
Il controllo di gestione

Pianificare, organizzare, decidere

Confindustria Mantova, 7 Marzo 2019

Dott. Nicola Lucido

Consulente Aziendale

Ricercatore Area Aziendale Fondazione Nazionale dei Commercialisti

Consulente Simpresa

Introduzione

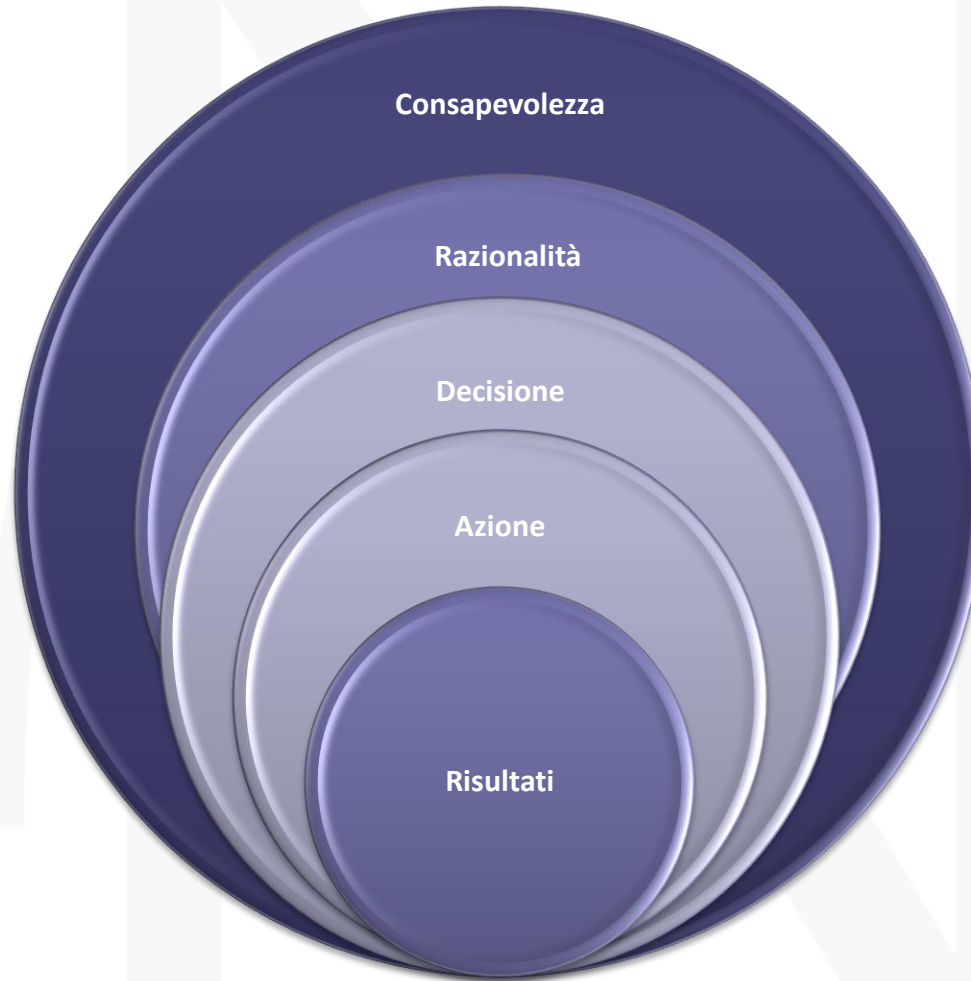
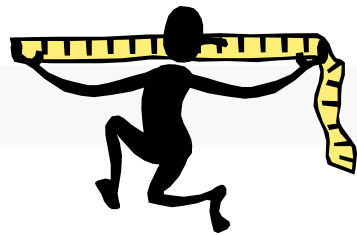
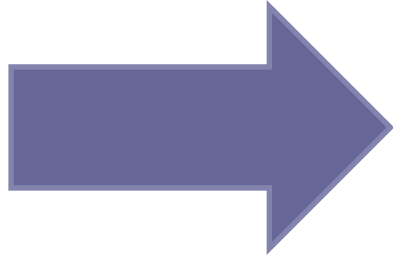


Cos'è il controllo di gestione?

Quali sono le fasi per
l'implementazione?

Cos'è il controllo di gestione

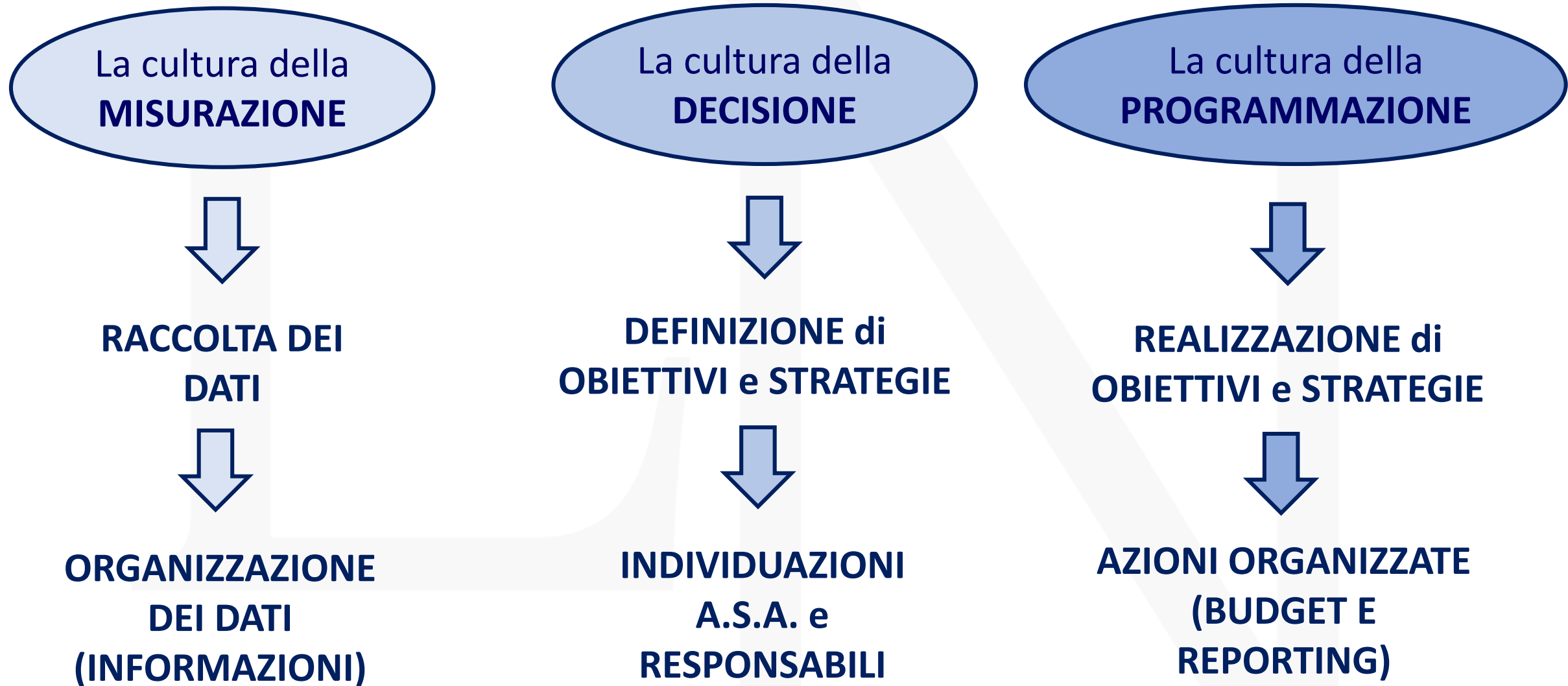
M
O
D
E
L
L
O



Cos'è il controllo di gestione



Cos'è il controllo di gestione



Le fasi dell'implementazione

1ª Fase

Conoscenza dell'azienda

2ª Fase

Definizione del piano delle voci e del piano dei centri

3ª Fase

Determinazione della redditività a costi diretti e a costi pieni

4ª Fase

Costruzione di report ed analisi dei risultati

5ª Fase

Redazione del Budget

6ª Fase

Redazione del reporting

Le fasi preliminari dell'implementazione

Il PROGETTO

Il TEAM di progetto

TEMPIFICAZIONE del
progetto

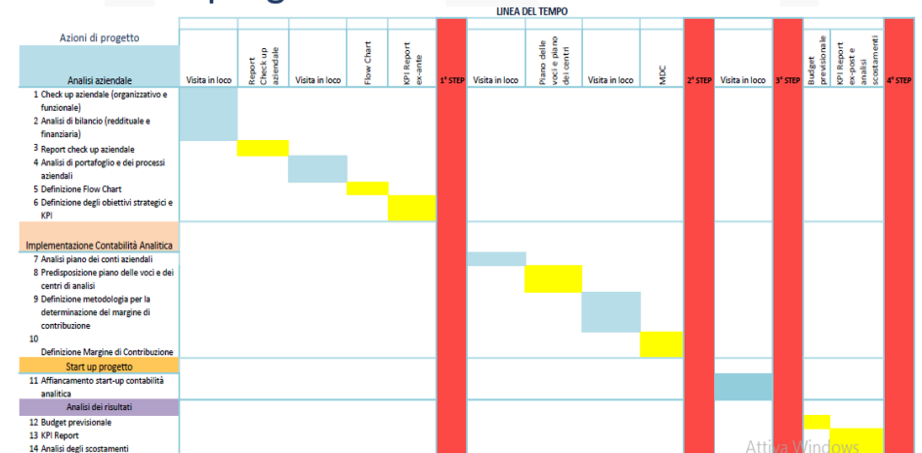


+



+

Il Cronoprogramma delle attività



1^a Fase

Conoscenza dell'azienda

Le fasi dell'implementazione: conoscenza dell'azienda

Check-up delle funzioni aziendali mediante interviste presso la sede del cliente

CHECK-UP MIX PRODOTTI

REPORTING MIX PRODOTTI

Mix Prodotti

1) s	L'impresa è:	Risposta singola	Inserire "X"		Ok
		Monoprodotto	x	1	
		Pluriprodotto		0	
2) s	Le analisi di mercato vengono effettuate utilizzando strumenti specifici?	Risposta singola	Inserire "X"		Ok
		Si	x	1	
		No		0	
		Non vengono condotte analisi di mercato		0	
3) s	L'impresa indaga l'andamento dei nuovi segmenti attraverso l'utilizzo di strumenti specifici?	Risposta singola	Inserire "X"		
		Si		0	
		No	x	0	
		Non vengono fatte analisi di mercato		0	ERRORE
4) s	L'impresa conosce il ciclo di vita dei suoi prodotti?	Risposta singola	Inserire "X"		Ok
		Si		0	
		No	x	1	
5) s	Esiste una pianificazione strategica prodotto-mercato (leadership di costo, differenziazione, diversificazione..)?	Risposta singola	Inserire "X"		Ok
		Si	x	1	
		No		0	

Si	10	Punteggio Massimo	10
No		Punteggio ottenuto	10
Non vengono condotte analisi di mercato			
Si		Punteggio Massimo	10
No		Punteggio ottenuto	0
Non vengono fatte analisi di mercato			
Si		Punteggio Massimo	10
No	0	Punteggio ottenuto	0
Si	10	Punteggio Massimo	10
No		Punteggio ottenuto	10

Le fasi dell'implementazione: conoscenza dell'azienda

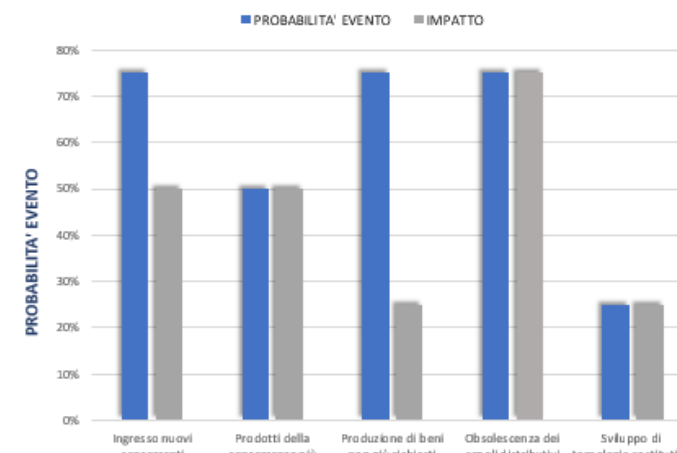
Analisi Swot.



