

# Innovare i processi partendo dal Sistema di Controllo

Davide Vierzi  
Sistemi S.p.A.



# Agenda

- ▶ Il controllo di gestione in azienda:  
l'organizzazione prima di tutto
- ▶ Il modello operativo
- ▶ Il caso studio: **Anselmo S.p.A.**

# Agenda

- ▶ **Il controllo di gestione in azienda:  
l'organizzazione prima di tutto**
- ▶ Il modello operativo
- ▶ Il caso studio: **Anselmo S.p.A.**

# Il Controllo di Gestione

- ▶ Comporta un cambiamento organizzativo, oltre che l'introduzione di un sistema strutturato.
- ▶ Introduce e richiede nuovi processi e nuove competenze.
- ▶ E' un processo trasversale che richiede il coinvolgimento e il supporto delle altre funzioni.

# Principali funzioni coinvolte

	Industria	Servizi
Ufficio Tecnico	Anagrafiche Articolo Distinte Base Cicli di Lavorazione ...	Anagrafiche Commesse Distinta Base Servizi ...
Produzione	Ordini di Produzione Dichiarazione avanzamenti Dichiarazione Ore ...	Dichiarazione Ore ...
Logistica / Acquisti	Ordini di Acquisto	
Magazzino	Ricevimenti Spedizioni Scarichi e rettifiche ...	
Contabilità Generale	Registrazioni contabili in Analitica ...	

# Implementazione del Controllo di Gestione

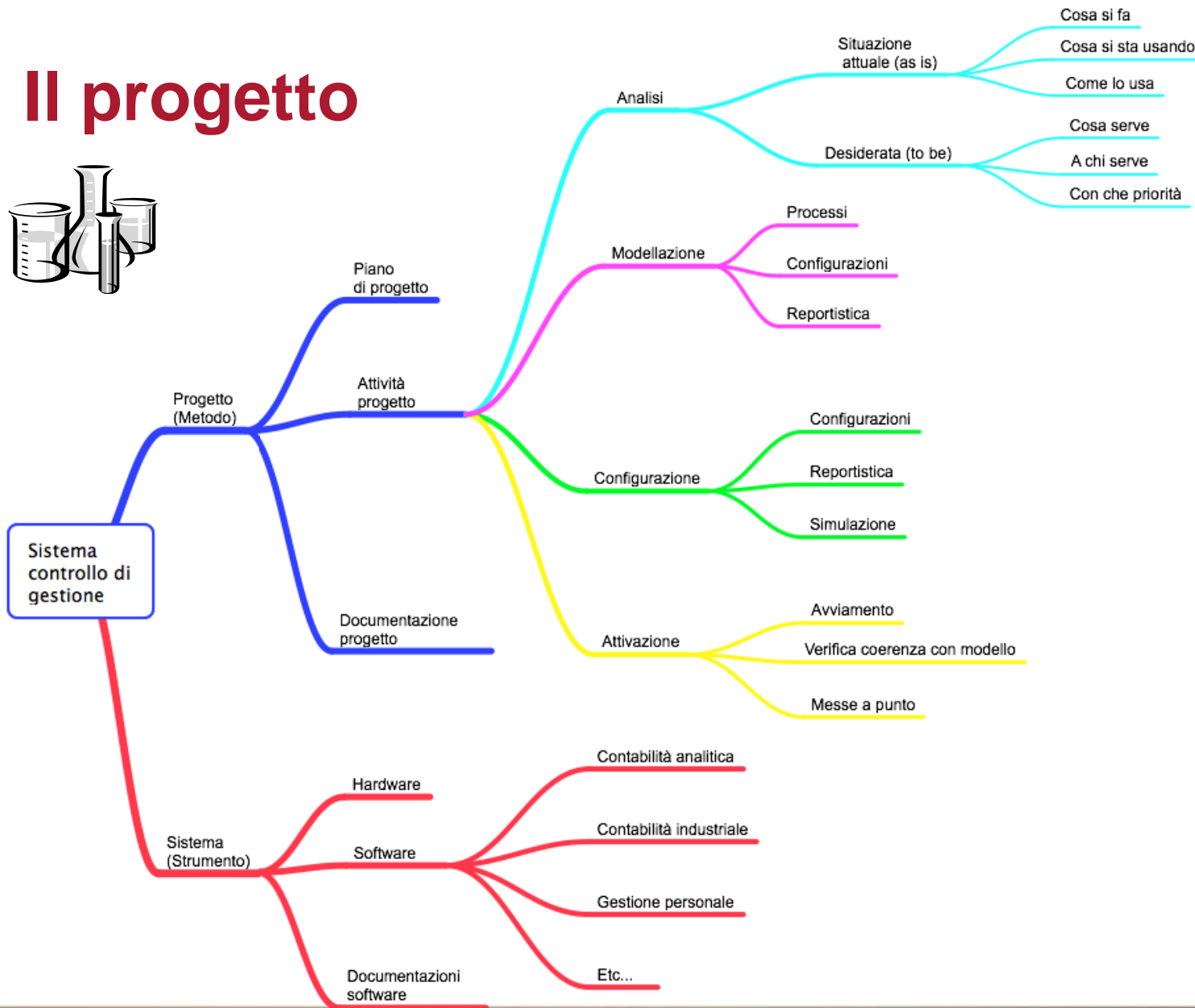
Si articola in due fasi principali

**A. Fase di impianto:** consistente in:

- Analisi della situazione
- Individuazione degli Obiettivi
- Definizione del Modello (*eventuale revisione organizzativa*)

**B. Fase di Esercizio:** che consiste nel mantenimento, sviluppo e utilizzo.

# Il progetto



# 1. Fase di Analisi

- **Analisi e raccolta dei requisiti**
- **Attività**
  - Studio dei processi attuali
  - Individuazione dei processi chiave per il controllo
  - Raccolta dei requisiti di controllo
- **Output**
  - Documento di progetto con analisi dei processi



## 2. Fase di Modellazione

### - Attività

- Individuazione delle componenti economiche da analizzare
- Individuazione degli oggetti di analisi
- Definizione del flusso dei costi
- Condivisione con l'Azienda

### - Output

- Struttura del sistema di controllo
- Processo di controllo
- Reportistica di controllo di gestione

## 3. Fase di Configurazione

- **Configurazione / integrazione del sistema informativo.**
- **Impostazione della struttura organizzativa definita e approvata.**
- **Attività**
  - Definizione delle entità di contabilità analitica
  - Integrazione della contabilità analitica nei diversi processi
  - Predisposizione del reporting di base
- **Output**
  - Sistema pronto

## 4. Fase di Attivazione

- **Sistema è operativo e l'azienda comincia ad utilizzarlo**
- **Viene realizzata la prima chiusura di Contabilità Analitica**
- **Attività**
  - Completa integrazione del sistema di Controllo
  - Chiusura periodica di Contabilità Analitica
  - Chiusura formale del progetto
- **Output**
  - Report periodici di controllo di gestione

# Agenda

- ▶ Il controllo di gestione in azienda:  
l'organizzazione prima di tutto
- ▶ **Il modello operativo**
- ▶ Il caso studio: **Anselmo S.p.A.**

# Derivazione delle informazioni

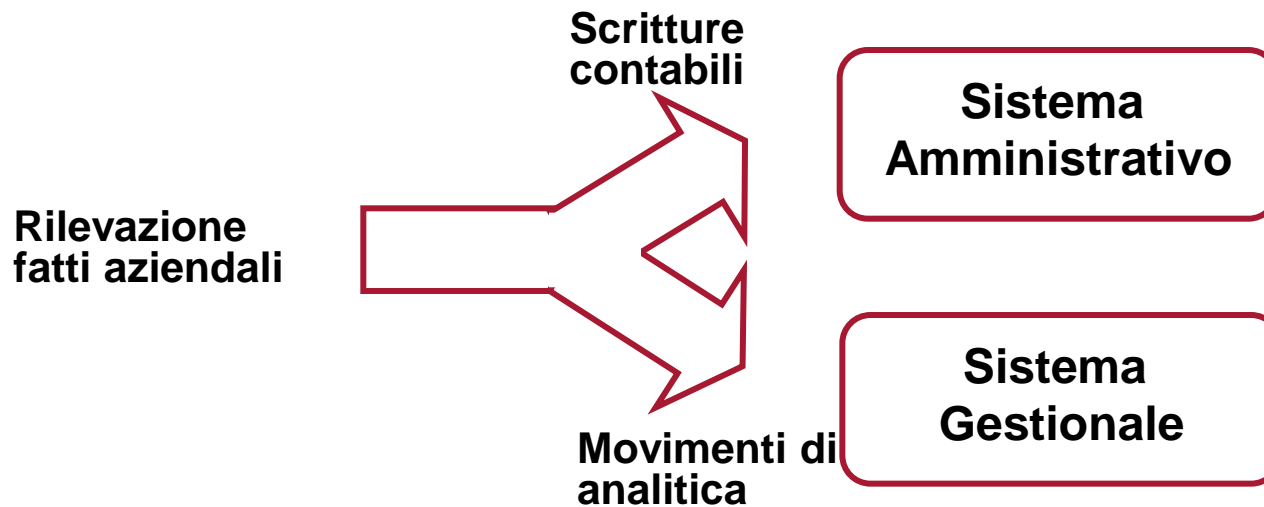
I fatti aziendali rilevati nel sistema produttivo alimentano il sistema amministrativo e il sistema gestionale



