

# **IL CONTROLLO DI GESTIONE**

***PIANIFICARE, ORGANIZZARE, DECIDERE***

***ASSOLOMBARDA***  
***Monza, 15 ottobre 2019***

**Nicola Lucido**

Commercialista in Pescara, Dottore di Ricerca in Economia Aziendale, Ricercatore Fondazione Nazionale dei Commercialisti

## LA NOSTRA AGENDA

- Cos'è il controllo di gestione?
- Le fasi per l'implementazione del controllo di gestione
- Alcuni spunti dalla realtà

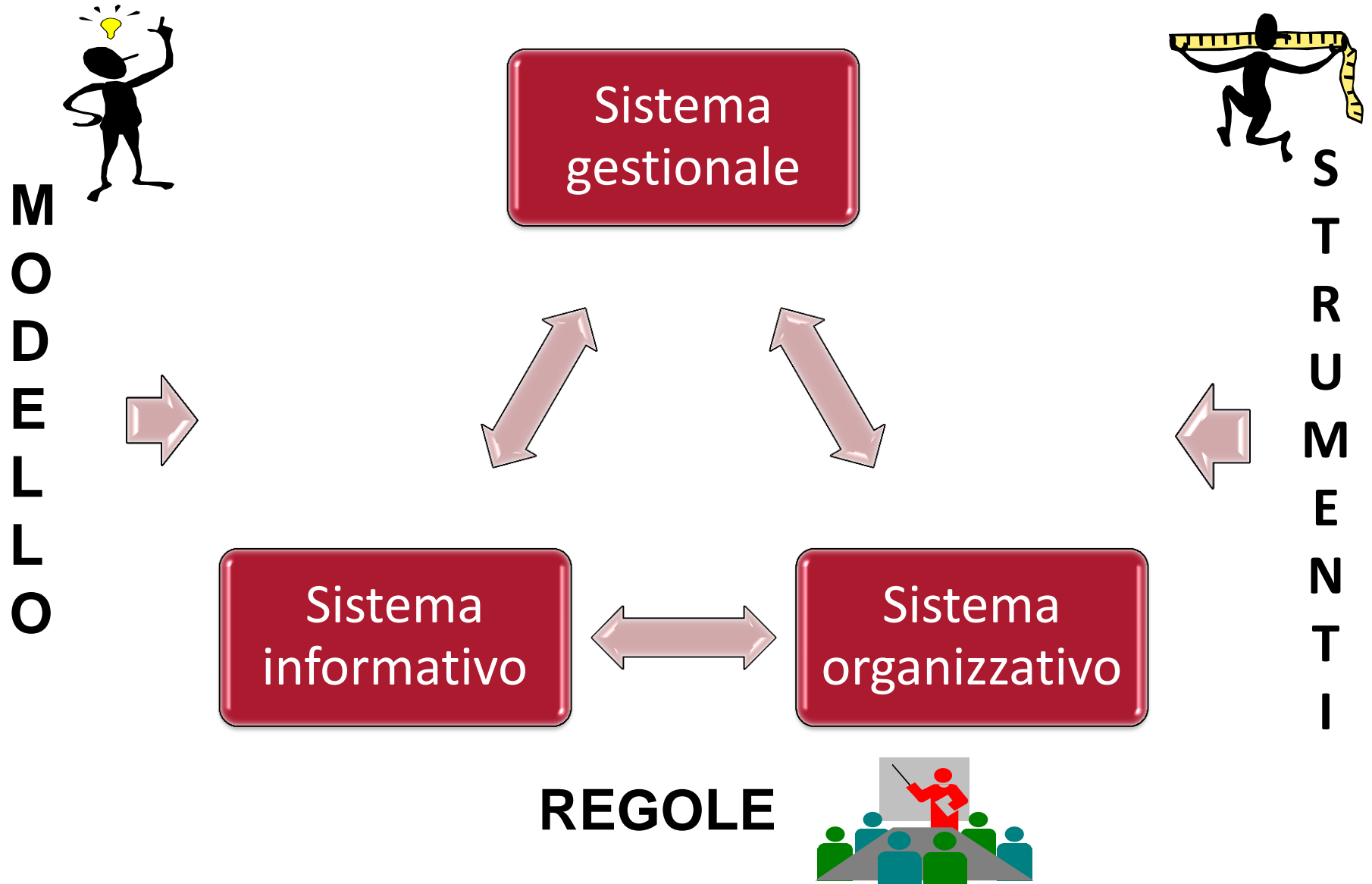
# IL CONTROLLO DI GESTIONE



Cos'è il controllo di gestione?

Quali sono le fasi per l'implementazione?