ANALISI DELLE MINACCE

MINACCE		PROBABILITA' EVENTO		%		
1	Ingresso nuovi concorrenti		3	75%		
2	Prodotti della concorrenza più economici		2	50%		
3	Produzione di beni non più richiesti		3	75%		
4	Obsolescenza dei canali distributivi utilizzati		3	75%		
5	Sviluppo di tecnologie sostitutive		1	25%		
MINACCE		IMPATTO		%	IMPATTO PROSPETTICO	
1	Ingresso nuovi concorrenti		2	50%		6
2	Prodotti della concorrenza più economici		2	50%		4
3	Produzione di beni non più richiesti		1	25%		3
4	Obsolescenza dei canali distributivi utilizzati		3	75%		9
5	Sviluppo di tecnologie sostitutive		1	25%		1

GRAFICI ANALISI DELLE MINACCE

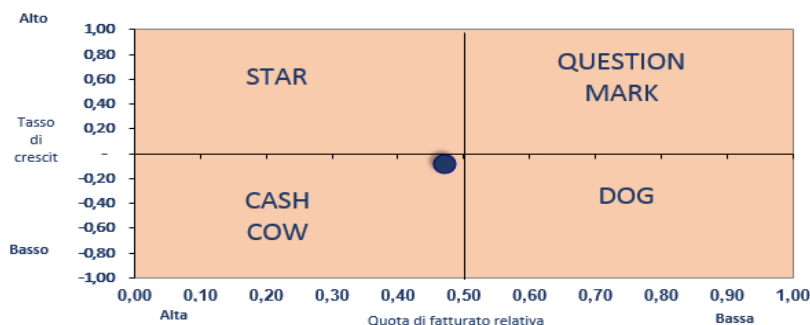


ANALISI DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI/SERVIZI

COMPOSIZIONE PORTAFOGLIO PRODOTTI/SERVIZI		
1 PORTAFOGLIO PRODOTTI		
☐ Linea di prodotto	☒ Gamma di prodotti	
Ampiezza < >		0
2 TIPOLOGIA DI PRODOTTI		
☒ Prodotto cardine ☐ Prodotto tattico ☐ Prodotto civetta ☒ Prodotto accessorio		
3 TEMPO DI PERMANENZA ALL'INTERNO DEL PORTAFOGLIO		
☐ < 1 anno ☒ 1 - 5 anni ☐ 5 - 10 anni ☐ > 10 anni		
< >		2
4	€	INDICATORI
Fatturato per gamma di prodotti	€ 410.000,00	
Fatturato per linea di prodotto		
Fatturato globale (t_1)	€ 870.000,00	
Fatturato globale (t_0)	€ 950.000,00	
Tasso di crescita ($(t_1 - t_0) / t_0$)		- 0,08
Quota di fatturato relativa		0,47

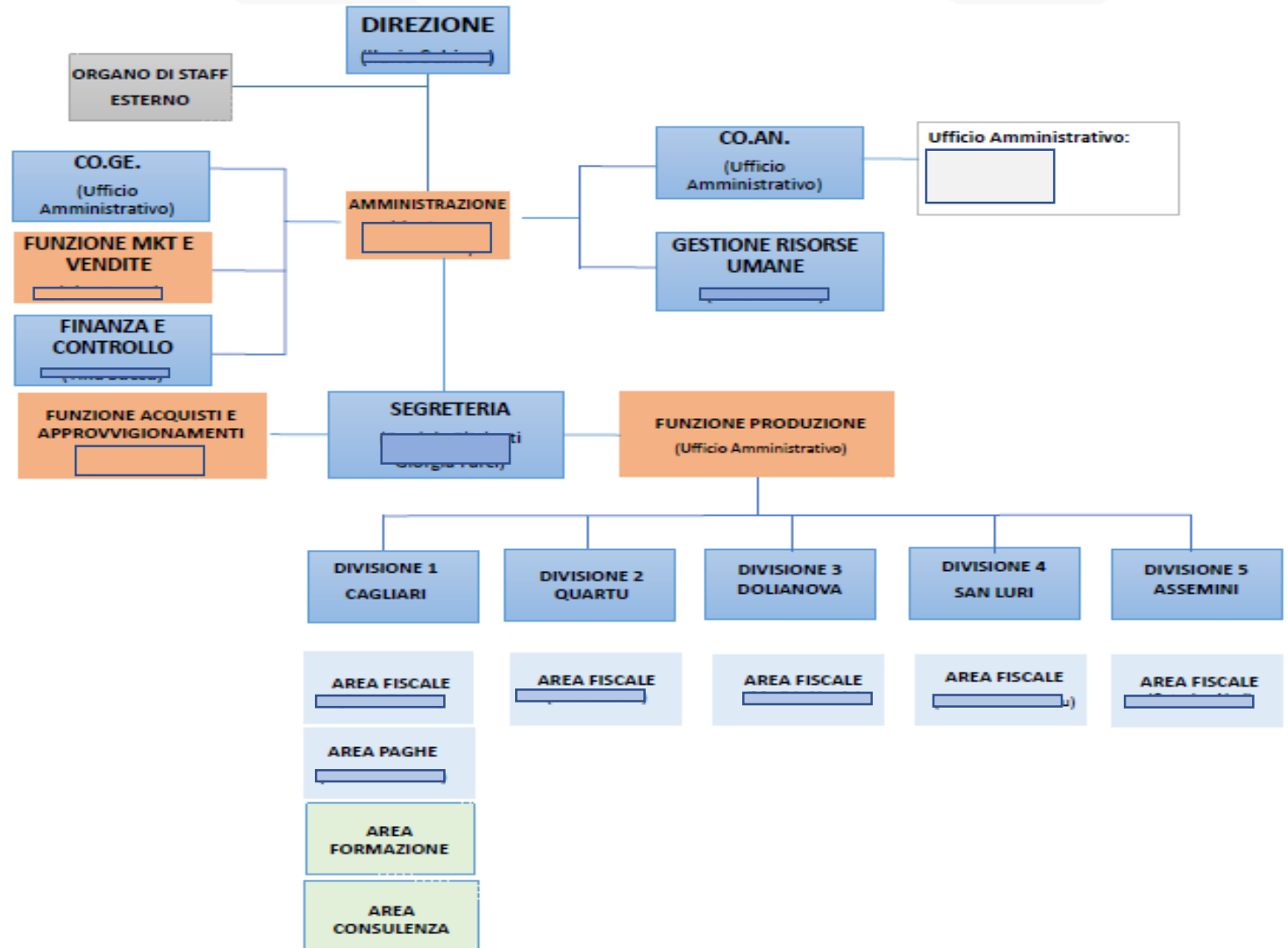
Tempo di permanenza
 1. < 1 anno
 2. 1-5 anni
 3. 5-10 anni
 4. > 10 anni

MATRICE BCG



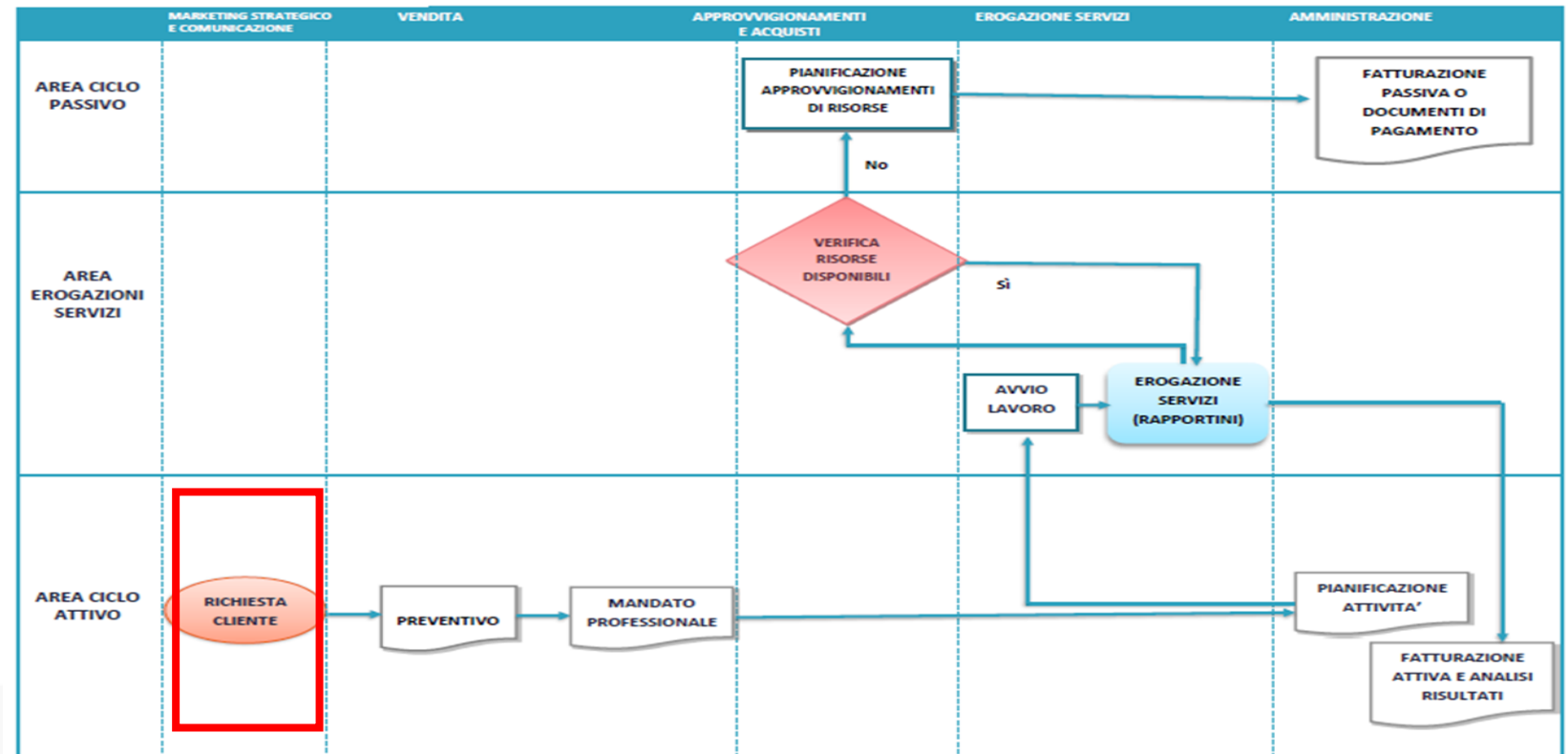
Le fasi dell'implementazione: conoscenza dell'azienda