# Elementi caratteristici

- ▶ La definizione di un elenco di voci di costo e ricavo (**Piano delle Voci**) specifico per la contabilità analitica
- ▶ La definizione di un elenco di centri di analisi (**Piano dei Centri**) sui quali effettuare le analisi
- ▶ La quadratura con la contabilità generale
- ▶ Automazione delle rilevazioni attraverso il catalogo articoli

# Rilevazione dei fatti aziendali e controllo di gestione



I fatti aziendali che hanno rilevanza per il sistema amministrativo sono rilevati contemporaneamente in contabilità generale e in contabilità analitica.

# I Plus

Questa impostazione garantisce una base informativa:

- ▶ Specializzata
- ▶ Completa
- ▶ Certa
- ▶ Automatica



# I Plus

Questa impostazione garantisce una base informativa:

- ▶ Specializzata
- ▶ Completa
- ▶ Certa
- ▶ Automatica

La netta distinzione tra esigenze di tipo normativo ed esigenze di tipo gestionale.

**Sistema  
Amministrativo**

**Sistema  
Gestionale**

**Dettaglio informativo  
funzionale all'adempimento  
degli obblighi civilistici e  
fiscali**

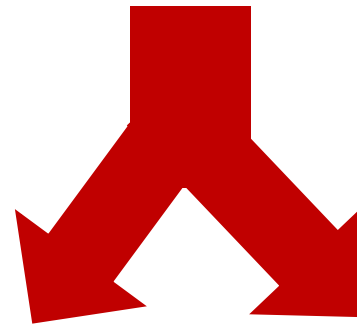
**Dettaglio informativo  
funzionale all'analisi  
economica dell'azienda**

# I Plus

Questa impostazione garantisce una base informativa:

- ▶ Specializzata
- ▶ Completa
- ▶ Certa
- ▶ Automatica

I fatti aziendali rilevati in contabilità generale sono rilevati anche in contabilità analitica, ma con un dettaglio informativo diverso



**Sistema  
Amministrativo**

**Sistema  
Gestionale**

# I Plus

Questa impostazione garantisce una base informativa:

- ▶ Specializzata
- ▶ Completa
- ▶ Certa
- ▶ Automatica

La quadratura tra contabilità generale e contabilità analitica garantisce la certezza del dato.

**Sistema  
Amministrativo**

**=**

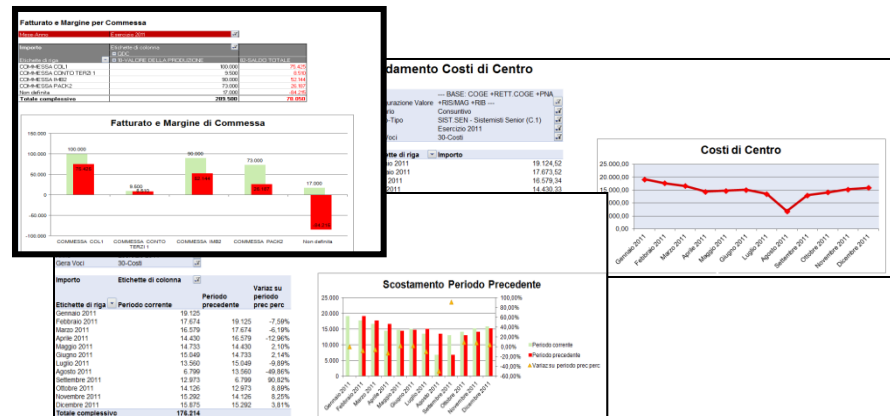
**Sistema  
Gestionale**

# I Plus

Questa impostazione garantisce una base informativa:

- ▶ Specializzata
- ▶ Completa
- ▶ Certa
- ▶ Automatica

Tutte le Aziende, da quelle più piccole alle più grandi, possono generare una base informativa orientata al controllo di gestione a supporto di professionisti che svolgono tale attività



# Risultato dei Sistemi Contabili

## Sistema Amministrativo Conto Economico

Conto economico (art. 2425 c.c.)		
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.752.000	
2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	16.000	
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	
5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	-	
<b>Totale</b>		<b>1.768.000</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	823.920	
7) Per servizi	325.568	
8) Per godimento di beni di terzi	-	
9) Per il personale:		
a) salari e stipendi	216.503	
b) oneri sociali	92.787	
c) trattamento di fine rapporto	16.278	
10) Ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	32.557	162.784
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	130.227	
d) svalutazione dei crediti dell'AC e delle DL	-	
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	- 10.000
12) Accantonamenti per rischi	-	-
13) Altri accantonamenti	-	-
14) Oneri diversi di gestione	-	-
<b>Totale</b>		<b>1.627.840</b>
<b>Differenza tra Valore e Costi della produzione (A - B)</b>		<b>140.160</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione imprese controllate e collegate		
16) Altri proventi finanziari:		
c) da titoli iscritti nell'attivo circ. non partecipazioni		
d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione imprese controllate e collegate e imprese controllanti	840	
17) Interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione imprese controllate e collegate e imprese controllanti		
<b>Totale</b>		<b>21.000</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>		
18) Rivalutazioni	-	-
19) Svalutazioni	-	-
<b>Totale</b>		<b>- 20.160</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>		
20) Proventi, con separata indicazione delle PV extra A5		
21) Oneri, con separata indicazione delle MV extra B14 e delle imposte esercizi precedenti		
<b>Totale</b>		<b>-</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>120.000</b>
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		60.000
23) UTILE (perdita) d'esercizio		60.000



## Sistema Gestionale Conto Economico

Importo	Etichette di colonna			Profitto Totale	Profitto		
	Profitto				REPARTO A (ADESIVAGGIO)	REPARTO B (SAGOMATURA)	REPARTO C (SPACCATURA)
	LAVORAZIONI CONTO TERZI	RIVENDITA	VENDITA PRODUZIONE				
Etichetta di riga							
= Q.D.V.							
= 10-VALORE DELLA PRODUZIONE	9.500	17.000	263.000	<b>289.500</b>			
= 1010-Ricavi da produzione			263.000	<b>263.000</b>			
= 101010-Ricavi vendite prodotti finiti			265.000	<b>265.000</b>			
= 101020-Sconti e resi su vendita prodotti finiti			-2.000	<b>-2.000</b>			
= 1020-Ricavi commerciali		17.000		<b>17.000</b>			
= 1030-Ricavi da lavorazioni per conto di terzi	9.500			<b>9.500</b>			
= 20-COSTI		11.000	14.900	<b>25.900</b>			
= 2010-Costo acquisto materiali		11.000		<b>11.000</b>			
= 2040-Costo del personale							
= 2050-Costo del Conto lavoro Passivo			14.000	<b>14.000</b>			
= 2060-Costi di trasporto			900	<b>900</b>			
= 30-GESTIONI COMPLEMENTARI			450	<b>450</b>	5.200	4.400	4.600
= 3005-Energie e Utenze							
= 3010-Materiali ausiliari e di consumo					1.200	1.600	2.000
= 3015-Manutenzioni					1.000	1.800	800
= 3020-Consulenze tecniche			450	<b>450</b>	1.000		1.000
= 3025-Servizi per la sicurezza							
= 3030-Costi per Automezzi							
= 3035-Costi di gestione della struttura							
= 3045-Costi generali commerciali							
= 3050-Costi generali amministrativi							
= 3055-Ammortamenti					2.000	1.000	800
<b>55-SALDO GESTIONE</b>	<b>9.500</b>	<b>6.000</b>	<b>247.650</b>	<b>263.150</b>	<b>-5.200</b>	<b>-4.400</b>	<b>-4.600</b>

