite elaborato dal servizio vendite. Congiuntamente al budget delle vendite sono elaborati il budget della pubblicità e il budget dei costi di distribuzione, in quanto essi sono strettamente correlati alle vendite.
- Non appena si sia elaborato il budget delle vendite e determinata la politica delle scorte, sarà possibile preparare il budget della produzione nel quale saranno indicati i volumi e i tempi di produzione.
- Una volta fissate le quantità da produrre sarà possibile determinare:
  - .. il fabbisogno di materie prime;
  - .. il fabbisogno di manodopera;
  - .. i budget dei costi industriali.
- Per quanto attiene ai punti suindicati, risulta molto importante osservare che solo una precisa ed accurata predisposizione delle informazioni di base della gestione della produzione permette di disporre in modo concreto e preciso dei fabbisogni di materiali e manodopera.

La Software House che affianca l'impresa dovrà mettere a disposizione gli strumenti informatici per la gestione delle distinta base dei prodotti, con particolare attenzione alla corretta definizione delle lavorazioni e delle macchine interessate alla produzione.

- Nello stesso tempo possono essere completati i budget relativi ai costi amministrativi, ai costi finanziari, ai costi di ricerca, agli investimenti e alla cassa.
- Nel capitolo del rendiconto economico si è trattato delle due diverse tipologie di costo: costi variabili e costi fissi.
- Da un punto di vista teorico bisogna introdurre una terza tipologia di costi: i costi semi-fissi o semi-variabili.
- Comunque non bisogna farsi distogliere dalle eccessive distinzioni teoriche, che potrebbero forniarci dal vero fine, che è quello di perseguire una analisi ad un appropriato livello di dettaglio.
- È bene tenere presente che l'accuratezza richiesta dall'analisi, per permettere di pervenire ad adeguate conclusioni, deve essere proporzionata all'azienda, per l'accuratezza non vieta l'inclusione di stime ragionevoli.

Tavola n. 1

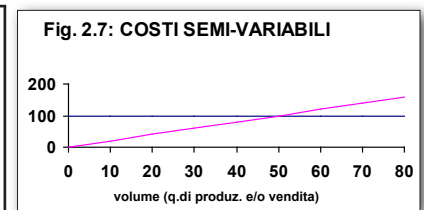
## Sviluppo e composizione piano di profitto annuo



## TIPOLOGIE DI COSTI AZIENDALI E BUDGET

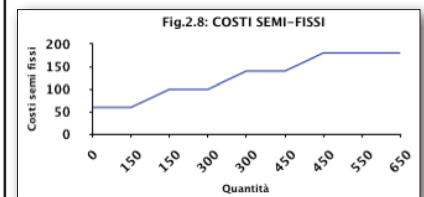
- In questa sede ricorderemo brevemente i concetti dei costi fissi e dei costi variabili includendo anche quello dei costi semi- fissi o semi- variabili.
- Costi fissi: (fig.2.1) sono quelle voci di costo che non variano con il variare del volume dell'attività produttiva, in genere restano costanti nell'ammontare per un dato periodo di tempo.
- Normalmente sono suddivisibili in due categorie:
  - .. alcuni costi fissi sono determinati da decisioni prese in periodi precedenti (es.: ammortamenti, assicurazioni);
  - .. alcuni costi fissi invece riguardano decisioni prese per periodi più brevi (es.: costi pubblicità, costi ricerche).
- Infine i costi fissi possono fluttuare a causa di variazioni avvenute nella struttura base dell'azienda, nei metodi operativi e nelle politiche aziendali.
- Costi variabili: (fig.2.3) sono quelle voci di costo che variano in proporzione al volume di produzione. Essi non esisterebbero in mancanza della realizzazione dell'attività produttiva.

- Costi semi – fissi o semi - variabili: sono quelle voci di costo che aumentano o diminuiscono all'aumentare o al diminuire del volume di produzione, ma non in proporzione diretta.



- Il concetto dei costi semi- variabili e semi- fissi è rappresentato dalla fig. 2.7 e fig. 2.8, il grafico della fig. 2.7 riproduce il tipico costo semi- variabile che ha la caratteristica rettilinea e che mostra la componente fissa e la componente variabile.

- La componente fissa è, naturalmente, indicata anche a volume zero. Un esempio potrebbe essere l'energia elettrica motrice o alcune forme di stipendi che comprendono una parte fissa e una parte variabile (determinata da bonus o incentivi proporzionali al volume). Nel grafico sono rappresentate sia la parte fissa (retta sottile) che la parte variabile (retta in grassetto).