Analisi dell'organigramma aziendale



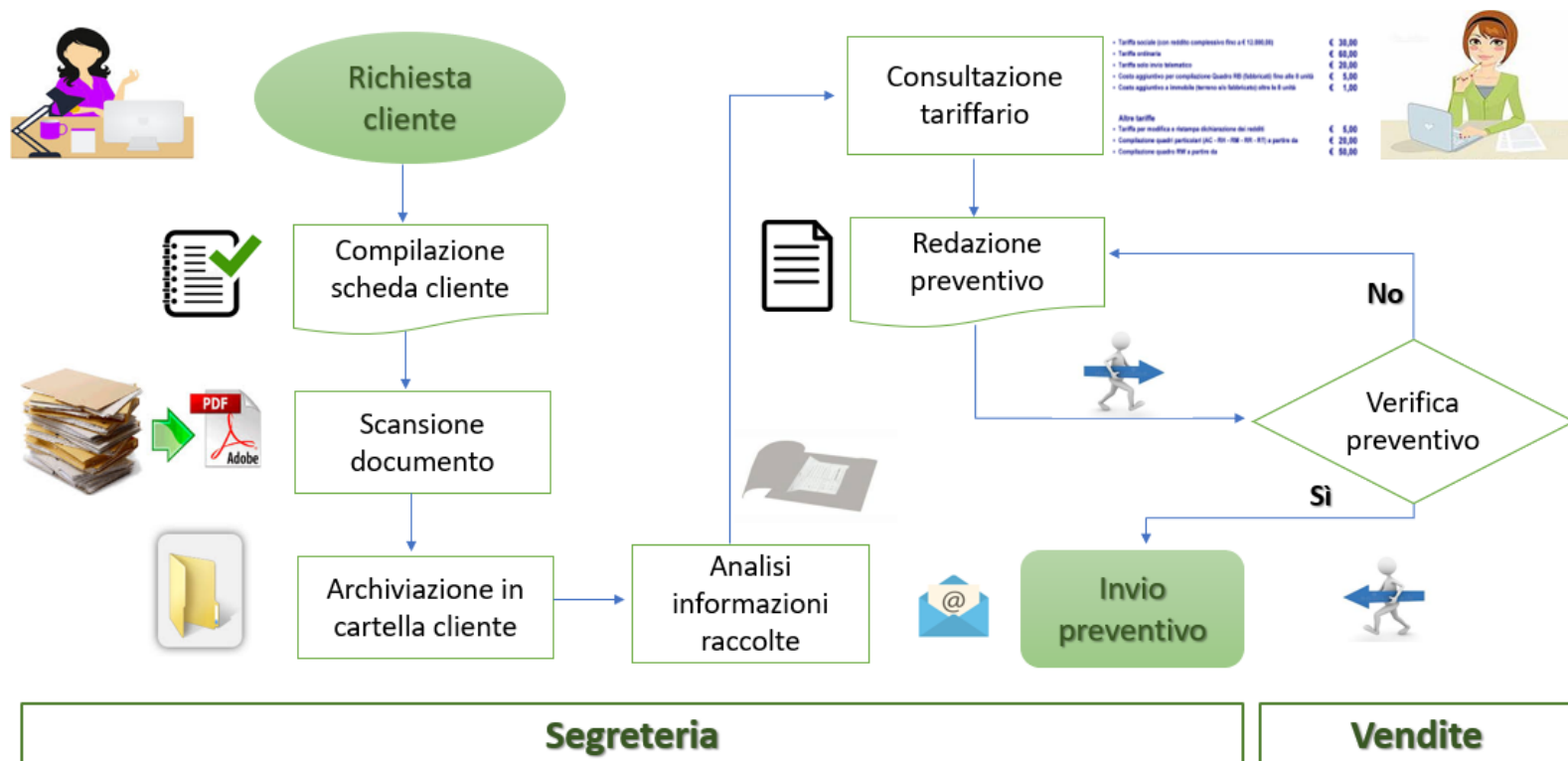
Le fasi dell'implementazione: conoscenza dell'azienda

Analisi dei macro processi (es. Ciclo attivo) e dei processi (es. Richiesta preventivo)



Le fasi dell'implementazione: conoscenza dell'azienda

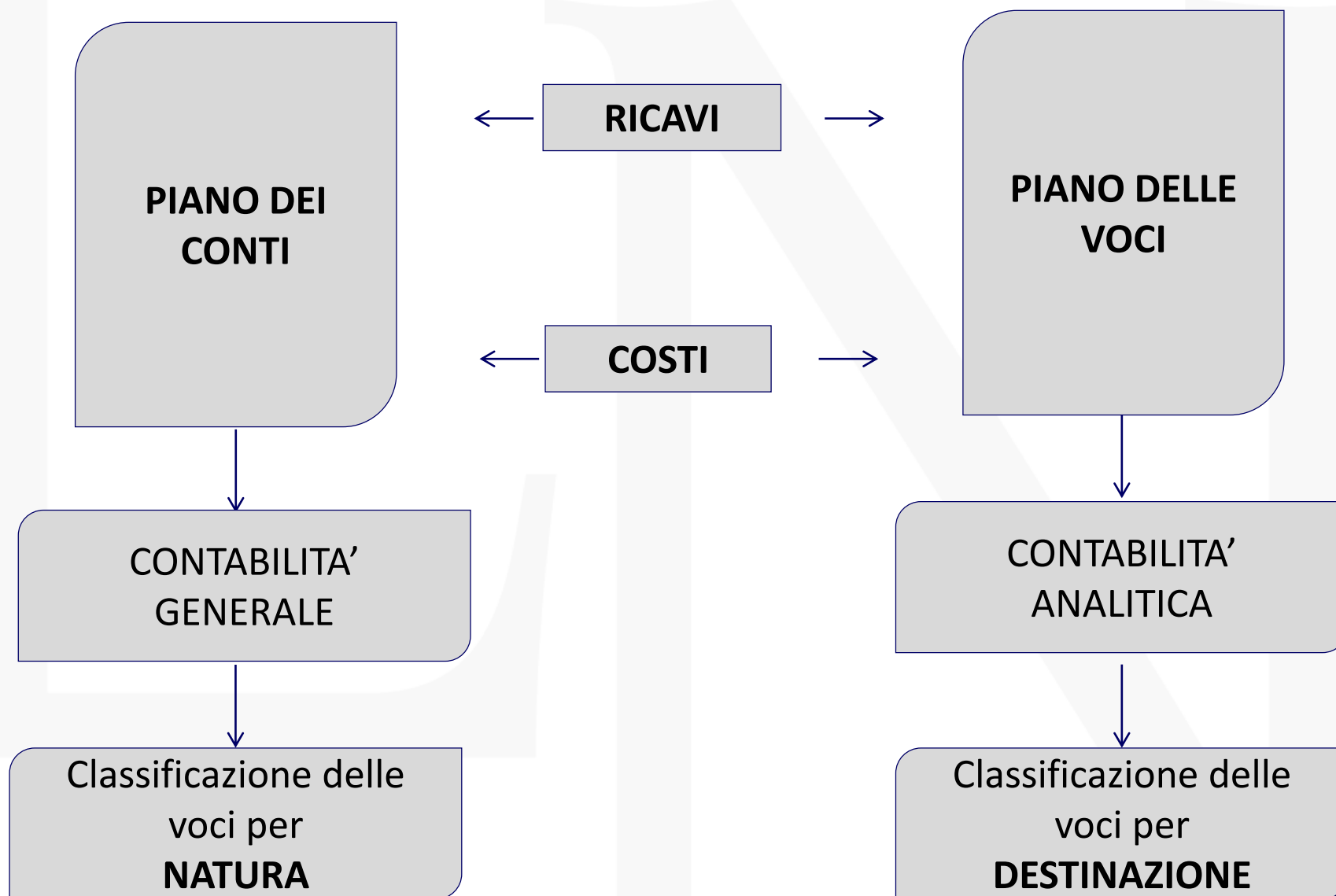
Analisi delle attività e del flusso documentale