# Agenda

- ▶ Il controllo di gestione in azienda:  
l'organizzazione prima di tutto
- ▶ Il modello operativo
- ▶ Il caso studio: **Anselmo S.p.A.**

# Anselmo S.p.A.: produzione di impianti industriali per pastifici

Fabbricazione di impianti industriali sulla base delle specifiche esigenze del cliente



*Impianti pasta lunga (Anselmo Spa)*

# Principali caratteristiche dei processi: ciclo attivo

- ▶ Prodotte diverse tipologie di impianti (es.: impianti pasta lunga, impianti pasta corta,...)
- ▶ Gli impianti per caratteristiche dimensionali, strutturali e produttive sono personalizzati per cliente
- ▶ Vengono forniti pezzi di ricambio su impianti propri o prodotti da terzi
- ▶ Sono erogati servizi di manutenzione sugli impianti



# Caratteristiche dei processi: ciclo passivo

- ▶ I materiali sono prevalentemente approvvigionati per il commessa
- ▶ Utilizzo di terzisti per l'esecuzione di alcune lavorazioni
- ▶ Costi di spedizione elevati fatturati per commessa
- ▶ Costi finanziari
- ▶ Costi per il montaggio

# Principali caratteristiche dei processi: produzione

- ▶ La produzione interna è organizzata per reparti, specializzati per tecnologia e processo di lavorazione
- ▶ La specializzazione delle risorse comporta l'assegnazione delle risorse ai reparti produttivi

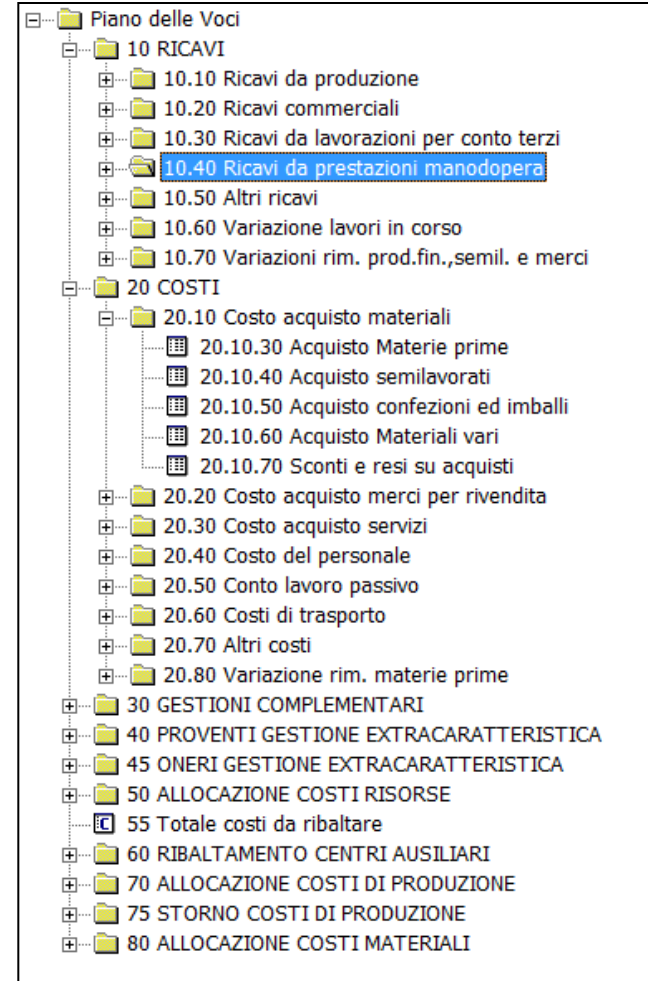
# Le principali analisi attese

Il sistema di contabilità analitica consente di analizzare:

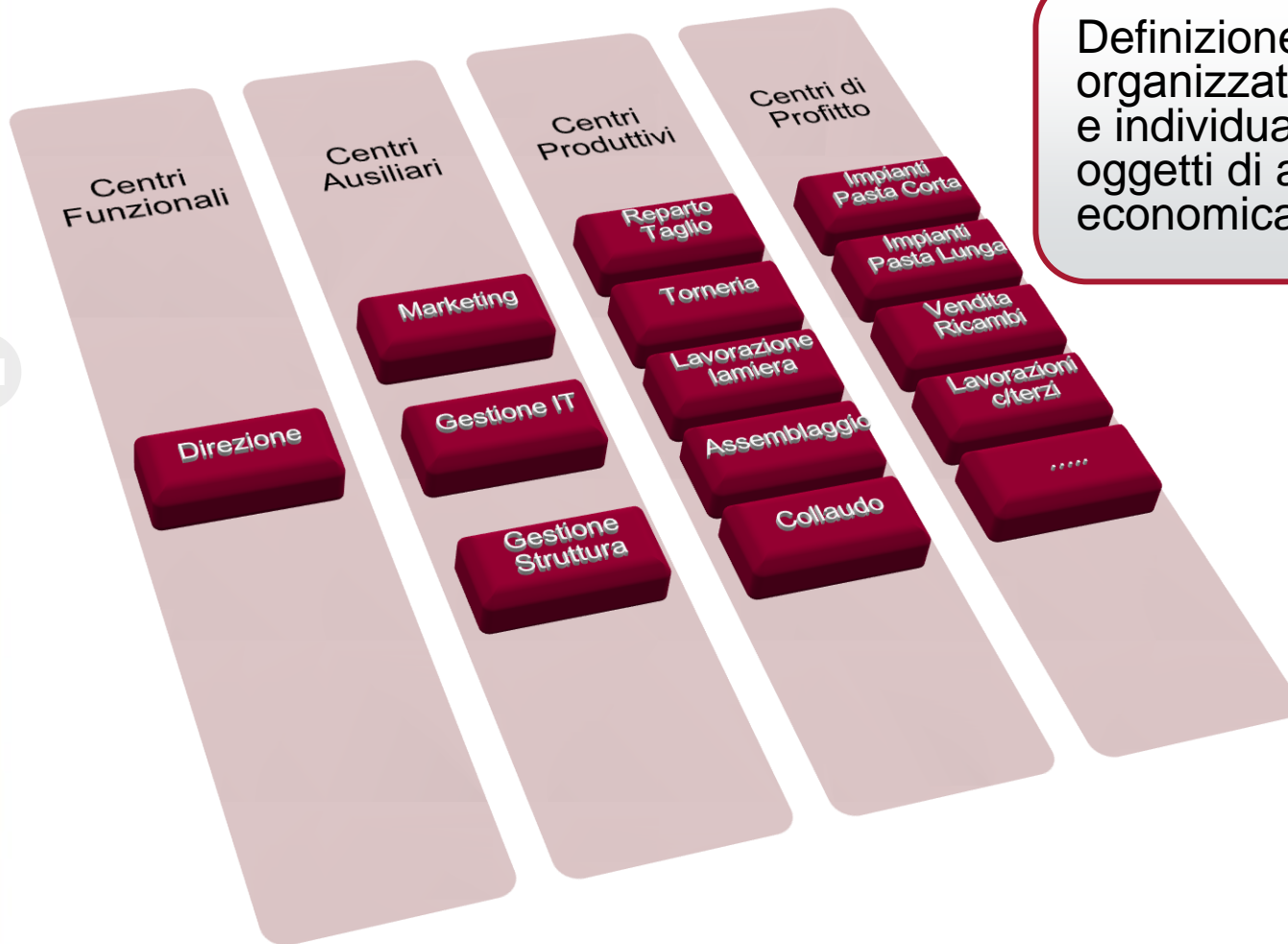
- ▶ La redditività per tipologia di linea di impianto
- ▶ L'andamento della commessa rispetto ai dati economici preventivi
- ▶ La redditività delle singole commesse
- ▶ L'incidenza dei costi diretti e indiretti sulle commesse
- ▶ I costi di lavorazione dei reparti produttivi

# Piano delle voci

Il **Piano delle Voci** è un elenco ordinato di voci che classifica i costi in base alla natura dei fattori produttivi che li hanno generati e al loro impatto sulla gestione dell'azienda.



