

Controllo di gestione: aspetti organizzativi e strumenti

Davide Vierzi

Agenda

- Aspetti organizzativi
- Strumenti a supporto del controllo di gestione
- Le professionalità necessarie

L'approccio delle aziende al controllo di gestione

Il controllo di gestione spesso nelle aziende non è sistematico.

Le cause sono molteplici:

- Può essere oneroso
- Non è prioritario
- Non è obbligatorio
- Se non ben strutturato può essere fuorviante
- ...

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 ...	

Il controllo di gestione nelle aziende

Da queste considerazioni, Sistemi ha creato:

- Ambiente che consente lo sviluppo di un sistema di controllo (*Piattaforma Applicativa Sistemi*)
- Soluzioni specifiche per la gestione delle diverse esigenze delle aziende
- Professionalità dedicate a supportare delle aziende per lo sviluppo del sistema di controllo (*Simpresa*)

Al centro delle attività dello Studio e dell'Azienda

La Piattaforma Applicativa Sistemi la base informativa per:

- Adempimenti civilistici
- Adempimenti fiscali
- Controllo di gestione



Tutte le aziende sono abilitate a fare controllo di gestione

Piattaforma Applicativa Sistemi alla base del controllo di gestione



I tre sistemi sono correlati tra loro.

Vantaggi della Piattaforma Applicativa Sistemi

Questa impostazione garantisce una base informativa:

- Specializzata
- Completa
- Certa
- Automatica

Specializzazione dell'informazione

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**

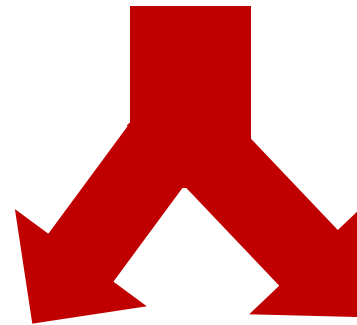
**Dettaglio informativo
funzionale all'analisi
economica dell'azienda**

Completezza informativa

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**

Certezza del dato

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**

=

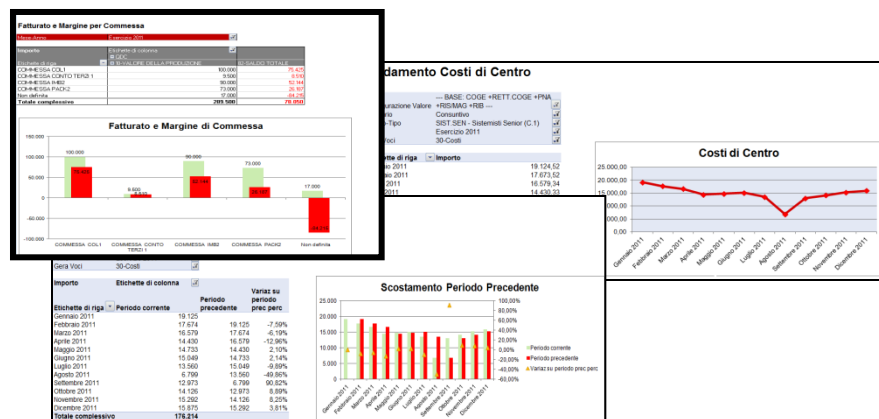
**Sistema
Gestionale**

Automazione nella generazione del dato

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.)			
A) Valore della produzione			
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			
Totale			1.768.000
B) Costi della produzione			
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:		325.568	
a) salari e stipendi	216.503		
b) oneri sociali	92.787		
c) trattamento di fine rapporto	16.278		
10) Ammortamenti e svalutazioni:		162.784	
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	32.557		
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	130.227		
c) 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			
Totale		1.627.840	
Differenza tra Valore e Costi della produzione (A - B)			140.160
C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione imprese controllate e collegate			
16) Altri proventi finanziari:		840	
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		21.000	
Totale			- 20.160
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie			
18) Rivalutazioni			
19) Svalutazioni			
Totale			
E) Proventi e oneri straordinari			
20) Proventi, con separata indicazione delle PV extra A5			
21) Oneri, con separata indicazione delle MV extra B14 e delle imposte esercizi precedenti			
Totale			
Risultato prima delle imposte			120.000
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate			60.000
23) UTILE (perdita) d'esercizio			60.000