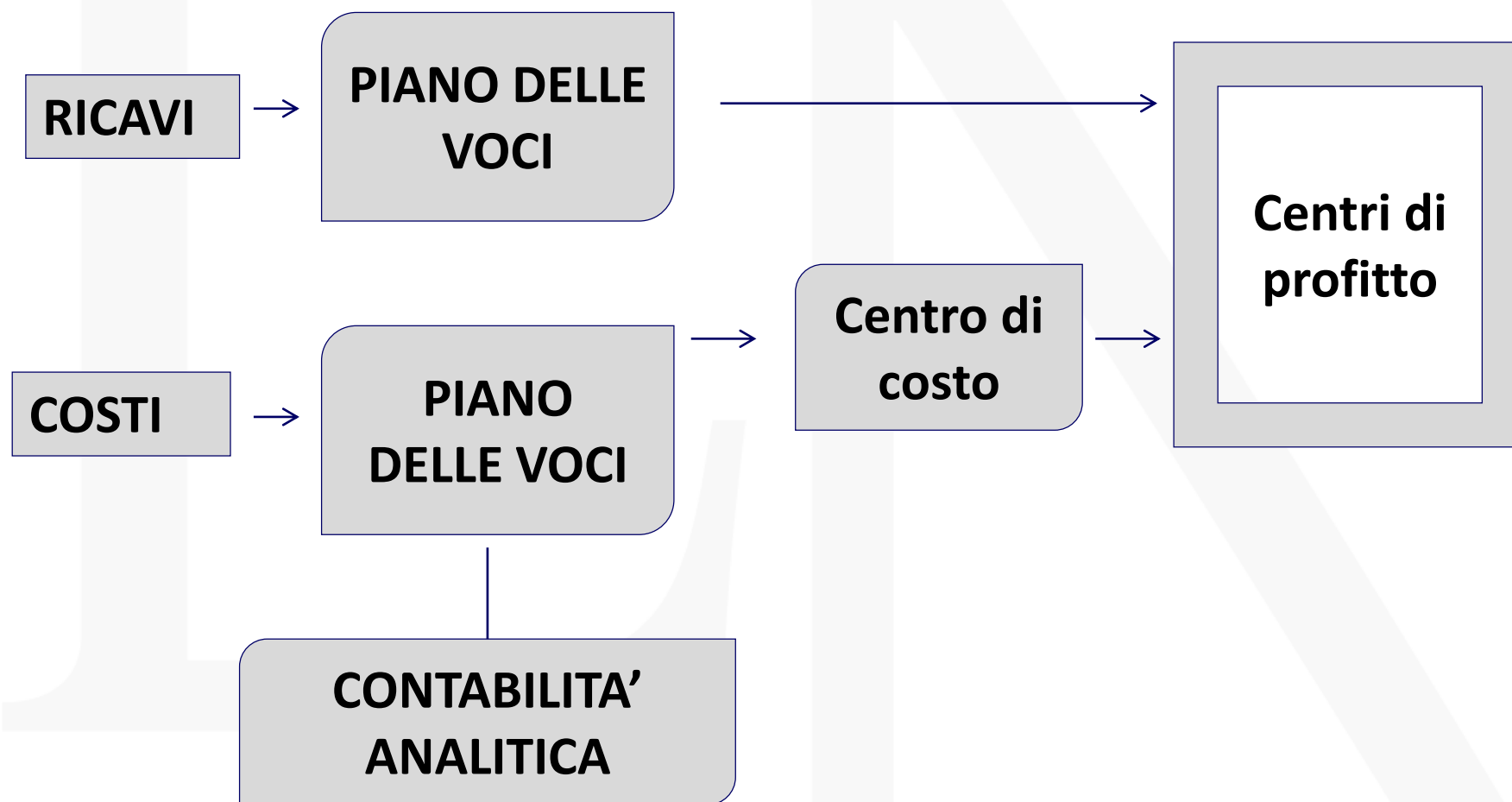
2^a Fase

Definizione del piano delle voci
e del piano dei centri

Le fasi dell'implementazione: PdV e PdC

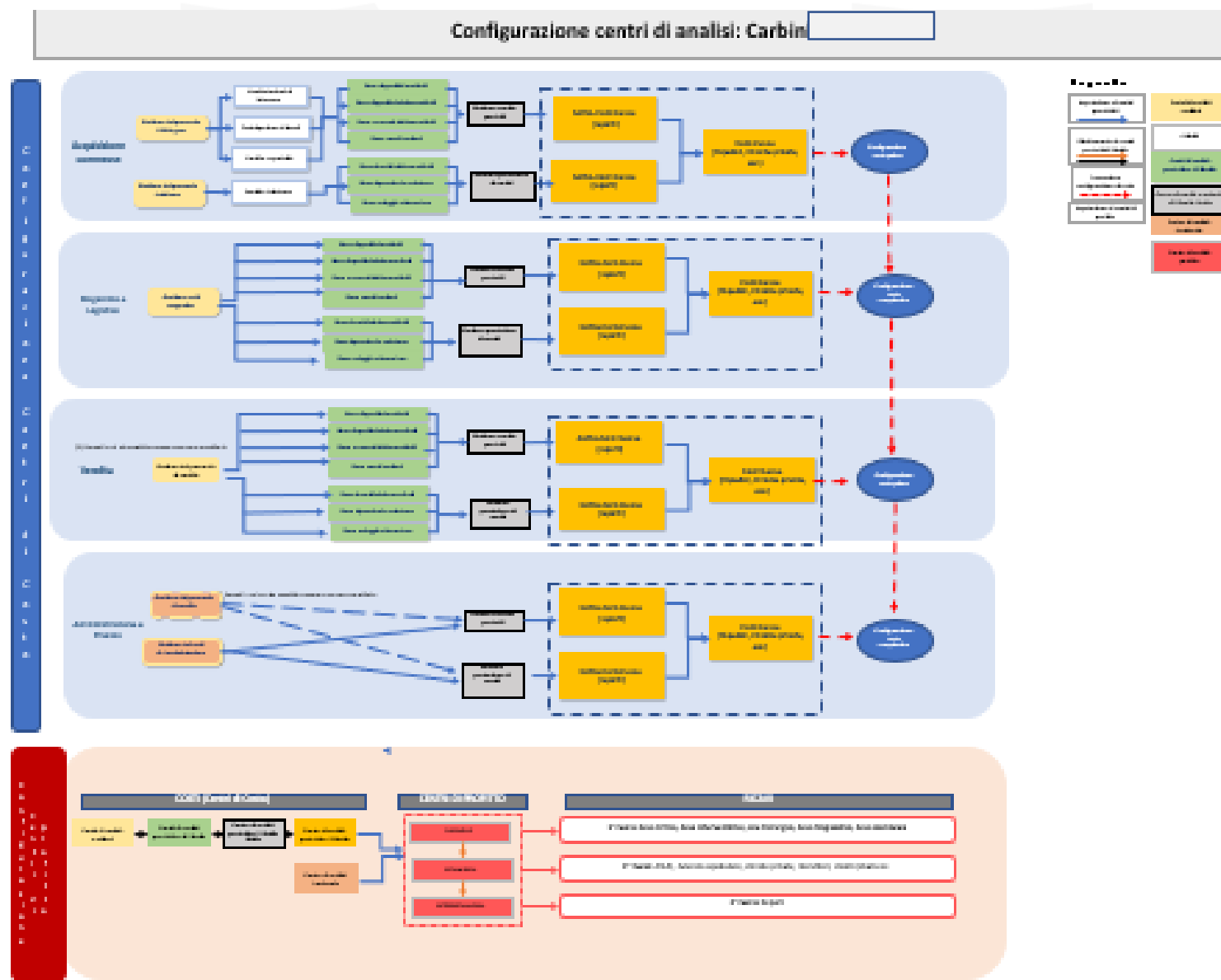


Le fasi dell'implementazione: PdV e PdC



Le fasi dell'implementazione: PdV e PdC

La configurazione dei centri di analisi



Le fasi dell'implementazione: PdV e PdC

Dal piano dei conti al piano delle voci e il piano dei centri

	CO.GE. PIANO DEI CONTI	CO.AN. PIANO DELLE VOCI		CENTRI DI ANALISI	CRITERI DI RIBALTAMENTO
1					
2					
3					
4	47.01.03 Vendita merci	10.50.10 Vendita prodotti finiti	40	Centro di profitto - Vendita a banco	
5		10.10.10 Costruzione piscine	10	Centro di profitto - Costruzione piscine	
6	47.11.03 Prestazioni di servizi	10.10.20 Manutenzione	20	Centro di profitto - Manutenzione	
7		10.10.30 Service	30	Centro di profitto - Service	
8	47.09.01 Rivalta spese di trasporto e installaz.	10.80.20 Altri ricavi			
9	53.01.29 Arrotondamenti attivi diversi	10.80.20 Altri ricavi	50	Centro di ricavo-Altri ricavi	
10	53.03.01 Plusvalenze da alienazione cespiti	10.80.20 Altri ricavi			
11	73.13.07 Interessi attivi su crediti verso clienti	10.80.20 Altri ricavi			
12	Var.Rimanenze lavori in corso	Var. Rimanenze lavori in corso			
13	Var.Rimanenze PF, SL	Var. Rimanenze PF, SL	130	Centro ausiliario - Gestione magazzino	Bolla di carico e scarico
14	Var.Materie prime e sussidiarie	Var.Materie prime e sussidiarie			
15	55.03.01 Acquisto beni materiali per produzione di servizi	20.20.10 Costo di acquisto merci		Centro di profitto	Imputazione diretta
16			130	Centro ausiliario- Gestione magazzino	
17	55.05.05 Premi su acquisti	10.75.20 Premi acquisto merci	130	Centro ausiliario- Gestione magazzino	Bolla di carico e scarico
18	57.05.01.01 Trasporti su acquisti	20.40.15 Altri costi di trasporto	130	Centro ausiliario- Gestione magazzino	
19	55.03.03 Acquisto beni materiali di consumo	30.20.10 Materiale di consumo	130	Centro ausiliario- Gestione magazzino	
20	57.01.01.03 Lavorazioni di terzi	20.30.10 Lavorazioni esterne	150	Centro fittizio- Lavorazioni esterne	Imputazione diretta
21	67.01.01.01 Retribuzioni lorde			Centro produttivo-*	
22	67.01.03.01 Contributi INPS			Impiegati	
23	67.01.07 Quote TFR dipendenti	35.10.10 Retribuzioni e contribuzioni	da 111 a 113	Operai specializzati	
24	67.01.09.31 Contrib.altri enti previdenz./assistenza.			Apprendisti	Tariffa industriale
25	67.01.11 Premi INAIL				
26	67.03.13 Ricerca, formazione e addestramento				
27	67.03.17 Servizi buoni pasto	35.10.50 Altri costi del personale	110	Centro produttivo- Costo del personale*	
28	67.03.31 Adempimenti DL 81/08 sicurezza				
29	57.11.01 Manutenzione impianti e macchinari	30.30.10 Manutenzioni impianti e macchinari			
30	65.05.13 Canoni noleggio impianti e macchinari	40.30.20 Noleggio macchinari e impianti	140	Centro ausiliario- Gestione attrezzature	Ore lavorate
31	Ammortamento software	45.20.10 Ammortamenti immateriali			
32	Ammortamenti mobili e macchine ordinarie d'ufficio	45.10.10 Ammortamenti materiali	50	Centro funzionale - Amministrativo	Fatturato
33	Ammortamento macchine d'ufficio elettroniche	45.10.10 Ammortamenti materiali			
34	Ammortamento impianti specifici	45.10.10 Ammortamenti materiali			
35	Ammortamento altri beni materiali	45.10.10 Ammortamenti materiali	140	Centro ausiliario- Gestione attrezzature	
36	Ammortamento attrezzature varie e minuta	45.10.10 Ammortamenti materiali			Ore lavorate
37	Ammortamento automezzi	45.10.10 Ammortamenti materiali			
38	Ammortamento autoveicoli	45.10.10 Ammortamenti materiali	120	Centro ausiliario - Gestione automezzi	
39	61.05.01.05 Compensi amministratori				
40	61.05.11.03 Contributi previdenziali amministratori	40.60.10 Personale amministrativo			
41	61.01.01 Consulenze amministrative e fiscali	40.60.30 Consulenze amministrative e fiscali			
42	57.09.01.01 Spese telefoniche ordinarie	40.10.30 Spese telefonia fissa			
43	57.09.03 Spese telefoniche radiomobili	40.10.40 Spese telefonia mobile	50	Centro funzionale - Amministrativo	Fatturato
44	57.09.07 Servizi telematici	40.10.50 Altre utenze			
45	57.09.13.01 Energia elettrica	40.10.10 Energia elettrica			
46	57.09.19 Gas	40.10.20 Gas			
47	63.05.25 Assistenza software	40.70.30 Altri costi generali			
48	63.05.13 Canoni per utilizzo licenze software	40.70.30 Altri costi generali			
49	61.01.03 Consulenze tecniche	40.60.20 Consulenze tecniche	150	Centro fittizio- Lavorazioni esterne	Imputazione diretta
50	63.01.01 Pubblicità, inserzioni e affissioni	40.40.10 Pubblicità e promozione			
51	63.01.09 Spese per alberghi e ristoranti	40.40.70 Altri costi commerciali	55	Centro funzionale - Commerciale	Fatturato
52	59.01.01 Carburanti e lubrificanti automezzi	40.20.10 Carburanti e lubrificanti			
53	59.01.05 Premi di assicurazione automezzi				
54	59.01.09 Multe automezzi	40.20.30 Altri costi gestione automezzi			
55	59.01.11 Tassa di possesso automezzi				
56	59.01.13.03 Spese manutenzione automezzi propri	40.20.20 Manutenzione automezzi	120	Centro ausiliario - Gestione automezzi	Ore lavorate
57	59.01.23 Pedaggi autostradali automezzi	40.20.30 Altri costi di gestione automezzi			
58	59.03.01 Carburanti e lubrificanti veicoli	40.20.10 Carburanti e lubrificanti			
59	59.03.03 Premi assicurazione veicoli				
60	59.03.13 Tasse possesso veicoli	40.20.30 Altri costi di gestione automezzi			
61	59.03.15 Spese manutenzione veicoli propri	40.20.20 Manutenzione automezzi			
62	71.01.05 Diritti camerali				
63	71.01.07 Imposta di registro e concess.govern.				
64	63.05.19 Servizio smaltimento rifiuti	55.10.25 Imposte e tasse			