# Piano dei centri



Definizione della struttura organizzativa dell'Azienda e individuazione degli oggetti di analisi economica

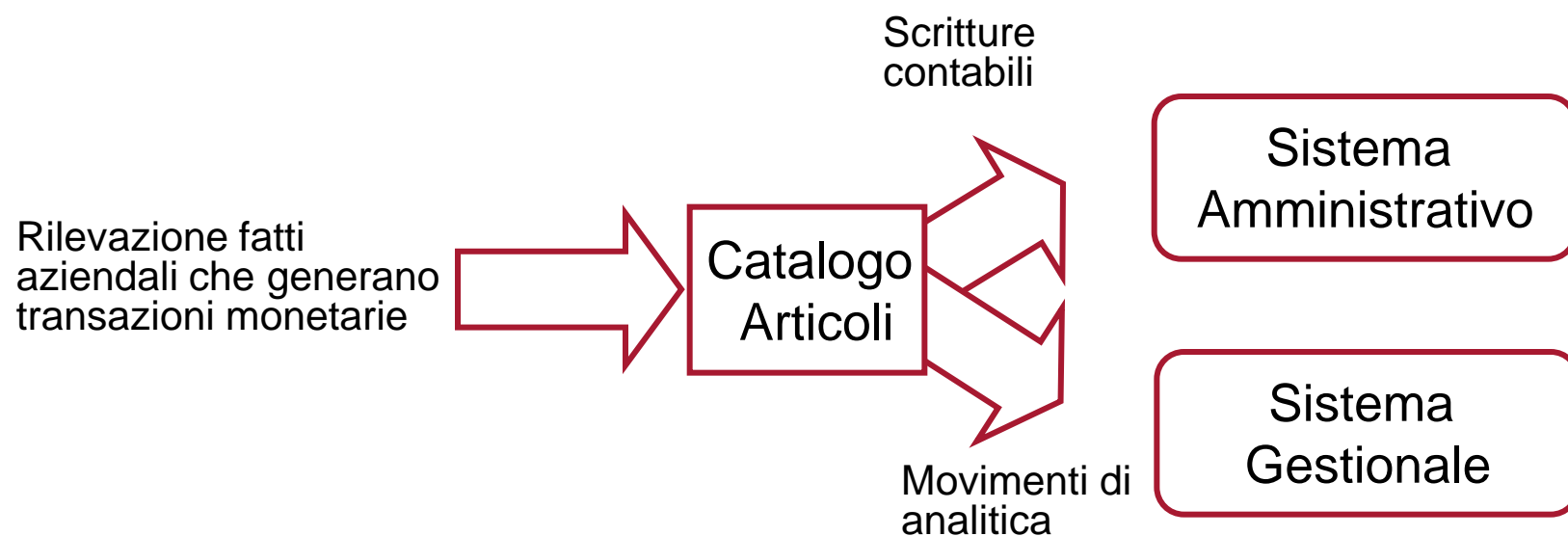
# Sistema Gestionale

Rileva tutti gli accadimenti aziendali nella loro accezione economica



# Rilevazione automatica tra Sistema amministrativo e Sistema gestionale

Raccordo automatico tra contabilità generale e contabilità analitica per mezzo del Catalogo Articoli.



# Contabilità industriale: movimenti bilanciati

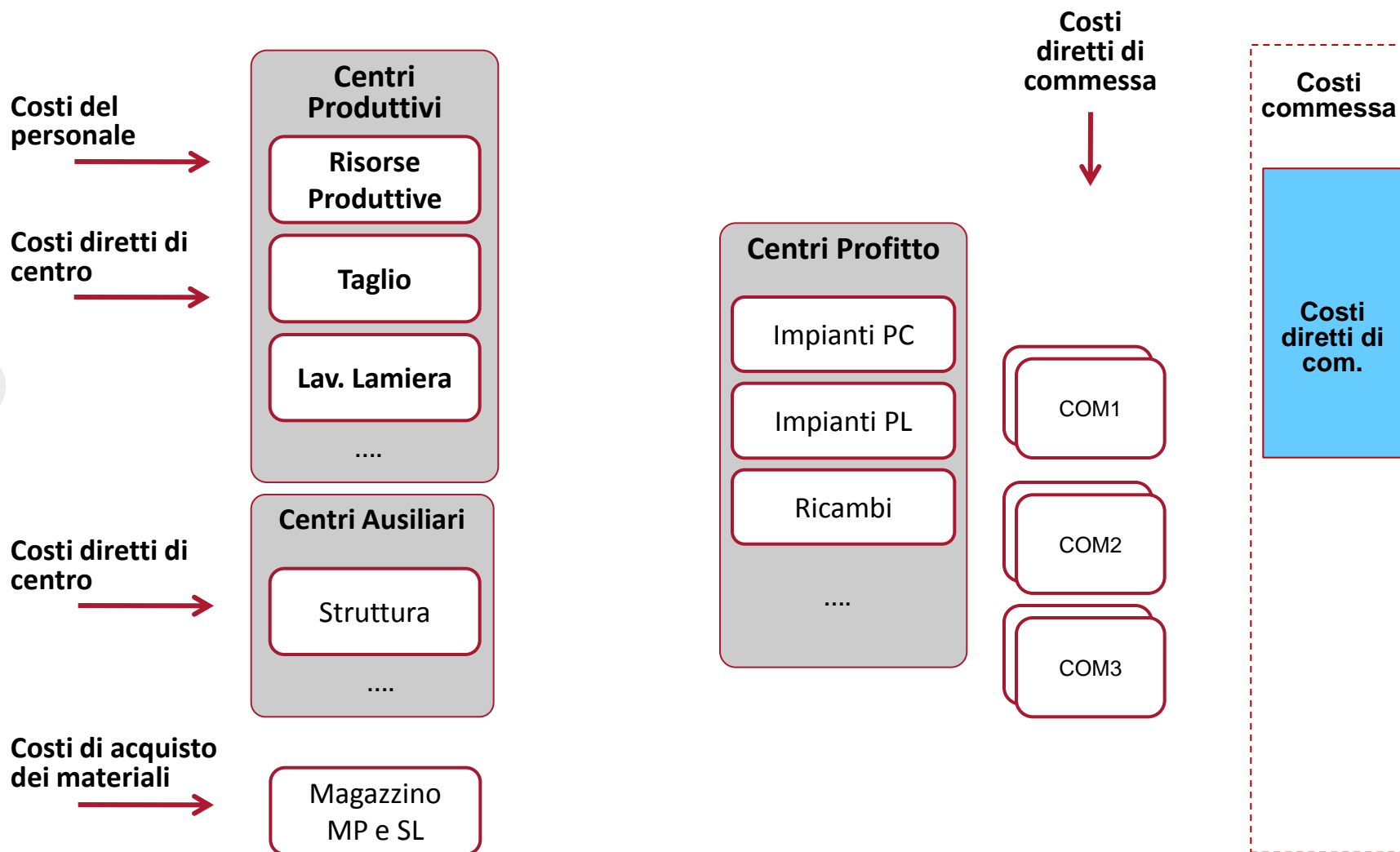
La contabilità industriale consente di indirizzare i costi sui centri che hanno effettivamente consumato i fattori produttivi