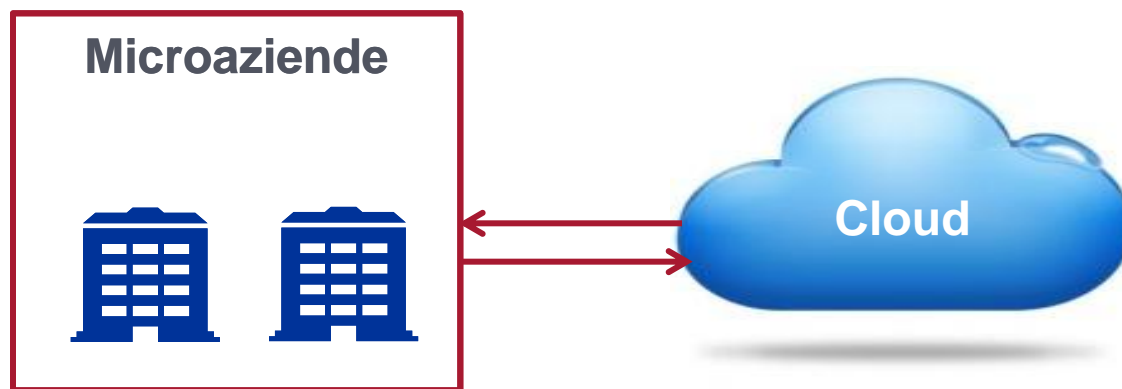


Sistema Gestionale Conto Economico

Importo	Etichette di colonna			Profitto Totale	Profitto		
	PROFITTO	PRODUTTIVITÀ	PRODUTTIVITÀ		REPARTO A (ADESIVAGGIO)	REPARTO B (SAGOMATURA)	REPARTO C (SPACCATURA)
	LAVORAZIONI CONTO TERZI	RIVENDITA	VENDITA PRODUZIONE				
Etichetta di riga							
= Q DIV							
= 10-VALORE DELLA PRODUZIONE	9.500	17.000	263.000	289.500			
= 1010-Ricavi da produzione			263.000	263.000			
= 101010-Ricavi vendite prodotti finiti			265.000	265.000			
= 101020-Sconti e resi su vendita prodotti finiti			-2.000	-2.000			
= 1020-Ricavi commerciali		17.000		17.000			
= 1030-Ricavi da lavorazioni per conto di terzi	9.500			9.500			
= 20-COSTI		11.000	14.900	25.900			
= 2010-Costo acquisto materiali		11.000		11.000			
= 2040-Costo del personale							
= 2050-Costo del Conto lavoro Passivo			14.000	14.000			
= 2060-Costi di trasporto			900	900			
= 30-GESTIONI COMPLEMENTARI			450	450	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	450	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
55-SALDO GESTIONE	9.500	6.000	247.650	263.150	-5.200	-4.400	-4.600

Un approccio diverso in funzione delle esigenze dell'azienda

Le microaziende hanno esigenze principalmente di tipo contabile/fiscale. Lo strumento per lo sviluppo di un sistema di controllo di gestione di base.



Un approccio diverso in funzione delle esigenze dell'azienda

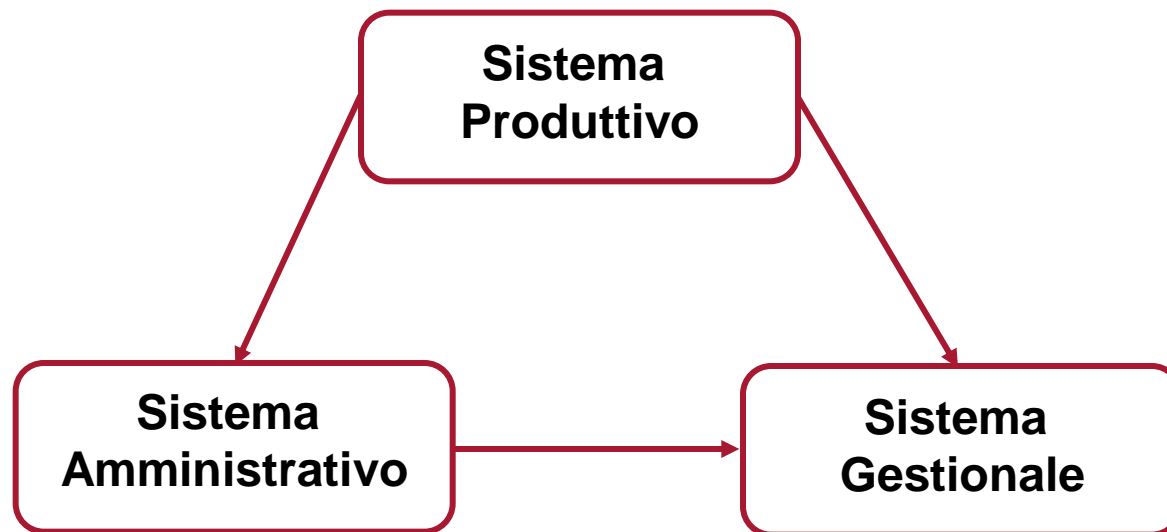
Le piccole e medie aziende, oltre alle esigenze di tipo contabile/fiscale, hanno l'esigenza di automatizzare i loro processi produttivi



Il controllo di gestione deve essere integrato con i processi produttivi

Fondamentale l'interazione tra sistema produttivo e sistema gestionale

Il Sistema Gestionale: sistema di contabilità analitica/industriale



Sistema Gestionale

Rileva tutti gli accadimenti aziendali nella loro accezione economica per un'informativa interna all'Azienda rivolta al controllo di gestione



Le caratteristiche del Sistema Gestionale

Gli elementi caratteristici:

- Elenco dei centri di analisi sui quali destinare i costi e ricavi manifestatisi nella gestione
- Uno specifico elenco di voci su cui registrare i movimenti di contabilità analitica (Piano delle Voci)
- La quadratura con la contabilità generale
- Uno strumento con il quale raccordare automaticamente contabilità generale e contabilità analitica

Piano dei centri di analisi

I centri di analisi costituiscono delle aggregazioni intermedie delle componenti economiche rilevate, omogenee per destinazione.



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.