Rappresentazione del piano delle voci e del piano dei centri



3^a Fase

Determinazione della redditività
a costi diretti e a costi pieni

Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

Ricavi di vendita

-

Costi diretti (costi variabili e costi =
fissi specifici)

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Costi indiretti (costi fissi comuni)

**REDDITIVITA' DEL CENTRO DI
PROFITTO (Utile o perdita
economica)**

***Direct
Costing***

***Full
Costing***

Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

Ricavi totali 10.000
- Costi totali 9.500
= Utile netto 500



Risultato economico complessivo

	Prodotto A	Prodotto B	Totale
Ricavi netti	6.000	4.000	10.000
- Costi var.	3.500	2.000	5.500
M.d.C.1°	2.500	2.000	4.500
- Costi fissi spec.	3.000	500	3.500
M.d.C.2°	-500	1.500	1.000
- Costi fissi indiretti			500
Utile netto			500

Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing



Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

Quantità di
equilibrio

$$Q_x = \frac{CF + U}{P - C_{uv}}$$

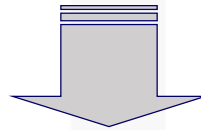
Moltiplicando entrambi i membri per il PREZZO

Fatturato di
equilibrio

$$F_x = \frac{\frac{CF + U}{P - C_{uv}}}{P}$$

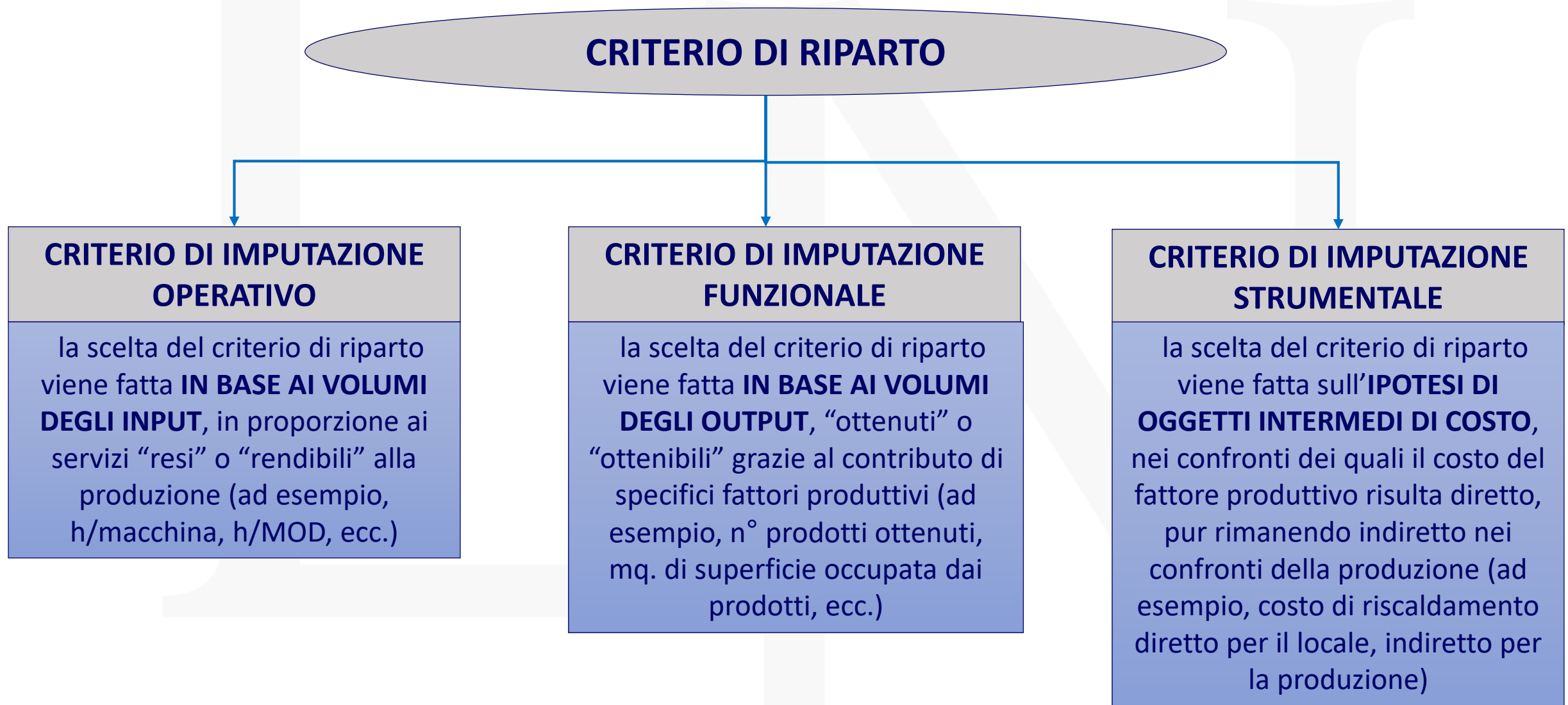
Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

Il **full costing** considera tutte le risorse impiegate in una determinata area, in una funzione, in una divisione, in una filiale, nell'intera azienda