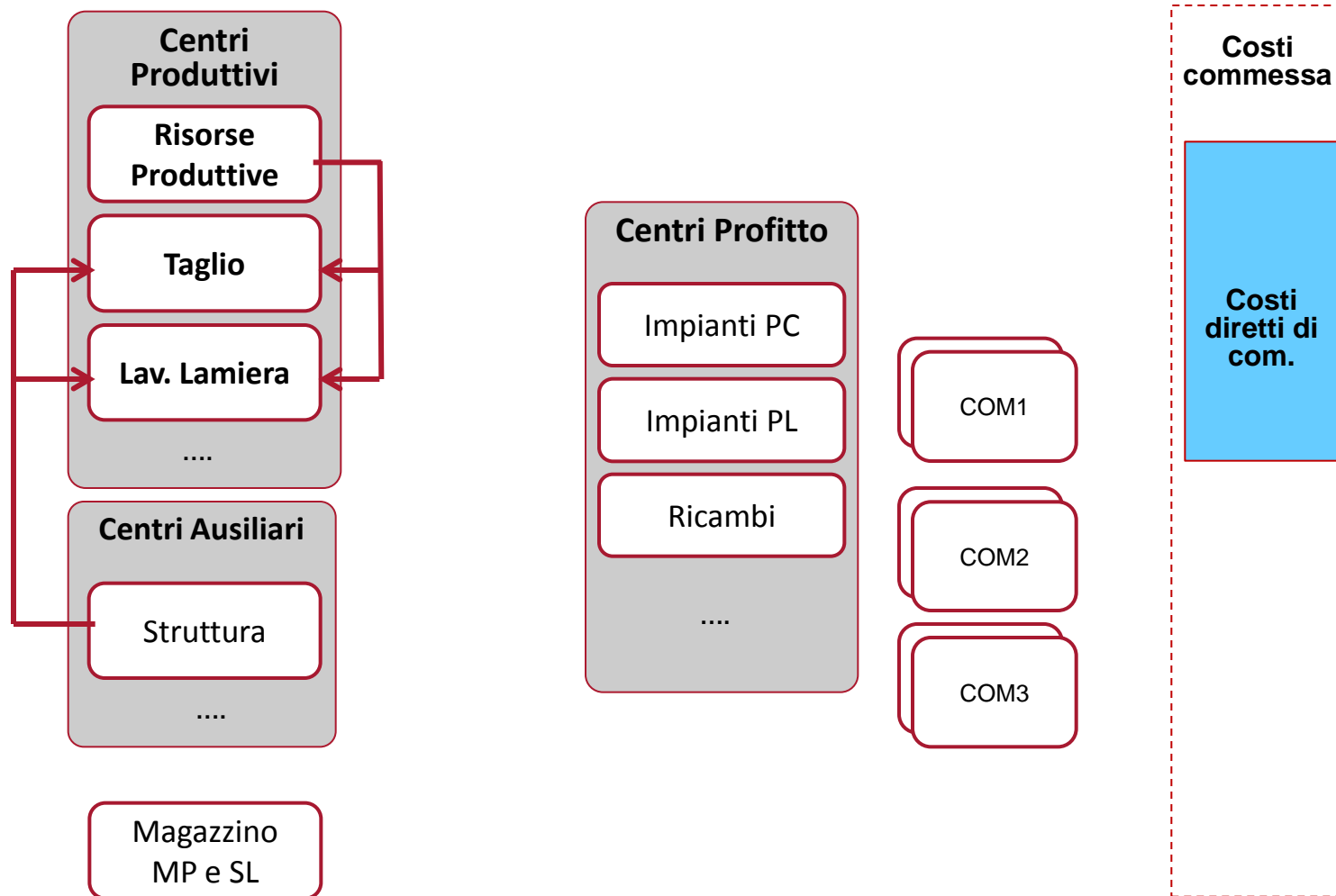
**Mantenendo la quadratura con la contabilità generale**



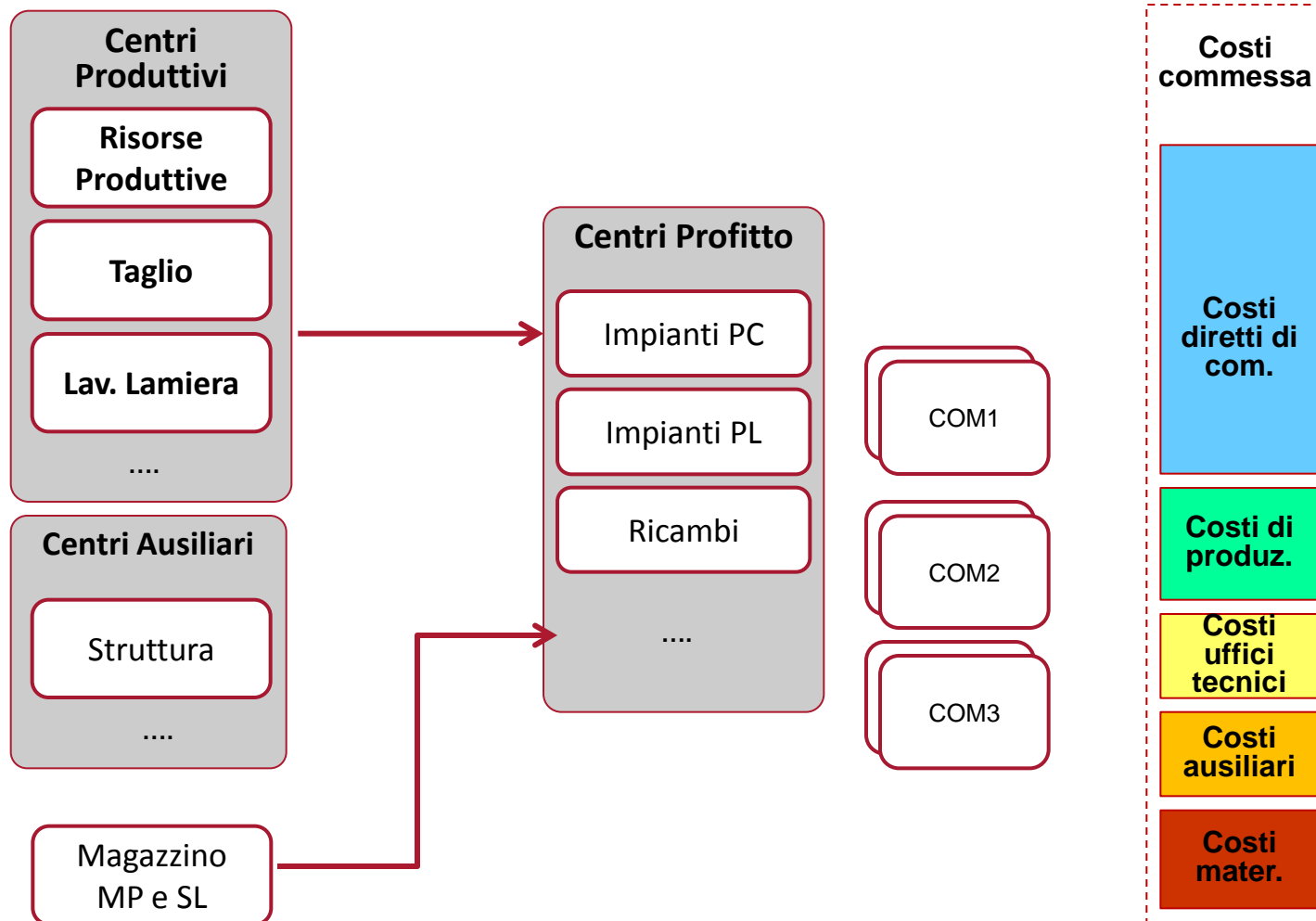
# Il flusso dei costi: contabilità analitica