La struttura del Piano delle Voci

10	Ricavi diretti
10.10	Ricavi caratteristici
10.10.10	Ricavi da servizi a canone
10.10.20	Ricavi da servizi a misura
10.10.30	Ricavi commerciali
10.10.40	Ricavi da incentivi
10.10.50	Variazione Rimanenze lavori in corso, PF, SL
10.20	Ricavi diversi
10.20.10	Altri ricavi
10.20.90	Proventi extracaratteristici
20	Costi diretti
20.10	Acquisti
20.10.10	Costo acquisto merci
20.20	Acquisti per commessa
20.20.10	Costo di acquisto merci
20.20.30	Costi di acquisto servizi
20.30	Costi di gestione produttiva
20.30.10	Costi per automezzi
20.30.20	Canoni di affiliazione
20.30.30	Agenti
20.30.40	Altri costi
20.40	Costo del personale
20.40.10	Costo del personale
20.50	Costi generali
20.50.10	Energie e Utenze
20.50.20	Costi di gestione della struttura
20.50.30	Locazioni e leasing
20.50.40	Costi commerciali
20.50.50	Costi generali amministrativi
20.50.60	Altri costi generali
20.50.70	Oneri extracaratteristici
30.10	Costo delle prestazioni
30.10.10	Allocazione costi Risorse
30.10.10.10	Sistemisti Senior
30.10.10.20	Sistemisti Junior
30.10.10.30	Apprendisti
30.20	Ribaltamento Centri Ausiliari
30.20.10	Ribaltamento Centri Ausiliari
30.10.10.10	Gestione Locali
30.10.10.20	Gest. Struttura Tecnologica
30.10.10.30	Gestione Automezzi
30.30	Produzione servizi
30.30.10	Allocazione costi di produzione
30.10.10.10	Teleassistenza
30.10.10.20	Interventi
30.10.10.30	Sviluppo software