- I costi semi – fissi (fig. 2.8) sono per natura relazionati al livello produttivo dell'azienda all'interno della capacità produttiva esistente, essi assumono un andamento a "gradini".
- Nel caso dei costi fissi, il valore si presenta costante fino al livello produttivo massimo, invece, i costi semi – fissi assumono valori diversi in funzione dei diversi livelli produttivi. Esempi possibili possono essere la manodopera a turni, manutenzioni e ricambi, gli oneri di magazzino e i lavori di manutenzione straordinaria che vengono effettuati solo quando si superano talune intensità produttive: è il caso di revisioni collegate al numero totale di ore di produzione di macchinari particolari.
- I costi fissi sono tali nel tempo e quindi sono collegati ad un'unità di tempo come ad esempio l'anno. Invece è spesso difficile fissare una soddisfacente unità alla quale collegare il costo variabile.
- Nel semplice caso di un reparto che produca un solo tipo di prodotto, i costi variabili possono essere riferiti direttamente all'ordinaria misura di quella produzione, calcolando l'incidenza percentuale del costo sul valore prodotto. Es. calcolando, in percentuale, il rapporto tra i costi di acquisto di materie prime e il volume di prodotto dello stesso.
- Se invece si producono più articoli, esiste il problema della scelta dell'appropriato fattore di variabilità, e quindi bisognerà ricorrere ad una percentuale media ponderata.
- La maggior parte dei metodi implica necessariamente l'analisi dei costi passati al fine di costituire una base per la stima della variabilità dei costi futuri.



## COSTI STORICI E BUDGET

• **Analisi**

- È bene tener presente che i costi storici vanno analizzati, ma che lo scopo principale è di sviluppare la previsione delle incidenze percentuali per un certo periodo futuro. È quindi indispensabile per una corretta ponderazione avere a disposizione il budget delle vendite con il relativo mix di prodotti.
- La classificazione dei costi secondo la variabilità deve avere inizio con un attento studio di ciascuna voce di costo, poiché lo scopo dello studio è quello di individuare le voci che sono facilmente identificabili come fisse o variabili.
- Identificati i costi fissi e variabili, i rimanenti possono essere considerati semi-variabili/fissi e devono essere analizzati nei dettagli per identificare la loro componente, ammesso che ciò sia possibile e conveniente.

• **Classificazioni**

- Le considerazioni che seguono dovranno essere valutate in sede di classificazione dei costi per il budget:
  - .. anche se i costi passati hanno subito variazioni secondo andamenti diversi, tali andamenti non devono essere considerati come norma per il passato o per il futuro. Molti costi possono essere stati irregolari a causa di condizioni non desiderabili, come insufficiente controllo, sprechi, inefficienza;
  - .. una larga percentuale di costi è soggetta alle politiche dell'azienda. Il fatto che le politiche siano soggette a cambiamenti durante il periodo di analisi, può causare irregolari variazioni dei costi. Questi "mutamenti di politiche" devono essere isolati e tenuti in considerazione nella stima della futura variabilità dei costi;
  - .. i costi che sono stati irregolari in passato, in genere vengono "aggiustati" quando sono messi a budget;
  - .. naturalmente in ciascuna azienda vi saranno dei costi che sono influenzati da particolari fattori, alcuni esterni e altri interni; essi richiederanno speciali considerazioni e speciali trattamenti nella formulazione del budget. Il numero di detti costi è comunque più ristretto di quel che non si creda;
  - .. la linearità perfetta non è richiesta ai fini delle considerazioni pratiche. La linearità approssimata è sufficiente purché si prendano decisioni basate sull'analisi della stessa;
  - .. il problema dell'impiego delle stime nelle ipotesi di budget riguarda sia i costi fissi che quelli variabili: fare affidamento sull'esperienza costituisce sempre una buona base di ragionamento.

• **Obiettivo**

- È importante sottolineare che gli obiettivi del budget costituiscono uno stimolo per il conseguimento di risultati positivi. Essi non devono essere obiettivi troppo facili da perseguire, perché costituirebbero una spinta non adeguata all'evoluzione dell'azienda. Al contrario obiettivi irraggiungibili porterebbero ad una perdita di credibilità nel budget e sarebbero fonte di demotivazione per l'imprenditore.
- Gli obiettivi devono rispecchiare la realtà del mercato in cui l'azienda opera. Probabilmente in alcune realtà risultati leggermente migliori o addirittura uguali all'anno precedente sono da considerarsi soddisfacenti, al contrario un buon risultato potrebbe essere invece giudicato insoddisfacente in un settore che è risultato essere in grande espansione.