# Il flusso dei costi: contabilità analitica



# Il flusso dei costi: contabilità analitica



# Conto Economico del Centro Produttivo

Interrogazione Prospetto Cer - Xx Gruppo Di Prova

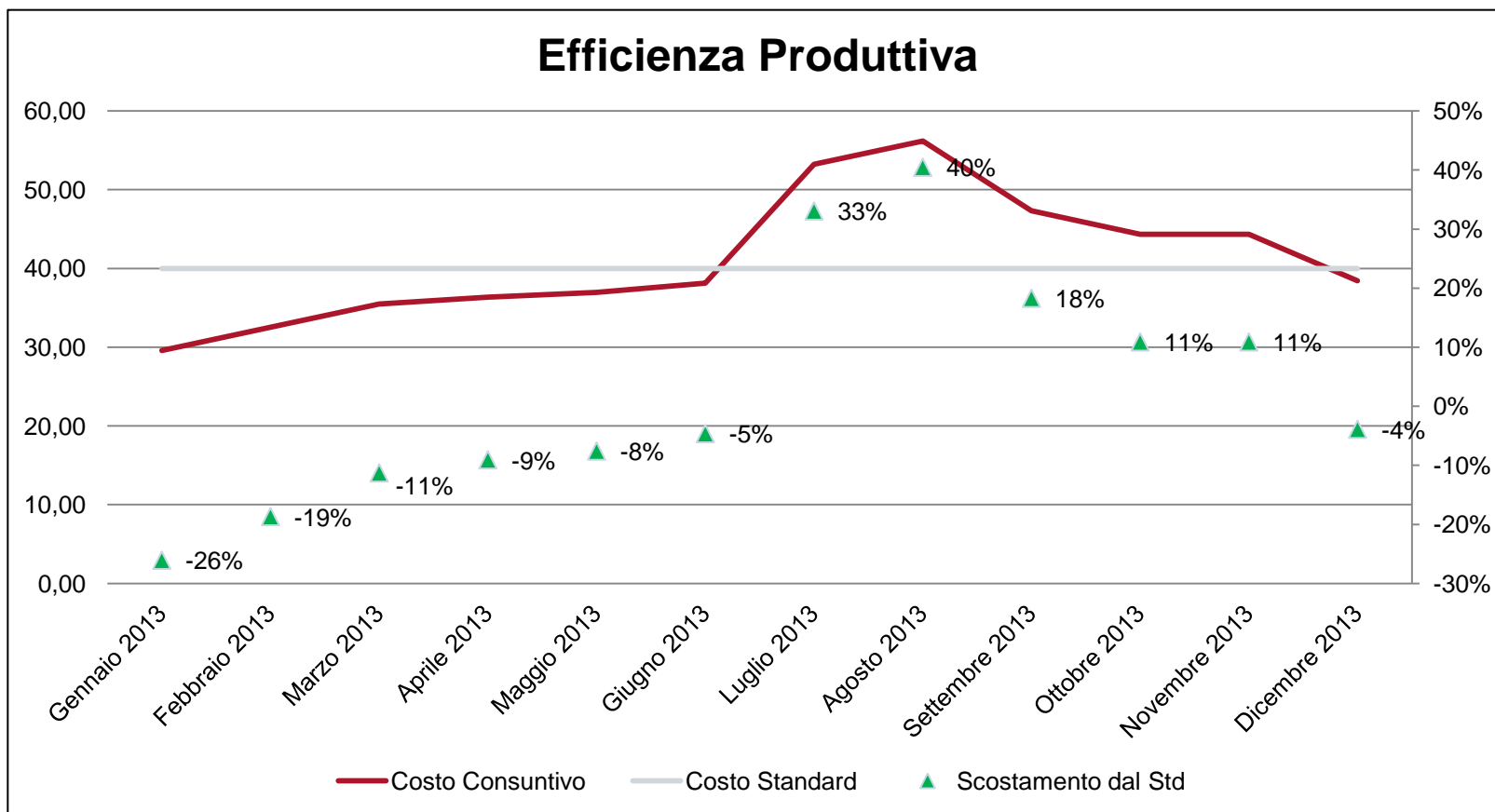
Prospetto: CER - CONTO ECONOMICO DI REPARTO

Codice	Descrizione	Novembre
20	Costi	10.200,00
2040	Costo del personale	10.000,00
2070	Altri costi	200,00
30	Gestioni complementari	4.800,00
3010	Materiali ausiliari e di consumo	1.200,00
3015	Manutenzioni	2.500,00
3020	Consulenze tecniche	500,00
3055	Ammortamenti	600,00
40	Totale costi diretti di centro	15.000,00
55	Ribaltamenti	9.000,00
5510	Gestione locali	5.000,00
5520	Gestione magazzino	1.000,00
5530	Costi di produzione	3.000,00
58	Totale costi di centro	24.000,00
60	Allocazione costi di produzione(accred.)	19.500,00-
70	Sotto/sovrassorbimento di costi	4.500,00

Valutazione della produttività e dell'efficienza dei reparti produttivi attraverso l'impiego di tariffe standard

# Le principali analisi attese

## Analisi di Reparto



# Tariffario Industriale dei Centri Produttivi

Tipologia	Periodo decorrenza	Valuta	Costo
<b>▼ Tipologia: Standard</b>			
Standard	11/2011	EUR	45,0000
<b>▼ Tipologia: Consuntivo</b>			
Consuntivo	11/2011	EUR	66,6667

Valutazione dell'effettivo costo di produzione per unità di tempo e confronto con i valori standard

# Conto Economico di Commessa

Interrogazione Prospetto Cec - Xx Gruppo Di Prova

Prospetto: CEC - CONTO ECONOMICO DI COMMESSA

Codice	Descrizione	Novembre	Dicembre	Totali
10	Valore della produzione	14.754.098,36	15.245.901,64	30.000.000,00
1010	Ricavi della produzione	14.754.098,36	15.245.901,64	30.000.000,00
15	<b>Totale ricavi</b>	<b>14.754.098,36</b>	<b>15.245.901,64</b>	<b>30.000.000,00</b>
20	Costi materiali	7.477.868,85	7.727.131,15	15.205.000,00
2010	Costo di acquisto materiali	7.475.409,84	7.724.590,16	15.200.000,00
2070	Altri costi	2.459,02	2.540,98	5.000,00
30	Allocazione costi di produzione(addeb.)	13.900,00		13.900,00
3010	Presse	2.400,00		2.400,00
3020	Alesatrici	4.500,00		4.500,00
3030	Torneria	4.500,00		4.500,00
3040	Equilibrature	2.500,00		2.500,00
60	<b>Totale costi</b>	<b>7.491.768,85</b>	<b>7.727.131,15</b>	<b>15.218.900,00</b>
70	<b>Saldo di commessa</b>	<b>7.262.329,51</b>	<b>7.518.770,49</b>	<b>14.781.100,00</b>

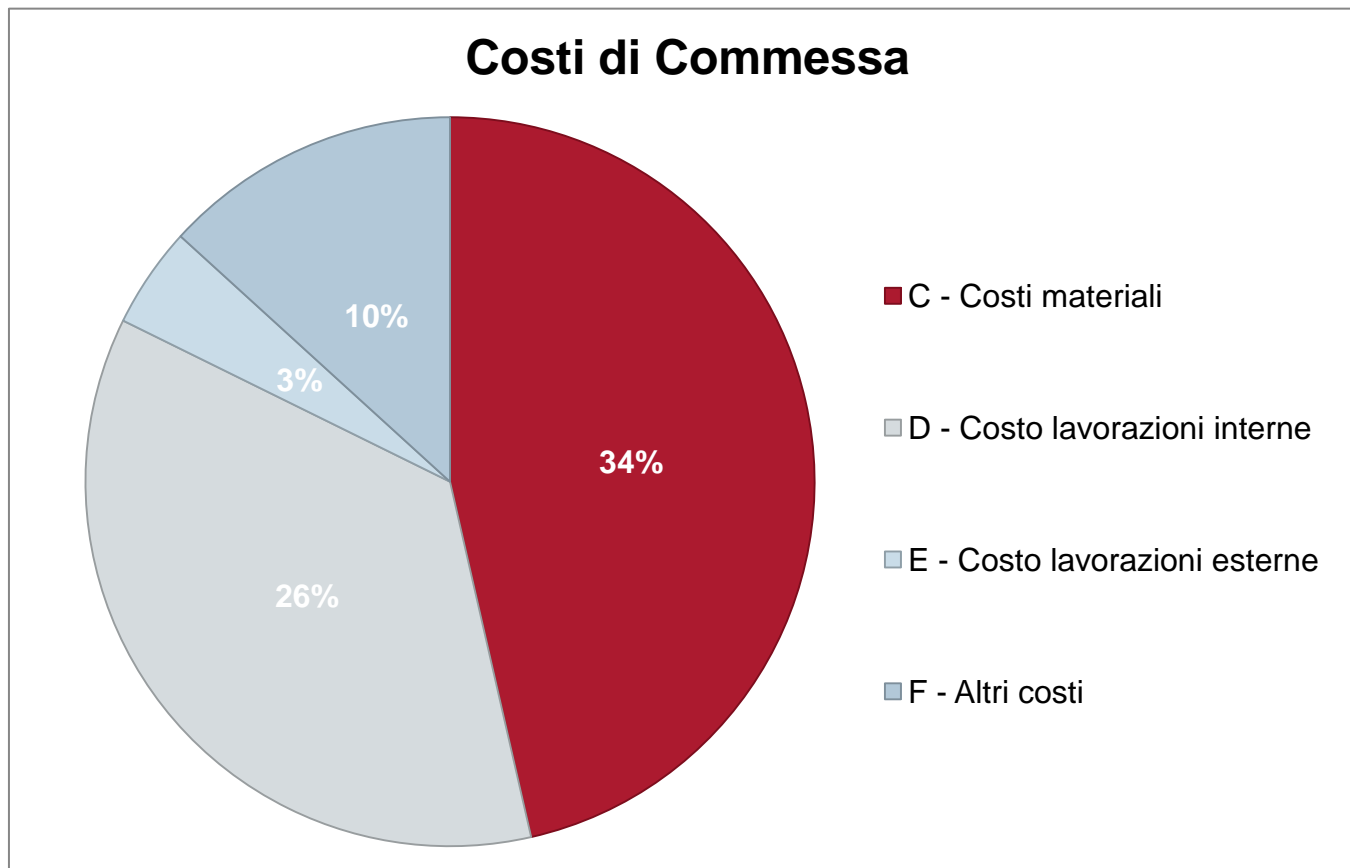
Chiudi (Esc) Esporta dati su file (F8) Grafico (F9)

XX/01/AQ INS NUM

Valutazione della marginalità di commessa e dell'incidenza delle diverse componenti economiche.