Rilevazione costi e ricavi diretti

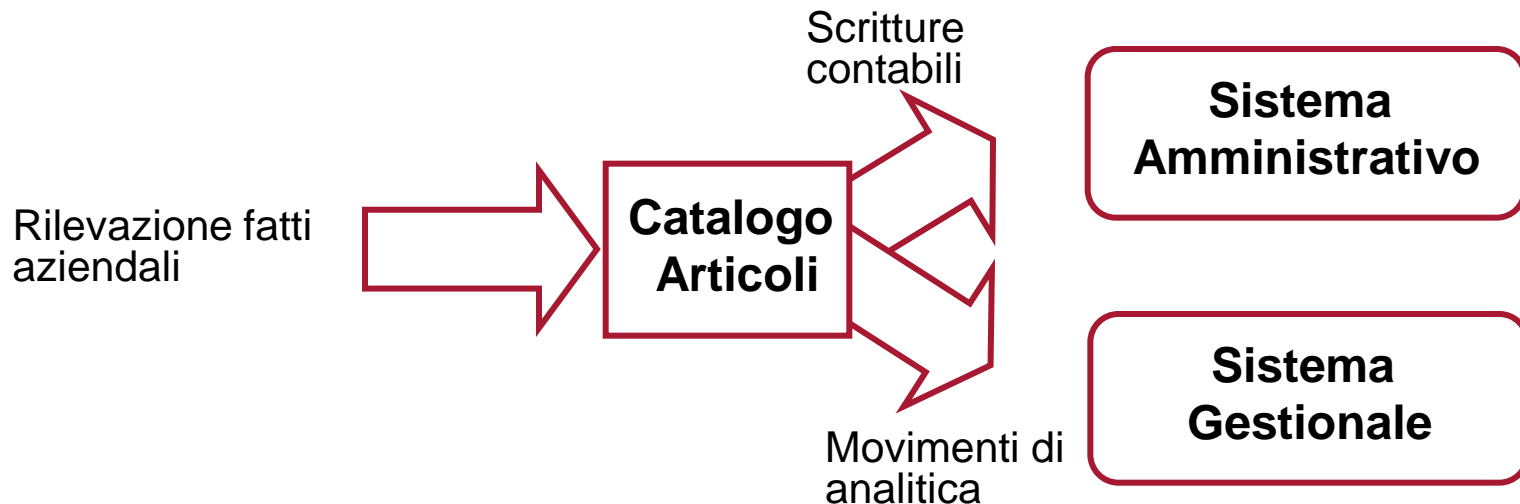
Allocazione costi del personale

Allocazione costi indiretti

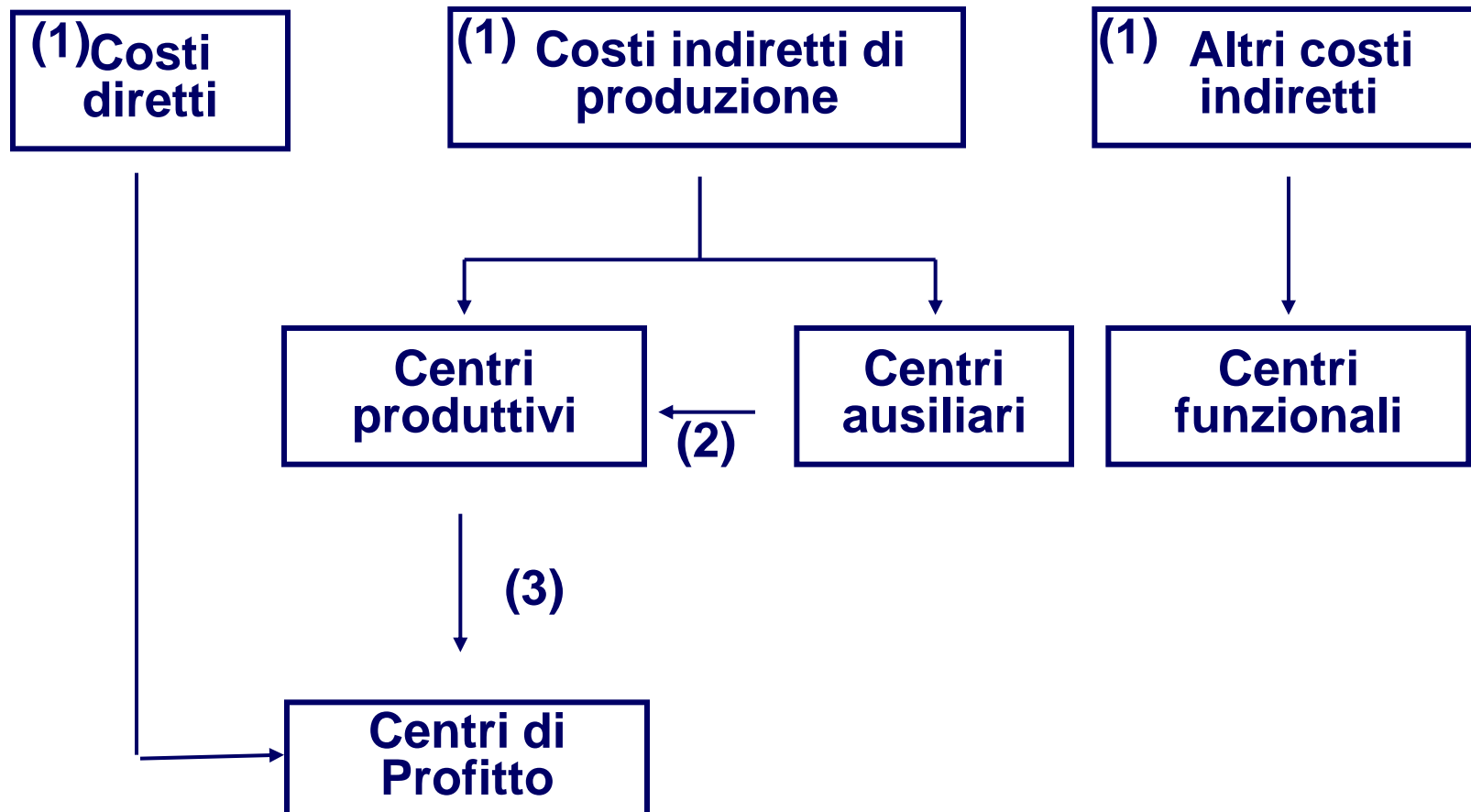
Allocazione costi di produzione

Rilevazione automatica delle scritture contabili

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



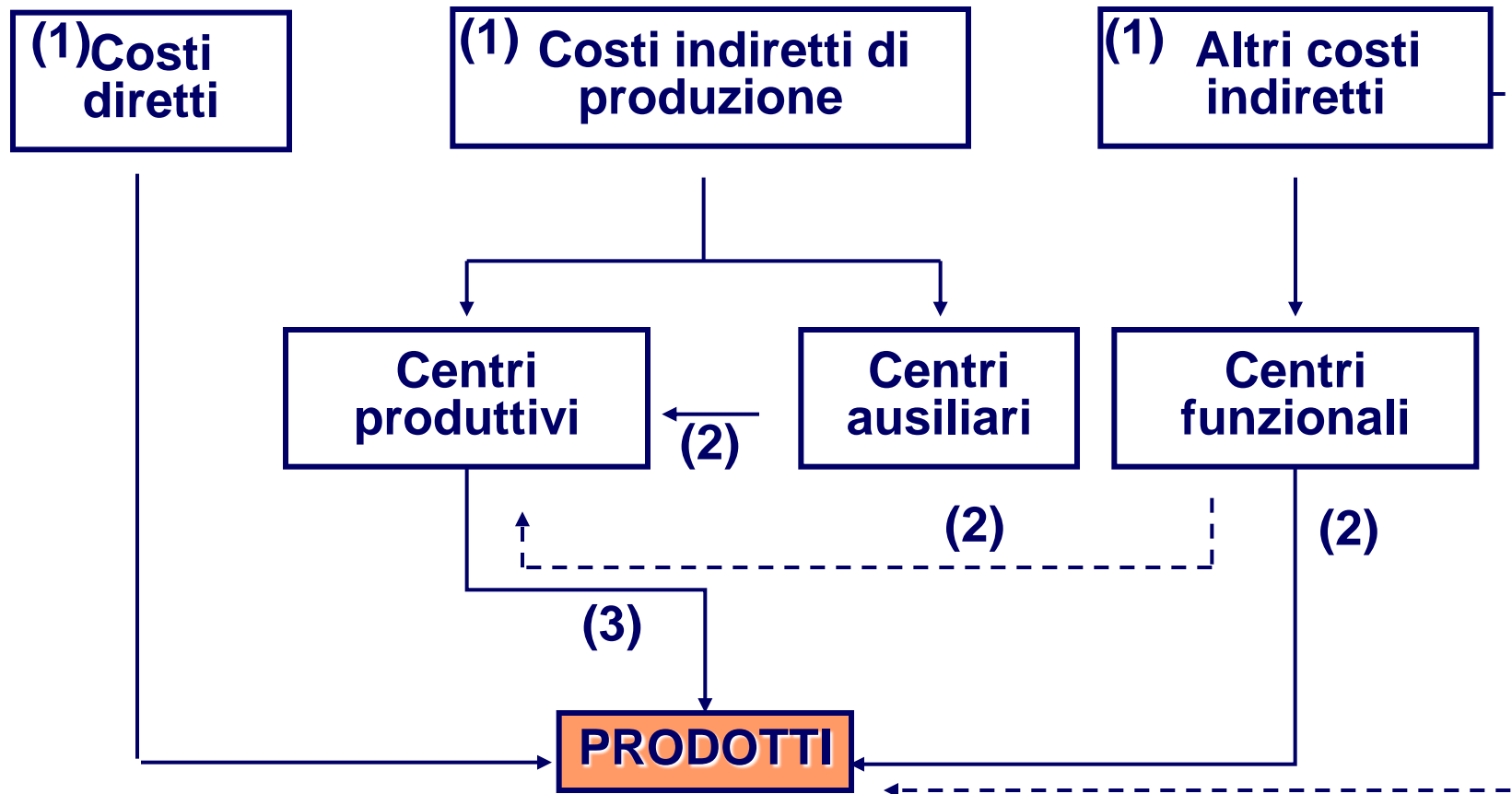
Allocazione dei costi diretti e indiretti