**CONTROLLO DEL BUDGET****• Definizione e utilità**

- Il controllo può essere definito come l'azione necessaria per assicurare il conseguimento ed il rispetto degli obiettivi, dei programmi e delle politiche.
- In senso ampio comporta:
  - .. la valutazione delle prestazioni dell'azienda;
  - .. il confronto delle prestazioni consuntive con gli obiettivi, i programmi e le politiche;
  - .. l'analisi degli scostamenti;
  - .. l'attuazione di azioni correttive come risultato dell'analisi;
  - .. la verifica successiva dell'adeguatezza e dell'efficacia delle azioni correttive intraprese.
- La programmazione non ha senso se manca un controllo efficace, e viceversa.
- Il confronto dei risultati consuntivi con gli obiettivi costituisce la misura dell'efficienza ed offre lo spunto per migliorare tale efficienza nel futuro.
- Il controllo, applicato al budget, può essere considerato un metodo sistematico per tenersi informati sulla conformità o meno a quanto prestabilito e programmato.
- Col sistema budgetario i controlli possibili vengono effettuati in diversi modi, ma sottoponendo, in ogni caso, a confronto o misurazione i risultati consuntivi con gli obiettivi predeterminati.

**• Ruolo della softwarhouse**

- Un problema fondamentale dell'attuazione del controllo è quello della valutazione dei dati. La valutazione deve essere basata su degli standard coi quali i risultati effettivi possono essere messi a confronto.
- In questo senso il supporto fornito dal sistema ERP per l'estrazione dei dati oggetto di esame in tempo reale risulta determinante.
- Il fatto che i dati siano memorizzati in archivi "relazionali" consente infatti l'estrazione delle informazioni in modo immediato e secondo i criteri più disparati. Spesso si tende infatti a trascurare l'enorme potenzialità che i database di moderna concezione possono avere sull'analisi delle prestazioni dell'Azienda.
- Le Query (interrogazioni) opportunamente configurate consentono analisi impensabili solo alcuni anni addietro nelle PMI.
- Controllare la variazione o il valore di costi e ricavi di specifici Centri di Costo è diventata operazione risolvibile con pochi comandi in linguaggi di programmazione di uso comune.
- Finalmente gli strumenti in passato riservati alla cosiddetta Business Intelligence per le grandi Imprese possono dispiegare i loro enormi benefici anche per le PMI.

**SCOSTAMENTI**

- Abbiamo visto come il confronto tra i dati a consuntivo e i dati di budget rappresentino un aspetto importante del controllo.
- Nel valutare gli scostamenti per accertare le cause che li hanno provocati si delineano diverse possibilità:
  - .. che lo scostamento non sia importante;
  - .. che lo scostamento sia dovuto ad errori di compilazione dei rapporti;
  - .. che lo scostamento sia dovuto ad una specifica decisione aziendale;
  - .. che molti scostamenti siano spiegabili per l'effetto di fattori incontrollabili che però sono evidenti;
  - .. che gli scostamenti le cui cause non sono apparenti siano più allarmanti e pertanto, vadano più attentamente analizzati.
- L'analisi degli scostamenti comporta, per far luce sulle cause, una "manipolazione" matematica sui due ordini di dati (budget e consuntivo).

## BUDGET FLESSIBILE

- Il principio fondamentale del budget flessibile risiede proprio nel concetto di diversità dei costi. Il principio afferma che i costi sono correlati alla produzione e che tale correlazione è il risultato di due fattori:
  - .. il passare del tempo;
  - .. l'attività produttiva.
- Ciò fa sorgere le due classi di costi: fissi e variabili.
- Se la classificazione dei costi in base alla variabilità è così effettuata si potranno sviluppare utili budget flessibili.
- Torniamo alla società TEST S.r.l. è ipotizziamo che per l'anno 2012 sia stato elaborato sia il budget che il consuntivo ed evidenziato il relativo scostamento:

	Budget 2012	%	Cons 2012	%	Scost.	%
Fatturato	2.300		2.000		(300)	
Costi variabili	1.578	68,60	1.500	75,00	78	
Margine di contribuzione	722		500		(222)	
Costi fissi	469	20,39	478	24	(9)	
Risultato	253		22		(231)	

- Il risultato è inferiore di 231 milioni rispetto al budget, ma per evincere le cause di tale differenza bisogna approfondire l'analisi.
- Appliciamo il principio del budget flessibile ricalcolando il risultato con un volume di fatturato pari al consuntivo mantenendo invariate le percentuali dei costi variabili e l'ammontare dei costi fissi.