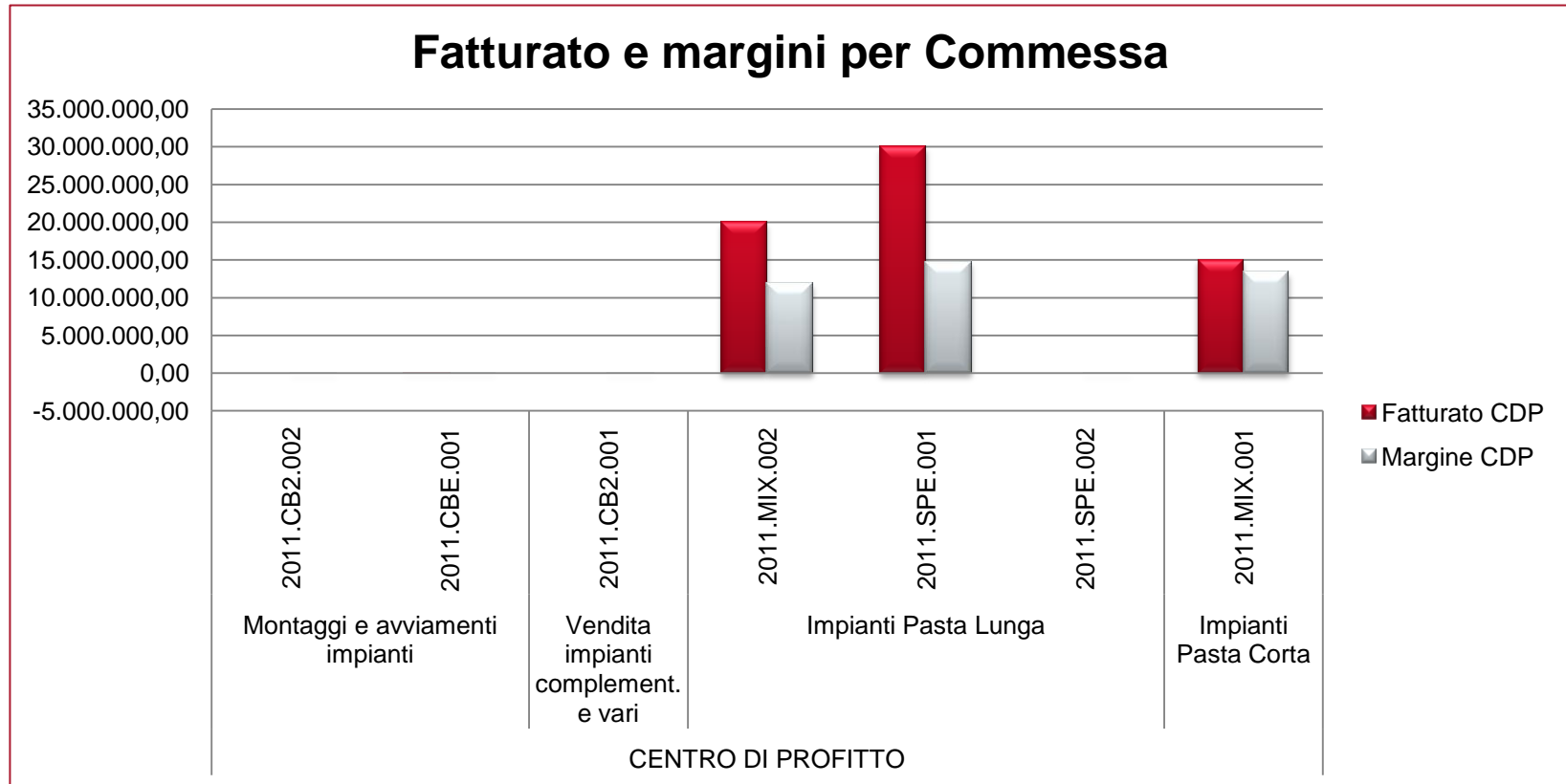
# Le principali analisi attese

## Analisi di Commessa





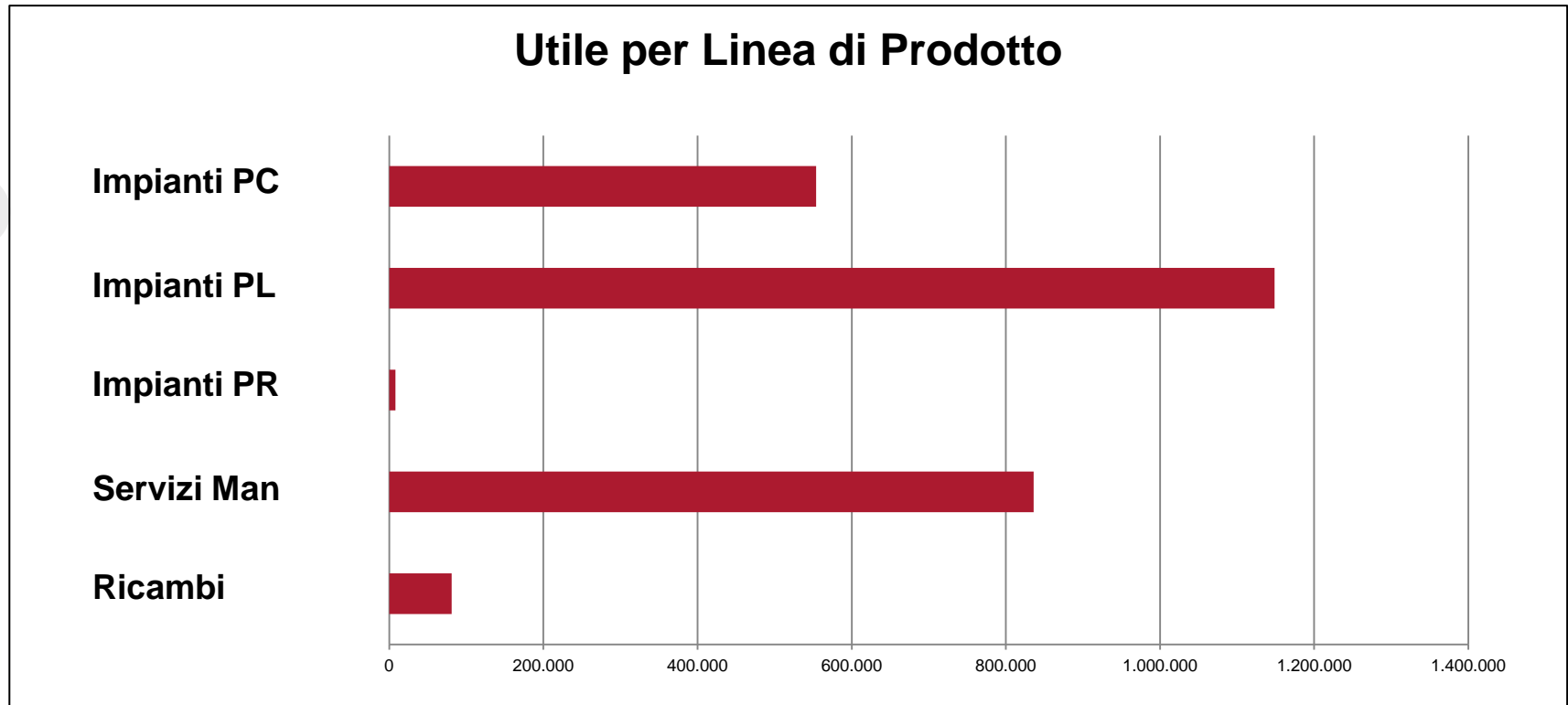
# Fatturato e Margine per commessa



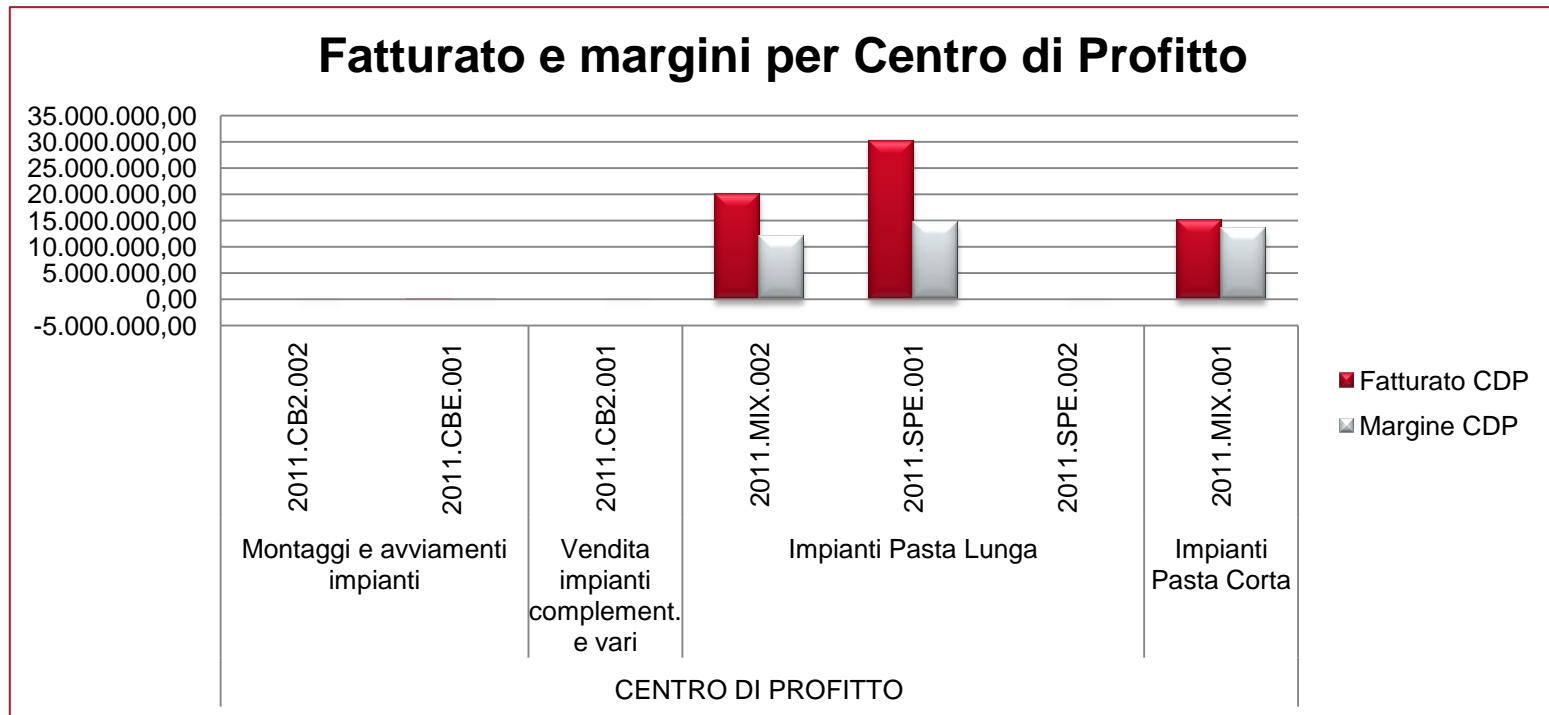
Valutazione del rapporto tra fatturato e marginalità per commessa

# Le principali analisi attese

## Analisi per Linea di Prodotti

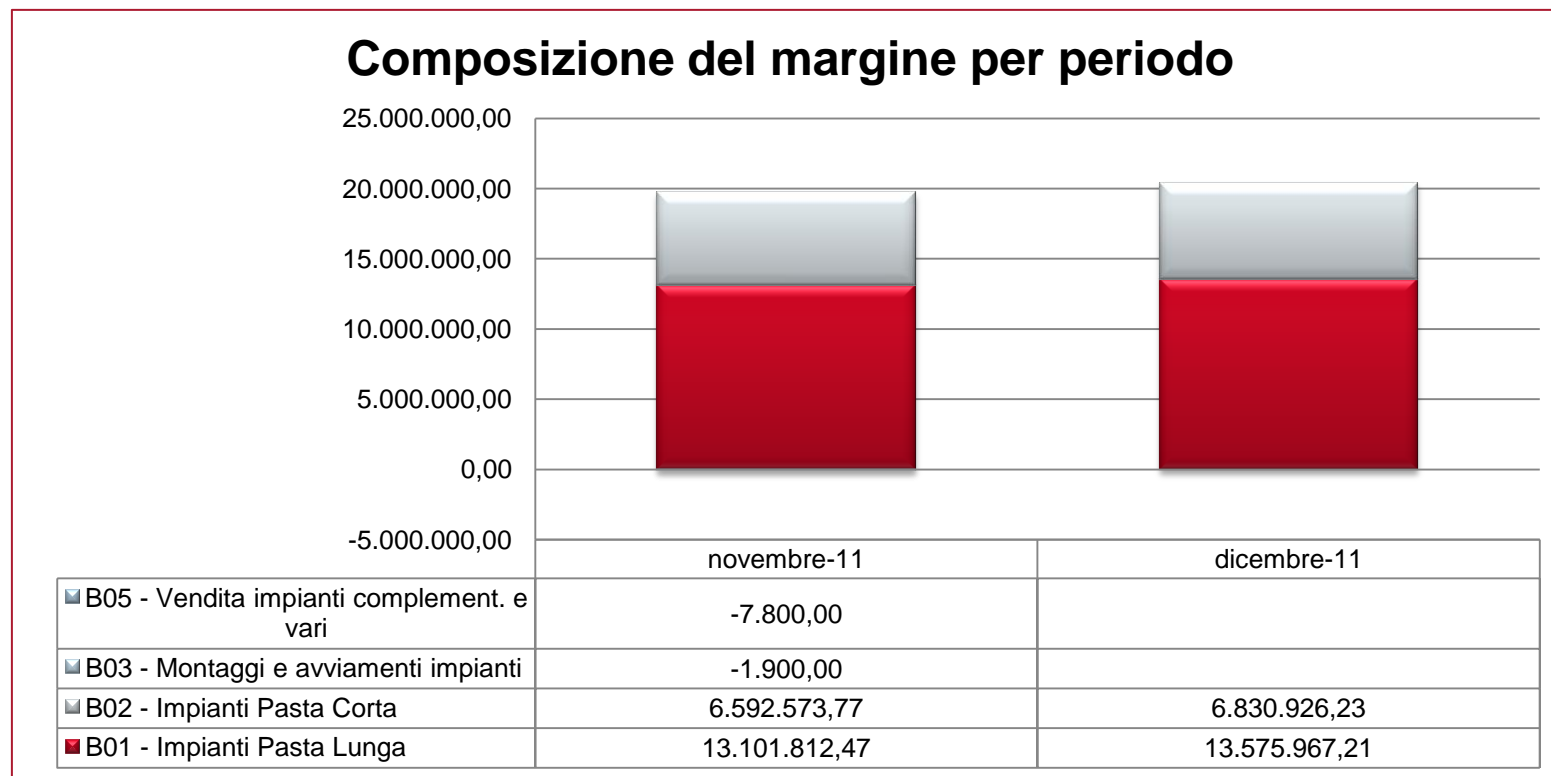


# Fatturato e Margine per linea di prodotto



Valutazione del rapporto tra fatturato e marginalità per linea di prodotto

# Composizione del margine per periodo



Valutazione dell'incidenza del margine delle diverse linee di prodotto sul margine di periodo

# Sistema Impresa

Queste e altre considerazioni sulla contabilità analitica e sul modello Sistema Impresa sono raccolte nella pubblicazione:



Sistema Impresa,  
oltre la contabilità

Grazie per l'attenzione