# IL MODELLO GESTIONALE

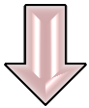


# IL MODELLO GESTIONALE



# IL MODELLO GESTIONALE

La cultura della  
MISURAZIONE



**RACCOLTA DEI  
DATI**



**ORGANIZZAZIONE  
DEI DATI  
(INFORMAZIONI)**

La cultura della  
DECISIONE



**DEFINIZIONE di  
OBIETTIVI e STRATEGIE**



**INDIVIDUAZIONI  
A.S.A. e  
RESPONSABILI**

La cultura della  
PROGRAMMAZIONE

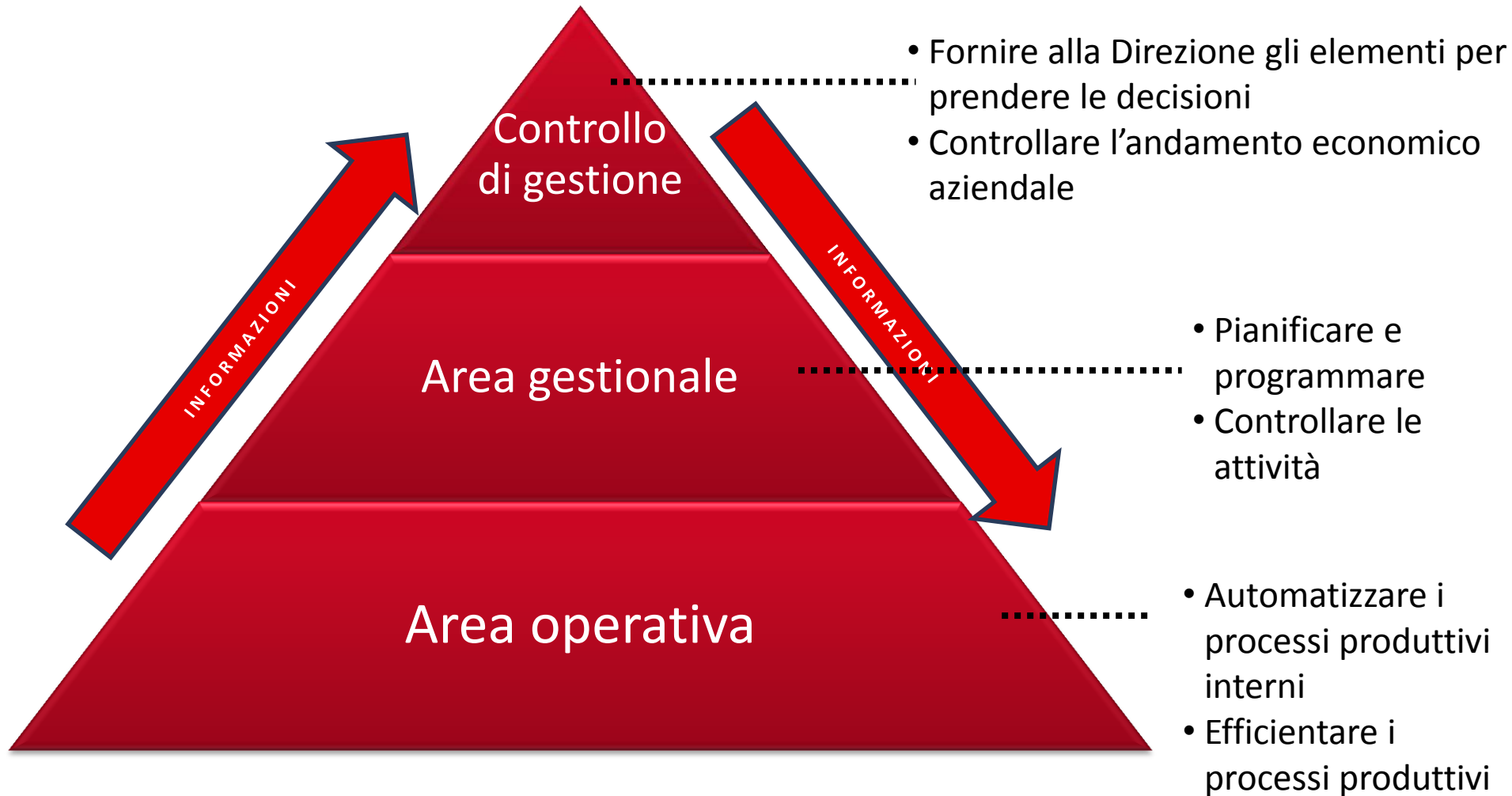


**REALIZZAZIONE di  
OBIETTIVI e  
STRATEGIE**



**AZIONI  
ORGANIZZATE  
(BUDGET E  
REPORTING)**

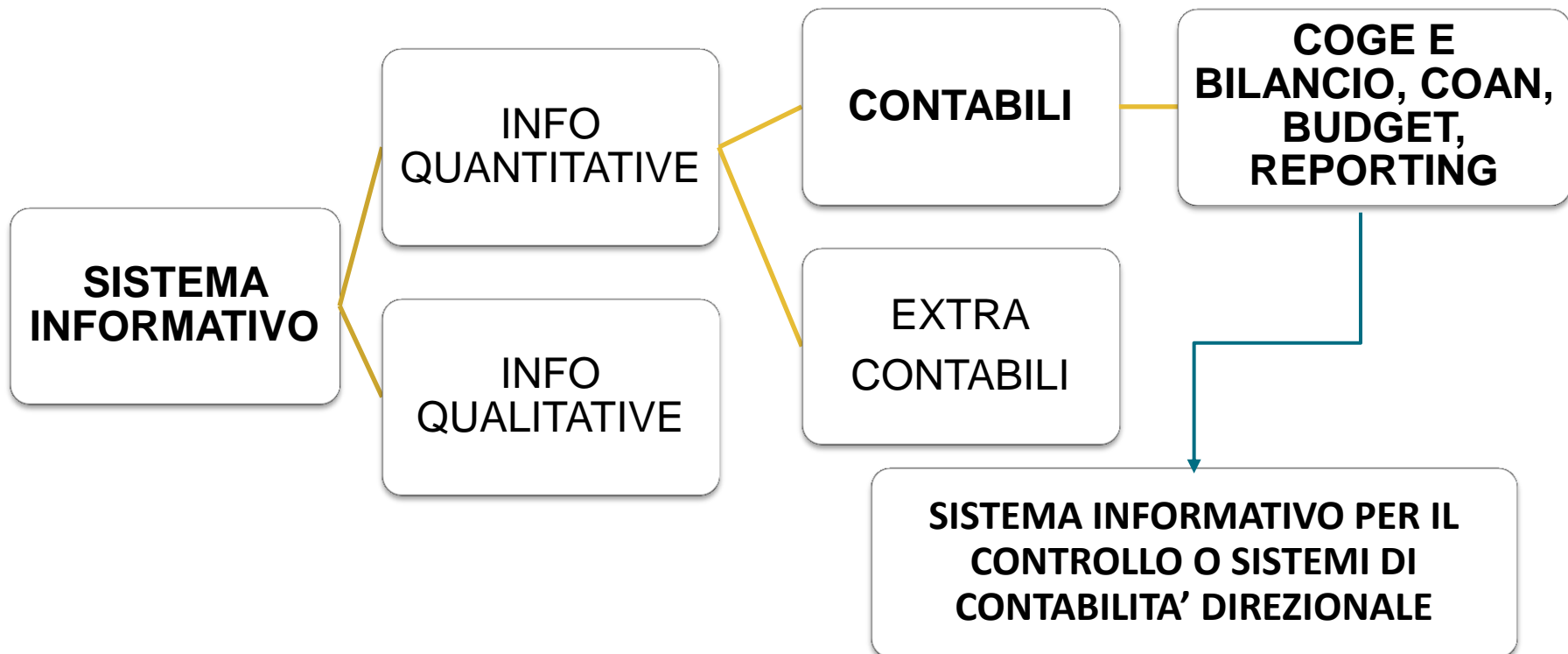
# GLI OBIETTIVI



# GLI OBIETTIVI

## IL SISTEMA INFORMATIVO (SI)

Insieme di informazioni e conoscenze generate ed elaborate a mezzo di metodologie, tecniche e strumenti.