Acquisto materiali per il magazzino: Quadro di Verifica

Piano dei Centri		Totale	Centro Funzionale	Centro di Profitto A	Centro di Profitto B	Centro Produttivo A	Centro Produttivo B	Centro Risorse	Centro Ausiliario	Magaz. MP e SL
10	Ricavi	656.000	0	375.000	281.000	0	0	0	0	0
10.10	Ricavi da produzione	600.000		350.000	250.000					
10.20	Ricavi commerciali	41.000		15.000	26.000					
10.30	Ricavi da lavorazioni per conto di terzi	0								
10.40	Ricavi da post vendita	0								
10.50	Altri ricavi	15.000		10.000	5.000					
15	Rimanenze Iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Rimanenze finali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Costi	238.500	21.000	10.000	24.500	5.000	10.000	100.000	43.000	25.000
20.10	Costo di acquisto materiali	25.000								25.000
20.10.10	Materie prime poliuretano	15.000								15.000
...	10.000								10.000
20.20	Costo di acquisto merci	10.000			10.000					
20.30	Costi di acquisto servizi	3.000							3.000	
20.40	Costo del personale	160.000	20.000			5.000	10.000	100.000	25.000	
20.50	Costo del Conto lavoro Passivo	15.000		5.000	10.000					
20.60	Costi di Trasporto	9.500		5.000	4.500					
20.70	Altri costi	16.000	1.000						15.000	
25	Rimanenze Iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Rimanenze finali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Gestioni complementari	217.000	100.000	0	0	0	0	0	117.000	0
40	Proventi Gestione extra-caratteristica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Oneri Gestione extra-caratteristica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Saldo di gestione	200.500	-121.000	365.000	256.500	-5.000	-10.000	-100.000	-160.000	-25.000