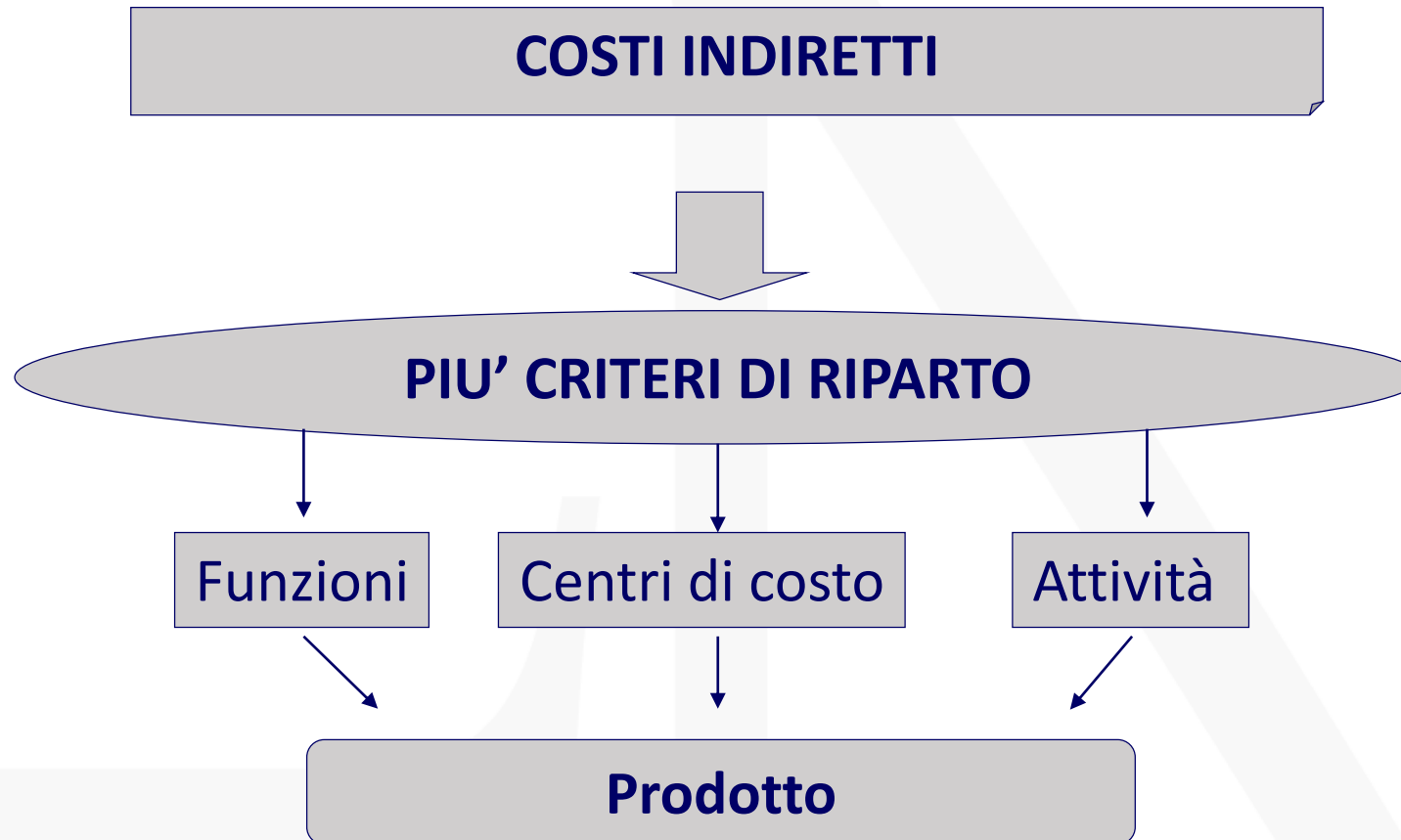
Ripartizione dei costi indiretti

Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing



Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

Ripartizione su base multipla



Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

I centri di costo possono essere

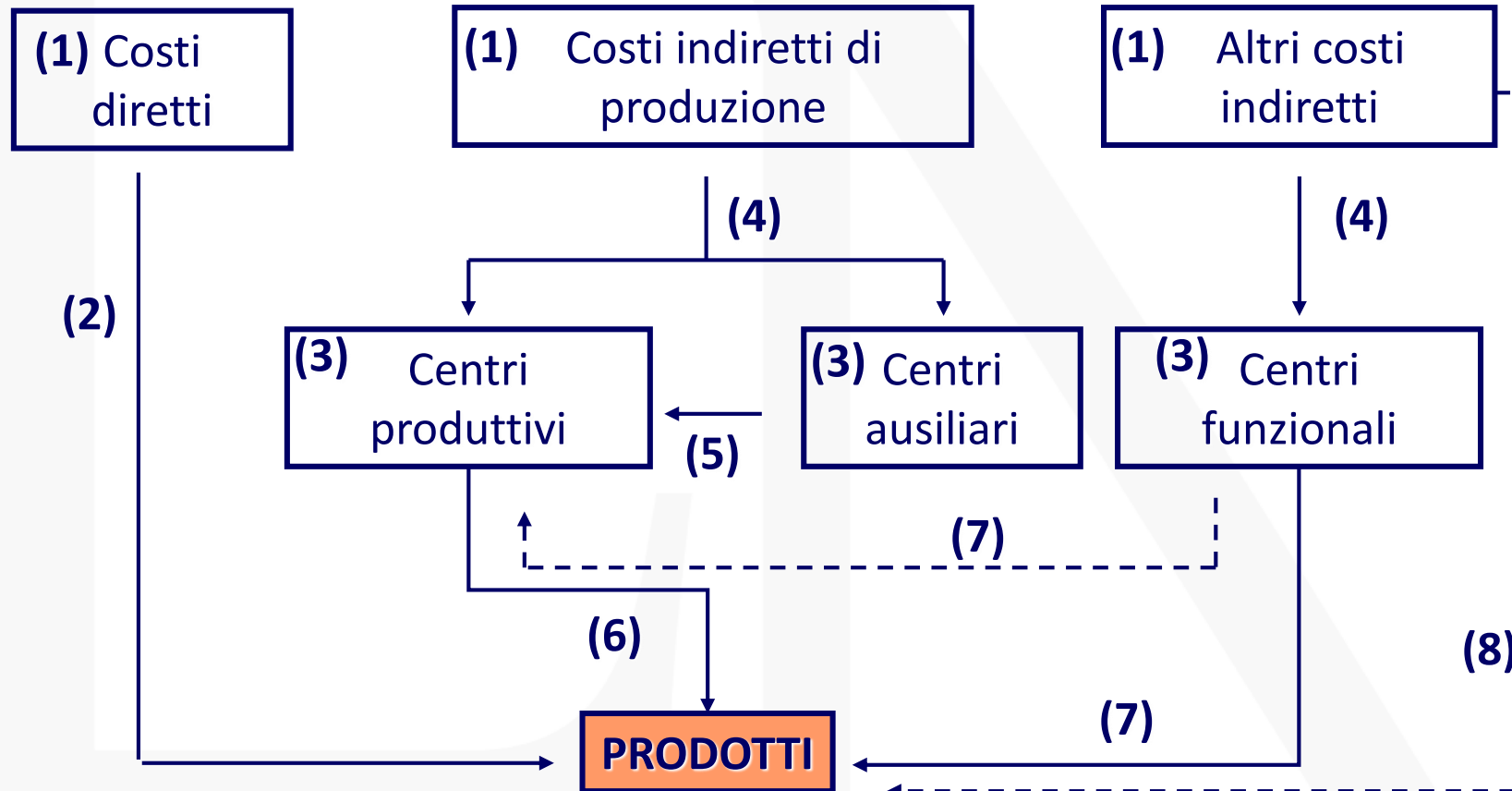
**Centri
produttivi**

**Centri
ausiliari**

**Centri
funzionali**

**Centri
fittizi**

Le fasi dell'implementazione: Direct e Full Costing

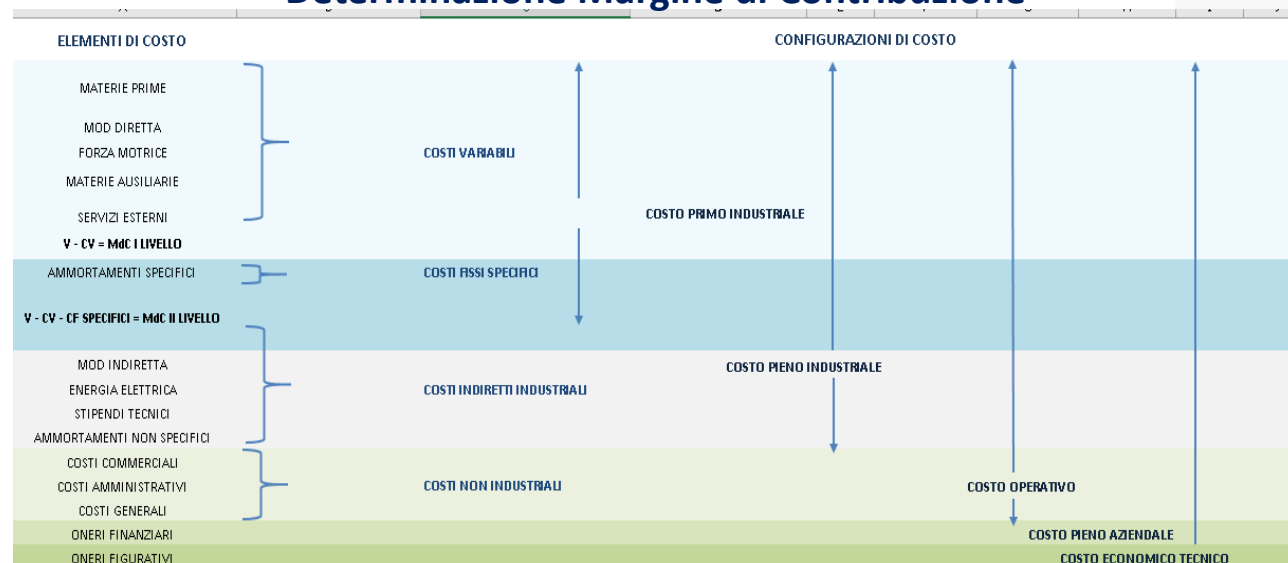


4^a Fase

Costruzione di report ed analisi dei risultati

Le fasi dell'implementazione: Costruzione report

Determinazione Margine di Contribuzione



	Manutenzione-Service ASA 1/ASA 2	Costruzione piscine ASA 3	Vendita ASA 4
Ricavo unitario	122,09 €	20.751,01 €	93.223,00 €
-Costi variabili	55,11 €	15.134,95 €	65.256,10 €
MdC unitario	66,97 €	5.616,06 €	27.966,90 €
« Q vendita	2.245	17	1,00
MdC I LIVELLO	150.355,53 €	95.753,85 €	27.966,90 €
- Costi fissi diretti	25.652,25 €	51.546,33 €	3.106,86 €
MdC II LIVELLO	124.703,29 €	44.207,52 €	24.860,04 €
TOTALE II MdC		193.770,85 €	
- Costi fissi comuni		128.463,04 €	
-Costi fissi fittizi		10.000,00 €	
RISULTATO ECONOMICO		5.307,81 €	

Determinazione capacità produttiva

DATI CONSUNTIVO PERSONALE													
	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	TOTALE
ASA 1	72,00	70,00	104,00	69,00	-	-	-	-	-	-	-	-	315,00
ASA 2	10,00	6,00	267,00	141,00	-	-	-	-	-	-	-	-	424,00
ASA 3	188,00	188,00	263,00	387,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1.026,00
Ore lavorate	175,00	174,00	471,00	445,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1.265,00

	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	TOTALE
ASA 1	72,00	70,00	98,00	69,00									309,00
ASA 2		6,00	67,00	80,00									
ASA 3													-
Ore lavorate	72,00	76,00	165,00	149,00	-	-	-	-	-	-	-	-	309,00

	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	TOTALE
ASA 1													-
ASA 2	4,00		75,00	8,00									
ASA 3	9,00	8,00	91,00	144,00									252,00
Ore lavorate	13,00	8,00	166,00	152,00	-	-	-	-	-	-	-	-	252,00

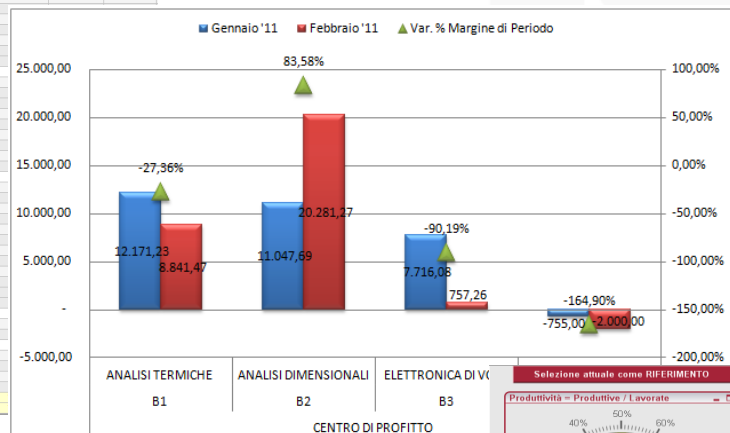
	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	TOTALE
ASA 1			6,00										6,00
ASA 2	3,00		80,00	8,00									
ASA 3	92,00	90,00	77,00	144,00									403,00
ASA 4													-
Ore lavorate	95,00	90,00	163,00	152,00	-	-	-	-	-	-	-	-	409,00

	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	TOTALE
ASA 1													-
ASA 2	3,00		45,00	45,00									
ASA 3	87,00	90,00	95,00	99,00									371,00
Ore lavorate	90,00	90,00	140,00	144,00	-	-	-	-	-	-	-	-	371,00

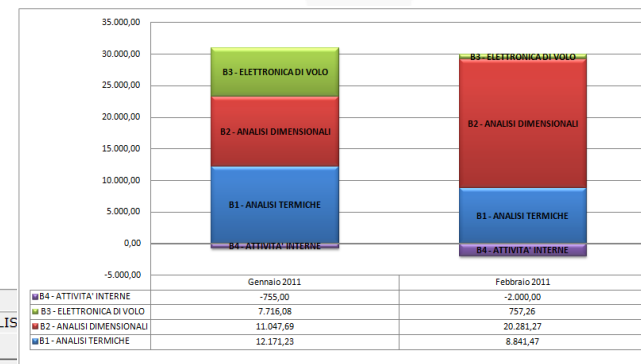
Le fasi dell'implementazione: Costruzione report