	B.fles. 2012	%	Cons 2012	%	Scost.	%
Fatturato	2.000		2.000		(0)	
Costi variabili	1.372	68,60	1.500	75,00	(128)	
Margine di contribuzione	628		500		(128)	
Costi fissi	469	23,45	478	24	(9)	
Risultato	159		22		(137)	

- Con questa operazione si possono attribuire le cause relative allo scostamento programmato:
  - .. per 94 milioni al minor volume di fatturato (253 – 159);
  - .. per 128 milioni alla differente incidenza percentuale dei costi variabili (75 contro 68,60);
  - .. 9 milioni dovuto ad un maggior importo dei costi fissi.

## VANTAGGI DEL BUDGET

- I vantaggi più specifici del budget, in aggiunta alla programmazione e al controllo, possono essere elencati come segue:
  - .. costringe a elaborare delle considerazioni immediate sulle politiche di base;
  - .. costringe l'imprenditore a determinare degli obiettivi;
  - .. costringe tutti i reparti a formulare i programmi in armonia tra loro;
  - .. obbliga l'imprenditore ad esprimere in pure cifre tutto ciò che è necessario per ottenere risultati soddisfacenti;
  - .. richiede dati storici adeguati;
  - .. costringe l'imprenditore a formulare dei programmi per la più economica utilizzazione del lavoro, dei materiali, delle attrezzature e dei capitali;
  - .. infonde all'imprenditore la forma mentale per ragionare in chiave di tempestività, opportunità, cautela ed ad effettuare considerazioni su tutti i fattori prima di prendere importanti decisioni;
  - .. mette in evidenza l'efficienza e l'inefficienza;
  - .. obbliga l'imprenditore a porre opportuna e adeguata attenzione agli effetti della prevista tendenza delle condizioni economiche generali;
  - .. obbliga ad effettuare un'analisi ricorrente dell'azienda in generale;
  - .. contribuisce all'ottenimento del credito di banca;
  - .. verifica il progredire o meno del raggiungimento degli obiettivi.

**LIMITI DEL BUDGET**

- Il budget è basato su stime: l'efficienza o l'inefficienza del controllo dipende in gran parte dall'accuratezza con cui vengono redatte le stime stesse.
- Queste devono essere basate su tutti i fatti avvenuti una certa validità e su oculate valutazioni.
- Il prevedere le vendite e i costi non può essere una scienza esatta; tuttavia vi sono numerose tecniche statistiche ed altre tecniche che possono essere efficacemente applicate al problema e che, quando integrate, da ragionamenti e giudizi adeguati, possono produrre in molti casi dei risultati soddisfacenti.
- Il budget non può essere impiegato e perfezionato in poco tempo; la tecnica delle previsioni deve essere continuamente adattata, non soltanto alla particolare azienda, ma alle mutevoli condizioni del mercato.
- Varie tecniche devono essere sperimentate, perfezionate, scartate e sostituite da altre. In altre parole, il budget deve essere dinamico.
- Non si può pretendere che ogni budget sia perfetto. La più importante considerazione consiste nell'accertare che tutti i possibili benefici conseguibili dal budget vengano sfruttati.

**VIDEOIMPRESA**

*Per l'autoformazione  
nella gestione d'impresa*



- Catalogo tematico con oltre 50 incontri E-learning dedicati a: controllo di gestione, finanza aziendale, analisi di bilancio, organizzazione e sviluppo commerciale.
- Ogni mese è disponibile in catalogo una nuova puntata.
- Puntate monografiche da 120 minuti disponibili comodamente on line e, su richiesta, su DVD.
- Materiale didattico che segue contestualmente la relazione del docente e scaricabile.

**SistemaRATIO**  
Centro Studi Castelli

*Per visionare una copia dimostrativa collegarsi  
al sito [www.ratiofad.it](http://www.ratiofad.it) oppure contattare  
il Servizio Clienti al n. 0376-77.51.30*