Allocazione dei costi diretti e indiretti



Imputazione del costo di produzione: Quadro di chiusura

Quadro di Chiusura

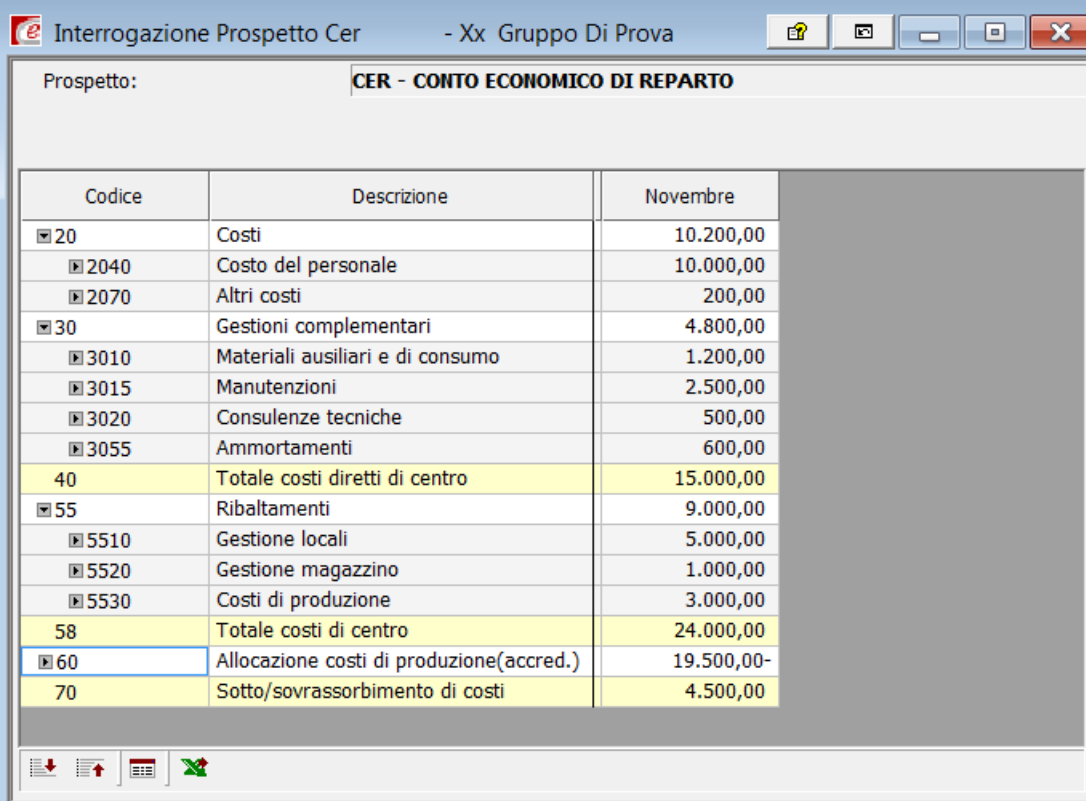
Piano delle Voci	Piano dei Centri	Totale	Centro Funzionale	Centro di Profitto A	Centro di Profitto B	Centro Produttivo A	Centro Produttivo B	Centro Risorse	Centro Ausiliario	Magaz. MP e SL
10	Ricavi	706.000	0	375.000	331.000	0	0	0	0	0
10.10	Ricavi da produzione	650.000		350.000	300.000					
10.20	Ricavi commerciali	41.000		15.000	26.000					
10.30	Ricavi da lavorazioni per conto di terzi	0								
10.40	Ricavi da post vendita	0								
10.50	Altri ricavi	15.000		10.000	5.000					
15	Rimanenze Iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Rimanenze finali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Costi	263.500	21.000	10.000	49.500	5.000	10.000	100.000	43.000	25.000
20.10	Costo di acquisto materiali	50.000			25.000					25.000
20.20	Costo di acquisto merci	10.000			10.000					
20.30	Costi di acquisto servizi	3.000							3.000	
20.40	Costo del personale	160.000	20.000			5.000	10.000	100.000	25.000	
20.50	Costo del Conto lavoro Passivo	15.000		5.000	10.000					
20.60	Costi di Trasporto	9.500		5.000	4.500					
20.70	Altri costi	16.000	1.000						15.000	
25	Rimanenze Iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Rimanenze finali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Gestioni complementari	217.000	100.000	0	0	0	0	0	117.000	0
40	Proventi Gestione extra-caratteristica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Oneri Gestione extra-caratteristica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Saldo di gestione	225.500	-121.000	365.000	281.500	-5.000	-10.000	-100.000	-160.000	-25.000
55	Allocazione risorse condivise	0	0	0	0	30.000	70.000	-100.000	0	0
58	Saldo di gestione - post allocazione risorse	225.500	-121.000	365.000	281.500	-35.000	-80.000	0	-160.000	-25.000
60	Ribaltamenti centri ausiliari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	Saldo di gestione - post ribaltamento	225.500	-121.000	365.000	281.500	-35.000	-80.000	0	-160.000	-25.000
70	Allocazione costi di produzione	0	0	35.000	80.000	-35.000	-80.000	0	0	0
70.10	Allocazione costi di produzione	0		35.000	80.000	-35.000	-80.000			
70.10.10	Lavorazione taglio	0		15.000	20.000	-15.000				
70.10.20	Verniciatura	0		20.000	60.000		-80.000			
90	Saldo di gestione - post allocazione c. produzione	225.500	-121.000	330.000	201.500	0	0	0	-160.000	-25.000

I risultati della contabilità industriale

La contabilità industriale consente di ottenere i seguenti risultati:

- il costo delle lavorazioni
- incidenza dei costi del personale sul costo della lavorazione
- incidenza dei costi di gestione sul costo della lavorazione
- analizzare l'efficienza dei reparti produttivi
- costo del prodotto/commessa
- margine di contribuzione del prodotto/commessa
- ...