Prospetto: QDV - QUADRO DI VERIFICA

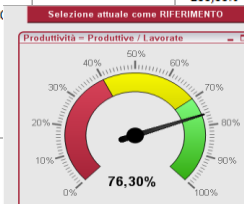
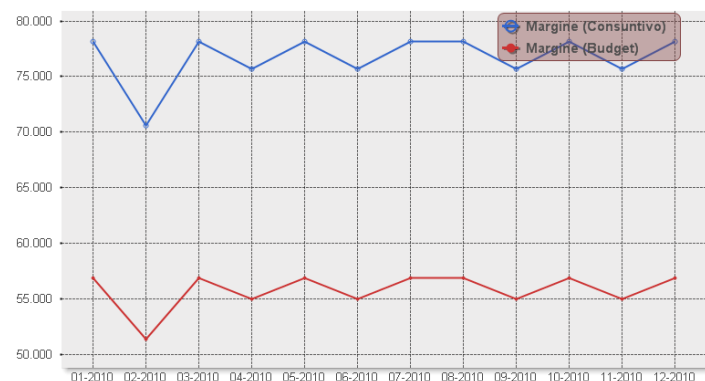
Codice	Descrizione	ANALISI TERMICHE	ANALISI DIMENSIONALI	ELETTRONICA DI VOLO	ATTIVITA' INTERNE	RISORSE CONDIVISE	GESTIONE LOCALI	GESTIONE IT	GESTIONE AUTOMEZZI
10	Ricavi	226.901,32	56.163,26	22.671,83					
1010	Ricavi da produzione	180.000,00	56.362,53	21.000,00					
101010	Ricavi da commessa	180.000,00	56.362,53	21.000,00					
1015	Ricavi da Contributi	46.373,63		1.671,83					
101510	Contributi attivi di cofinanziamento	46.373,63		1.671,83					
1050	Altri ricavi	527,69	199,27						
105020	Addebiti vari e di trasferta ai clienti		6,73						
105030	Altri ricavi (non di commessa)	527,69	200,00						
20	Costi	2.100,00	11.700,00	15.525,00		101.000,00			
2010	Costo di acquisto materiali	2.000,00	11.700,00	15.525,00					
201020	Materiali per prototipi								
201030	Materiali di Consumo								
2030	Costi di acquisto servizi	100,00							
203020	Consulenze tecniche dirette	100,00							
2040	Costo del personale					101.000,00			
204010	Costo del personale dipendente					101.000,00			
2060	Costi di Trasporto			7,00					
206010	Costi di Trasporto			7,00					
30	Gestioni complementari		30,00						
3005	Energie e UtENZE								
300520	Telefonia fissa e mobile								
3010	Materiali ausiliari e di consumo		30,00						
301020	Acquisto materiale di consumo		30,00						
3030	Costi per automezzi								
303010	Carburanti								
3035	Costi di gestione della struttura								
303550	Costi diversi di struttura								
3055	Ammortamenti								
305510	Ammortamenti Terreni e fabbricati								
305520	Ammortamenti Hardware								
305540	Altri ammortamenti								
40	Proventi Gestione extra-caratteristica								
4030	Proventi Gestione straordinaria								
403010	Proventi straordinari								
45	Oneri Gestione extra-caratteristica								
4520	Oneri Gestione finanziaria								
452010	Oneri Finanziari								
4530	Oneri Gestione straordinaria								
453010	Oneri straordinari								
49	Saldo Centro	224.801,32	44.433,26	7.139,83		101.000,00			
50	SALDO GESTIONE	224.801,32	44.433,26	7.139,83		101.000,00			



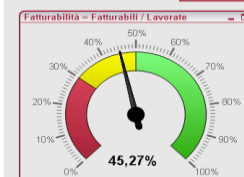
CEC - CE per Commessa
COM0002 - COMMESSA ANALISI



Confronto Budget - Consuntivo (Valore)



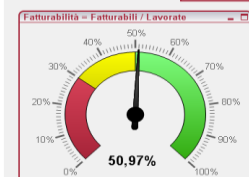
Ore produttive: 86.053,85
Ore improduttive: 26.733,05
Ore lavorate: 112.786,90
Ore assenza: 16.014,50
Ore registrate totali: 128.801,40



Ore fatturabili: 51.056,15



Ore produttive: 2.667,50
Ore improduttive: 1.338,50
Ore lavorate: 4.006,00
Ore assenza: 423,00
Ore registrate totali: 4.429,00



Ore fatturabili: 2.042,00

Descrizione	FEBBRAIO	GENNAIO	GEN/FEB
Ricavi	192.747,25	13.626,37	92,93
Ricavi da produzione	180.000,00		100,00
Ricavi da commesse commerciali	180.000,00		100,00
	12.747,25	13.626,37	6,90-
	12.747,25	13.626,37	6,90-
		100,00	
		100,00	
		100,00	
tte	192.747,25	13.526,37	92,98
E COMMESSE	45.989,75	13.854,84	69,87
commerciali	45.989,75	7.533,24	83,62
r commerciali	45.989,75	7.533,24	83,62
cofinanziate		6.321,60	
cofinanziate		6.321,60	
DI COMMESSA	146.757,50	328,47-	100,22

5^a Fase

Costruzione del Budget

Le fasi dell'implementazione: Budget



Le fasi dell'implementazione: Budget

Budget previsionali economici e finanziari come efficaci strumenti per il controllo di gestione

Osservare

Misurare

Darsi degli obiettivi da raggiungere

Andamento 2017						Budget 2018					
	gen-apr	mag-ago	sett-dic	Totale	Tendenza		gen-apr	mag-ago	sett-dic	Totale	Tendenza
ASA 1						ASA 1					
ASA 1_A	5.000,00 €	22.000,00 €	15.000,00 €	42.000,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 1_A	11.400,67 €	34.797,06 €	13.959,16 €	60.156,89 €	■ ■ ■ ■
ASA 1_B	4.500,00 €	14.000,00 €	5.700,00 €	24.200,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 1_B	4.508,64 €	14.026,87 €	5.710,94 €	24.246,44 €	■ ■ ■ ■
Totale	9.500,00 €	36.000,00 €	20.700,00 €	66.200,00 €	■ ■ ■ ■	Totale	15.909,31 €	48.823,93 €	19.670,10 €	84.403,34 €	■ ■ ■ ■
ASA 2						ASA 2					
ASA 2_A	25.000,00 €	79.000,00 €	32.670,00 €	136.670,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 2_A	27.500,00 €	86.900,00 €	35.937,00 €	150.337,00 €	■ ■ ■ ■
ASA 2_B	6.500,00 €	18.000,00 €	7.000,00 €	31.500,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 2_B	7.150,00 €	19.800,00 €	7.700,00 €	34.650,00 €	■ ■ ■ ■
Totale	31.500,00 €	97.000,00 €	39.670,00 €	168.170,00 €	■ ■ ■ ■	Totale	34.650,00 €	106.700,00 €	43.637,00 €	184.987,00 €	■ ■ ■ ■
ASA 3						ASA 3					
ASA 3	70.000,00 €	130.000,00 €	45.000,00 €	245.000,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 3	70.760,94 €	212.282,83 €	70.760,94 €	353.804,71 €	■ ■ ■ ■
Totale	70.000,00 €	130.000,00 €	45.000,00 €	245.000,00 €	■ ■ ■ ■	Totale	70.760,94 €	212.282,83 €	70.760,94 €	353.804,71 €	■ ■ ■ ■
ASA 4						ASA 4					
ASA 4	15.000,00 €	20.000,00 €	18.000,00 €	53.000,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 4	15.000,00 €	20.000,00 €	18.000,00 €	53.000,00 €	■ ■ ■ ■
Totale	15.000,00 €	20.000,00 €	18.000,00 €	53.000,00 €	■ ■ ■ ■	Totale	15.000,00 €	20.000,00 €	18.000,00 €	53.000,00 €	■ ■ ■ ■
Ricavi della produzione	126.000,00 €	283.000,00 €	123.370,00 €	532.370,00 €	■ ■ ■ ■	Ricavi totali	136.320,25 €	387.806,76 €	152.068,04 €	676.195,05 €	■ ■ ■ ■
Costi						Costi					
Acquisto di merci						Acquisto di merci					
ASA 1	7.700,00 €	22.400,00 €	8.890,00 €	38.990,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 1	8.146,32 €	23.174,84 €	9.087,39 €	40.408,55 €	■ ■ ■ ■
ASA 2	42.458,88 €	95.363,99 €	41.572,63 €	179.395,50 €	■ ■ ■ ■	ASA 2	42.796,01 €	121.746,99 €	47.739,83 €	212.282,83 €	■ ■ ■ ■
ASA 3	8.780,74 €	19.721,81 €	8.597,45 €	37.100,00 €	■ ■ ■ ■	ASA 3	7.479,32 €	21.277,34 €	8.343,34 €	37.100,00 €	■ ■ ■ ■
Totale	58.939,61 €	137.485,80 €	59.060,09 €	255.485,50 €	■ ■ ■ ■	Totale	58.421,66 €	166.199,17 €	65.170,55 €	289.791,38 €	■ ■ ■ ■
Costi per il personale						Costi per il personale					
Costo dipendenti	55.031,26 €	55.031,26 €	55.031,26 €	165.093,79 €	■ ■ ■ ■	Costo dipendenti	55.031,26 €	55.031,26 €	55.031,26 €	165.093,79 €	■ ■ ■ ■
Compenso amministratore	6.982,73 €	6.982,73 €	6.982,73 €	20.948,20 €	■ ■ ■ ■	Compenso amministratore	6.982,73 €	6.982,73 €	6.982,73 €	20.948,20 €	■ ■ ■ ■
Totale	62.014,00 €	62.014,00 €	62.014,00 €	211.893,29 €	■ ■ ■ ■	Totale	62.014,00 €	62.014,00 €	62.014,00 €	211.893,29 €	■ ■ ■ ■
Costi generali						Costi generali					
Lavorazioni di terzi	589,15 €	1.323,26 €	576,86 €	2.489,27 €	■ ■ ■ ■	Lavorazioni di terzi	995,71 €	995,71 €	995,71 €	2.987,12 €	■ ■ ■ ■
Energia elettrica	988,62 €	988,62 €	988,62 €	2.965,87 €	■ ■ ■ ■	Energia elettrica	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €	■ ■ ■ ■
Godimento beni di terzi	683,64 €	683,64 €	683,64 €	2.050,93 €	■ ■ ■ ■	Godimento beni di terzi	683,64 €	683,64 €	683,64 €	2.050,93 €	■ ■ ■ ■
Spese telefoniche	786,18 €	786,18 €	786,18 €	2.358,55 €	■ ■ ■ ■	Spese telefoniche	800,00 €	800,00 €	800,00 €	2.400,00 €	■ ■ ■ ■
Pubblicità	1.982,41 €	- €	3.964,81 €	5.947,22 €	■ ■ ■ ■	Pubblicità	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	5.000,00 €	■ ■ ■ ■
Spese amministrative	1.252,27 €	1.252,27 €	1.252,27 €	3.756,81 €	■ ■ ■ ■	Spese amministrative	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	6.000,00 €	■ ■ ■ ■
Interessi passivi	3.611,45 €	3.611,45 €	3.611,45 €	10.834,35 €	■ ■ ■ ■	Interessi passivi	3.333,33 €	3.333,33 €	3.333,33 €	10.000,00 €	■ ■ ■ ■
Imposte e tasse	849,92 €	849,92 €	849,92 €	2.549,76 €	■ ■ ■ ■	Imposte e tasse	1.333,33 €	1.333,33 €	1.333,33 €	4.000,00 €	■ ■ ■ ■
Ammortamenti	5.954,82 €	5.954,82 €	5.954,82 €	17.864,46 €	■ ■ ■ ■	Ammortamenti	5.954,82 €	5.954,82 €	5.954,82 €	17.864,46 €	■ ■ ■ ■
Varie	- €	- €	408,20 €	408,20 €	■ ■ ■ ■	Varie	- €	- €	408,20 €	408,20 €	■ ■ ■ ■
Totale	16.698,47 €	15.450,17 €	19.076,78 €	51.225,42 €	■ ■ ■ ■	Totale	17.767,51 €	17.767,51 €	18.175,71 €	53.710,72 €	■ ■ ■ ■
COSTI TOTALI	137.652,08 €	214.949,96 €	140.150,87 €	518.604,21 €	■ ■ ■ ■	COSTI TOTALI	138.203,16 €	245.980,67 €	145.360,26 €	555.395,38 €	■ ■ ■ ■
Ricavi netti	- 11.652,08 €	68.050,04 €	- 16.780,87 €	13.765,79 €	■ ■ ■ ■	Ricavi netti	- 1.882,90 €	141.826,09 €	6.707,78 €	70.799,67 €	■ ■ ■ ■