Conto Economico del Centro Produttivo

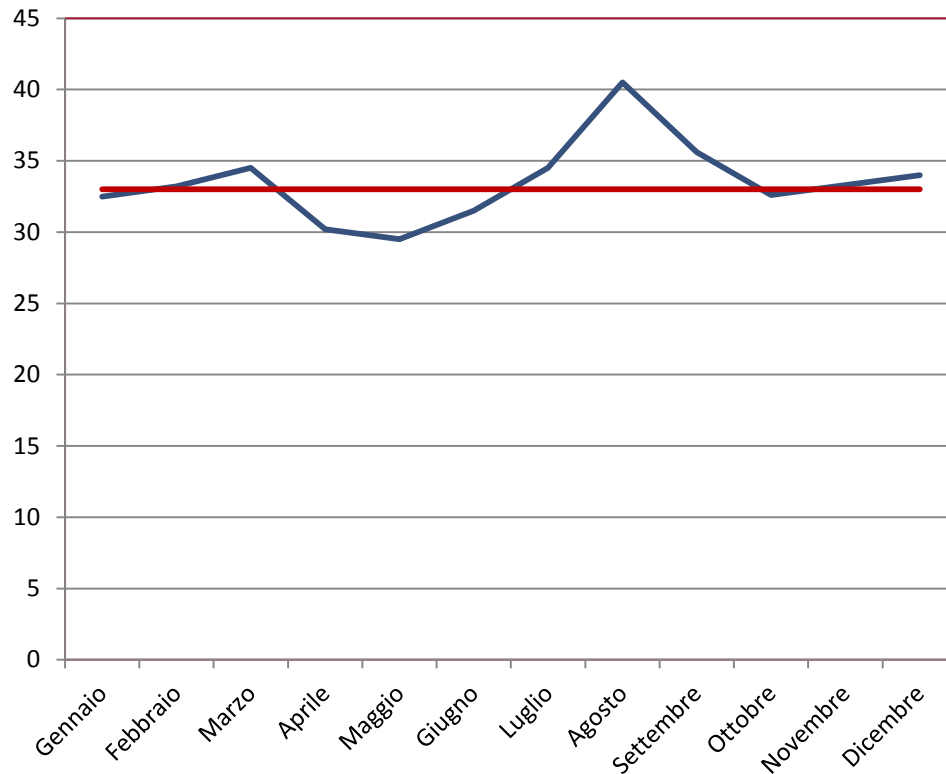


Prospetto: CER - CONTO ECONOMICO DI REPARTO

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

Differenza tra costi consuntivi e costi standard



Costi consuntivi > costi standard

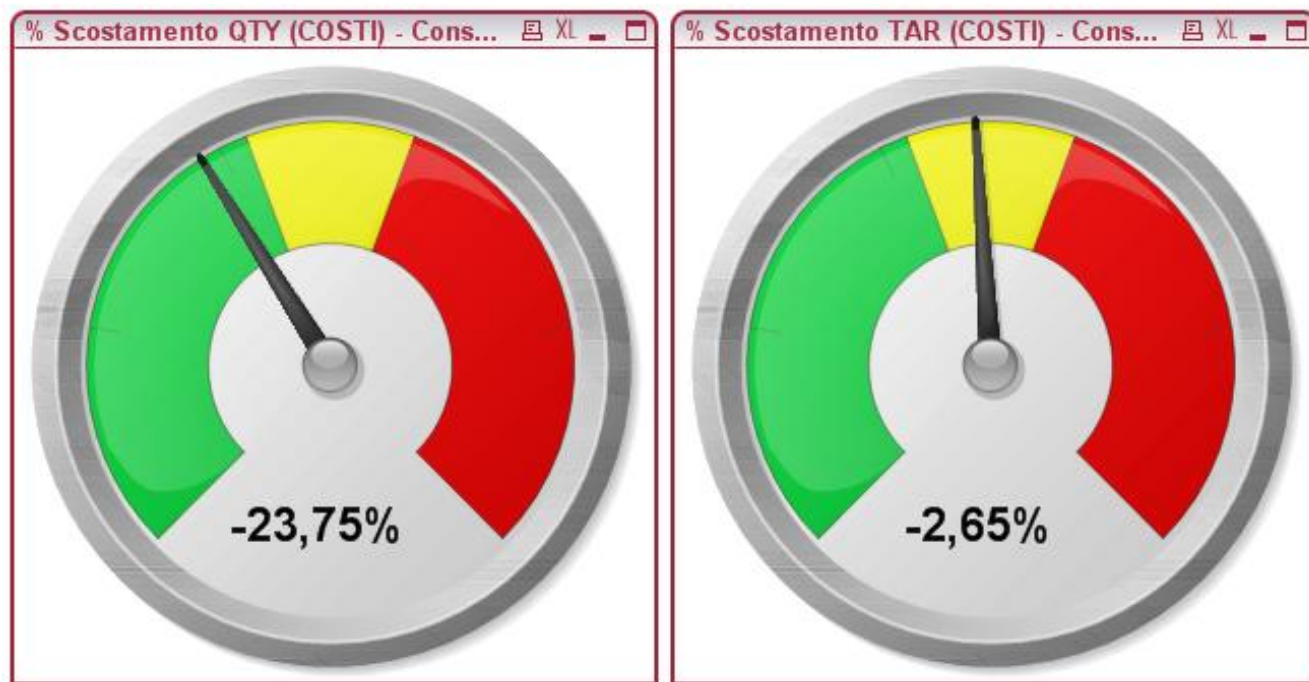


Inefficienza produttiva rispetto agli obiettivi di produttività fissati:

- quantità prodotte < quantità standard
- costi di centro > costi di centro standard

Risultati principali

Cruscotto di analisi scostamento h prodotte e costi assorbiti dal centro produttivo



Conto economico di commessa

Interrogazione Prospetto Cec - M1 Produzione ...

Prospetto: **CEC - CE di Commessa**
Oggetto del prospetto: COM0001 - IMPC1

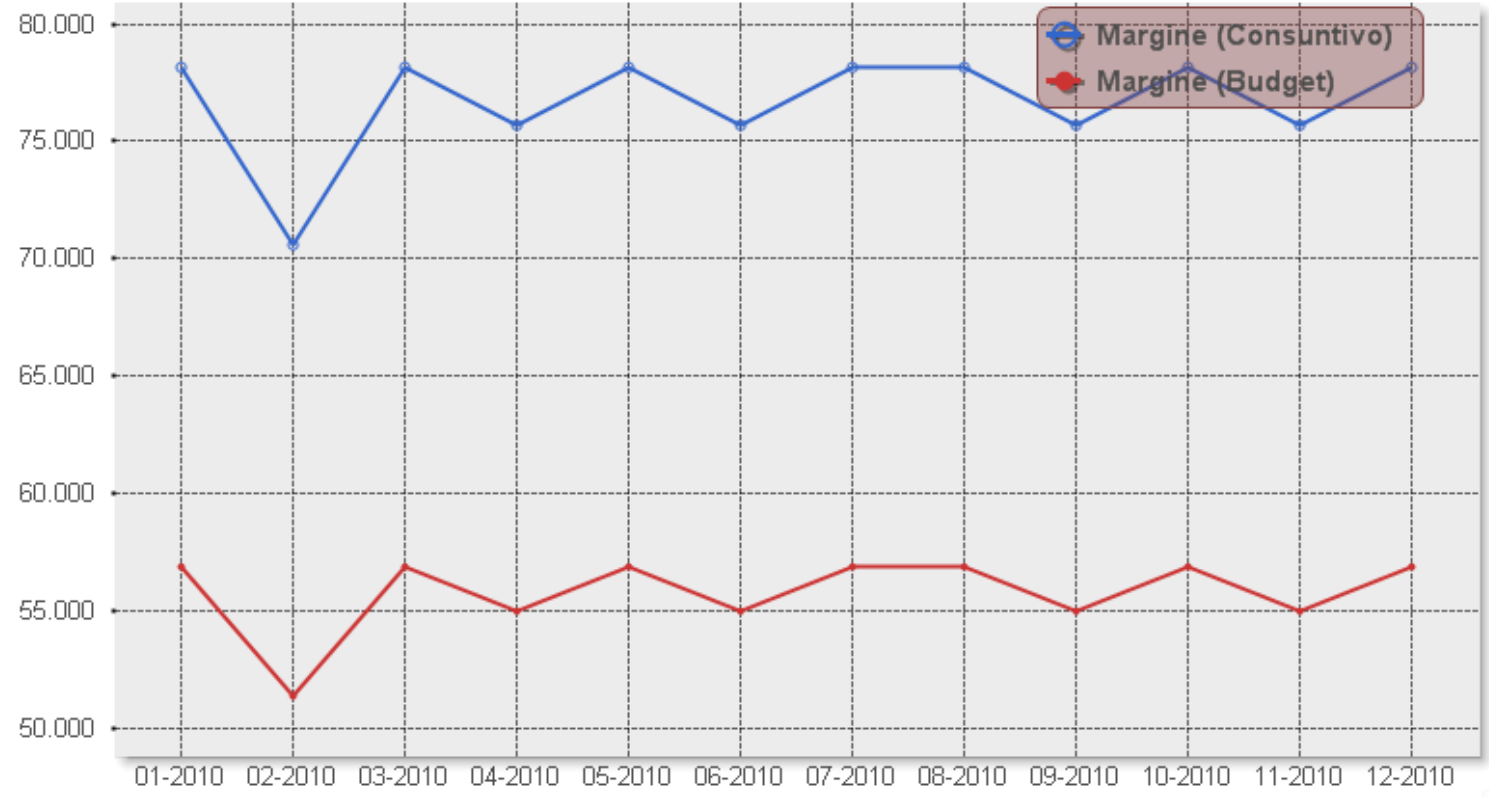
Codice	Descrizione	Totali
10	RICAVI SU COMMESSA	170.000,00
1010	Ricavi da produzione	170.000,00
20	COSTI DIRETTI DI COMMESSA	14.550,00
2030	Costo acquisto servizi	200,00
2050	Conto lavoro passivo	11.250,00
2060	Costi di trasporto	3.100,00
30	COSTI DIRETTI GESTIONI COMPLEMENTARI	300,00
3020	Prestazioni di terzi	300,00
70	COSTO LAVORAZIONI	33.184,60
7010	Costo lavorazioni	33.184,60
701010	Taglio laser	1.516,60
701020	Lavorazione lamiera	666,70
701030	Torneria	450,00
701040	Assemblaggio	5.700,00
701050	Verniciatura	1.533,30
701060	Montaggio e collaudo	8.960,00
701070	Ricerca e sviluppo	5.160,00
701080	Qualita e sicurezza	5.418,00
701090	Elettrico	3.780,00
80	ALLOCAZIONE COSTI MATERIALI	63.632,00
8010	Allocazione costi di produzione	63.632,00
90	MARGINE INDUSTRIALE DI COMMESSA	58.333,40

Chiudi Avanti> Esporta dati su file Grafico

M1/W1/W1 INS NUM

Andamento del margine di commessa rispetto al budget

Confronto Budget - Consuntivo (Valore)



Le decisioni

Indispensabile per prendere la decisione corretta:

- Accettazioni di ordini speciali
- Eliminazione o meno di prodotti in perdita
- Decisioni di mix produttivo in presenza di un fattore scarso
- Decisioni di Make o Buy

Rete Consulenti Affiliati

Rete di professionisti
specializzati nel controllo di
gestione



Le competenze dei consulenti

I professionisti che fanno parte di Simpresa hanno competenze specialistiche in:

- Controllo di gestione
- Processi produttivi
- Logistica
- Gestione progetti (PMP)
- Analisi finanziaria
- ...

Grazie per l'attenzione