Le fasi dell'implementazione: Budget

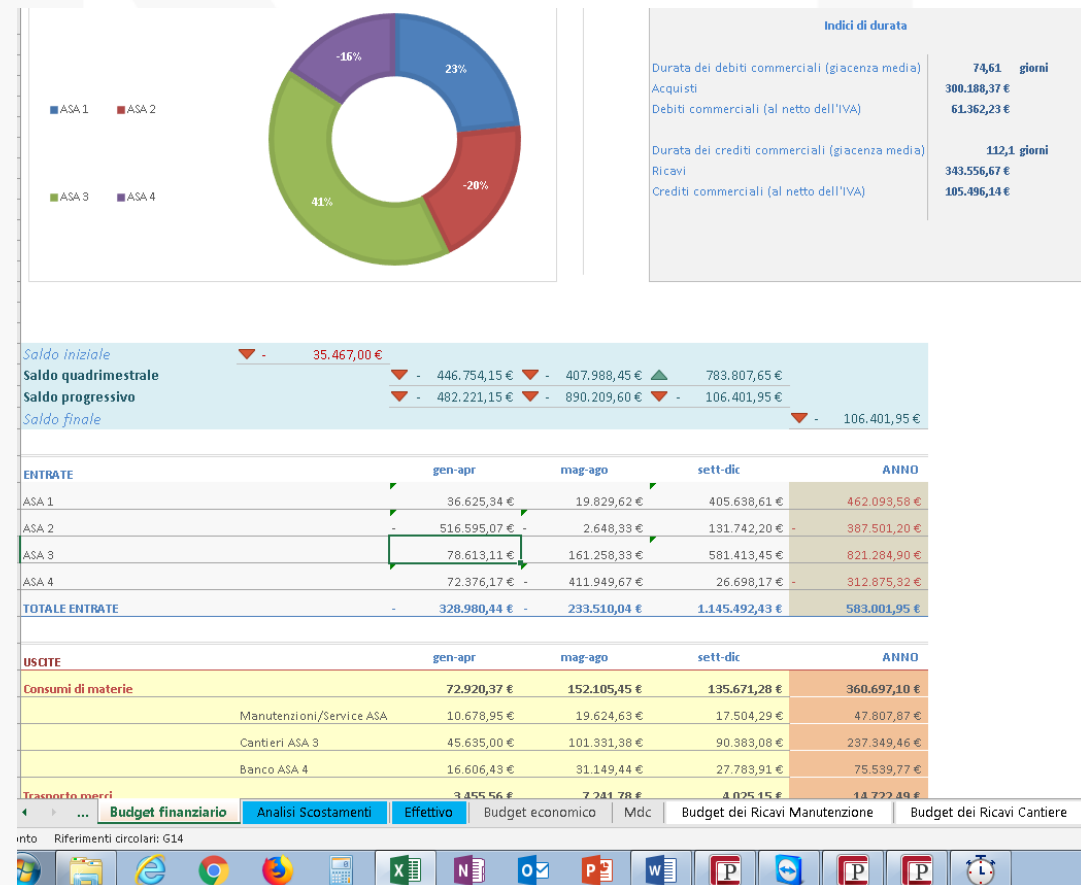
Budget previsionali economici e finanziari

come efficaci strumenti per il controllo di gestione

Osservare

Misurare

Darsi degli obiettivi
da raggiungere



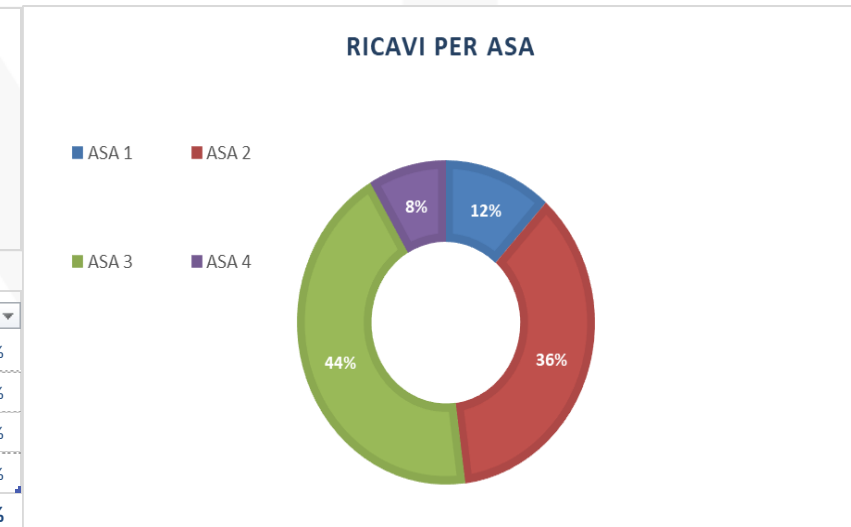
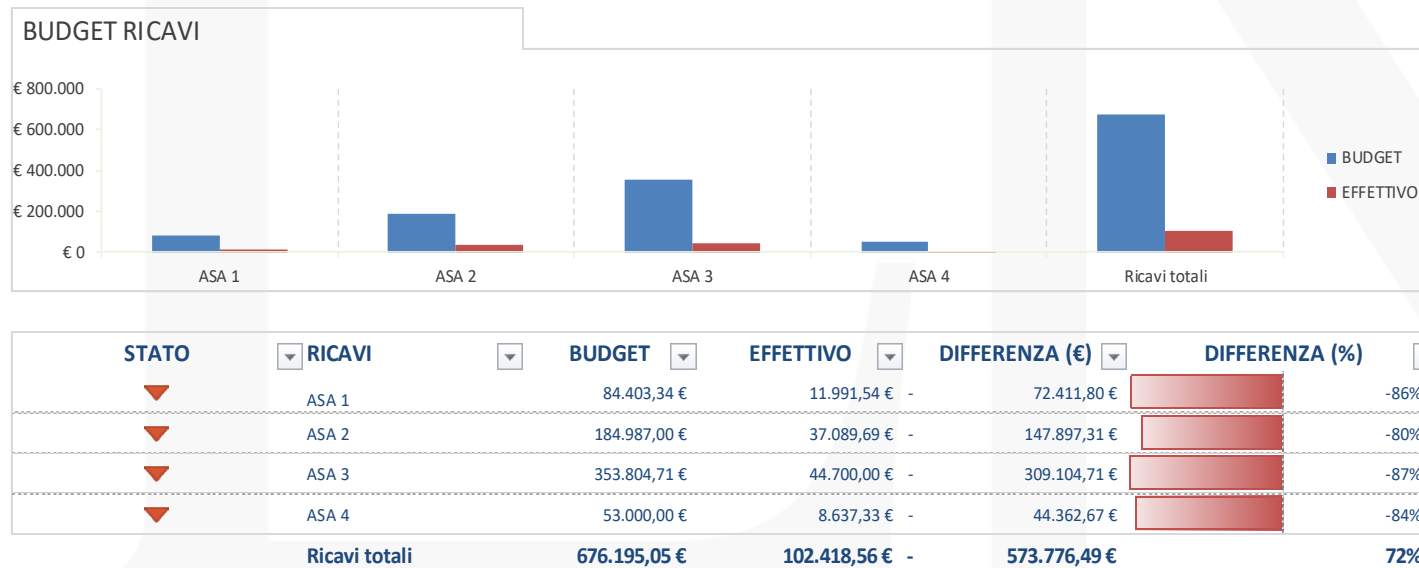
6^a Fase

Analisi di reporting

Le fasi dell'implementazione: Reporting

Analisi degli scostamenti

attraverso la comparazione tra i dati a budget e i dati a consuntivo nella ridefinizione di nuovi KPI.



Le fasi dell'implementazione: Reporting

KPI la rappresentazione della situazione economica e finanziaria attraverso indicatori ed indici è fondamentale per comprendere quali possano o debbano essere gli interventi correttivi per far ripartire un circolo virtuoso.

Alcuni indicatori economico-finanziari:

- ✓ *Flussi di cassa,*
- ✓ *Flussi di ricavi,*
- ✓ *Ricavi per addetto,*
- ✓ *ROE,*
- ✓ *ROI,*
- ✓ *ROS,*
- ✓ *M.O.L.,*
- ✓ *M.di,C.,*
- ✓ *Ecc*

Alcuni indicatori sulla prospettiva dei clienti:

- ✓ *Quota di mercato assoluta e relativa,*
- ✓ *(Fatturato anno n - Fatt. anno $n-1$) / Fatt. anno n x100*
- ✓ *Fatturato tipologie di servizi/totale fatturato x100,*
- ✓ *Fatturato clienti stabili/ totale clienti x 100;*
- ✓ *Fatturato clienti nuovi/totale clienti x100,*
- ✓ *Durata media dei rapporti con i clienti,*
- ✓ *Numero servizi erogati per gruppo di clienti;*
- ✓ *Numero clienti persi/totale di clienti (anche in termini di fatturato)*
- ✓ *Ecc*

Alcuni indicatori sulla prospettiva della capacità innovativa:

- ✓ *Innovazione dei processi,*
- ✓ *N°servizi offerti/ n°totale servizi in un periodo,*
- ✓ *Numero di nuovi servizi attivati nell'anno/totale dei servizi erogati*
- ✓ *Tempo (ore) dedicato alla progettazione di nuovi servizi/totale ore non fatturabili*
- ✓ *Tempi di evasione pratiche,*
- ✓ *Numero di postazioni PC/ numero dei dipendenti*
- ✓ *Utilizzo di strumenti informatici innovativi (indice qualitativo)*
- ✓ *ecc,.*

Alcuni indicatori sulla prospettiva interna:

- ✓ *Tempi evasione pratica,*
- ✓ *Ore di formazione titolari,*
- ✓ *Ore di formazione collaboratori,*
- ✓ *Costi di formazione titolare/ totale costi di formazione*
- ✓ *Costi di formazione collaboratori/totale costi di formazione*
- ✓ *N° riunioni di un periodo,*
- ✓ *Numero delle cessazioni nell'anno/totale dei dipendenti a inizio anno;*
- ✓ *Livello soddisfazione clienti (questionario)*
- ✓ *Ecc.*

STUDIO CONSULENZA

DOTT. NICOLA LUCIDO