# LA FASE 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**

# LA FASE PRELIMINARE PER ALL'IMPLEMENTAZIONE

## Il PROGETTO

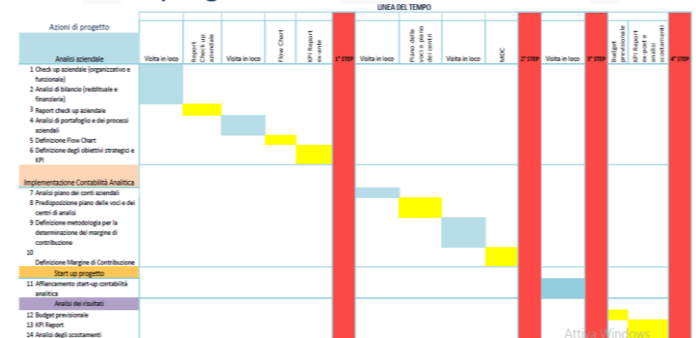


## Il TEAM di progetto



## TEMPIFICAZIONE del progetto

### Il Cronoprogramma delle attività



# IL TEAM DI PROGETTO



**Capo progetto**



**Referente aziendale  
del progetto**



**Analisti aziendali**



**Tecnici informatici**

# LA FASE PRELIMINARE PER ALL'IMPLEMENTAZIONE

## Il Cronoprogramma delle attività



# **PRIMA FASE: LA CONOSCENZA DELL'AZIENDA**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA

## VALUTAZIONE SITUAZIONE CORRENTE

FATTORI INTERNI		PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA
1	Qualità dei prodotti	Scarsa	eccellente/buona
2	Attività di marketing	Poco organizzata e scadente	Buona organizzazione e coordinamento
3	Management	Mediocre gestione delle risorse	Buona gestione delle risorse
4	Logistica (produzione e distribuzione)	Tempi lenti e sprechi	Elevata produttività
		Difficoltà a raggiungere il mercato	Utilizzo di buoni canali di distribuzione
5	Immagine aziendale	Pessima immagine	Buona immagine
6	Prezzi	Non competitivi	Competitivi
7	Competenze tecnologiche	Scarse e limitate	Avanzate
8	Struttura organizzativa	Confusione nei ruoli e mansioni	Chiara definizione dei ruoli e mansioni
9	Risorse umane	Personale non specializzato	Personale competente
10	Sincronizzazione delle informazioni	Scarsa/insufficiente	Buona/discreta
11	Gestione comunicazione con i clienti	Scadente	Buona

Ratings
4- Eccellente
3- Molto buono
2- Buono
1- Insufficiente
0- Non esistente

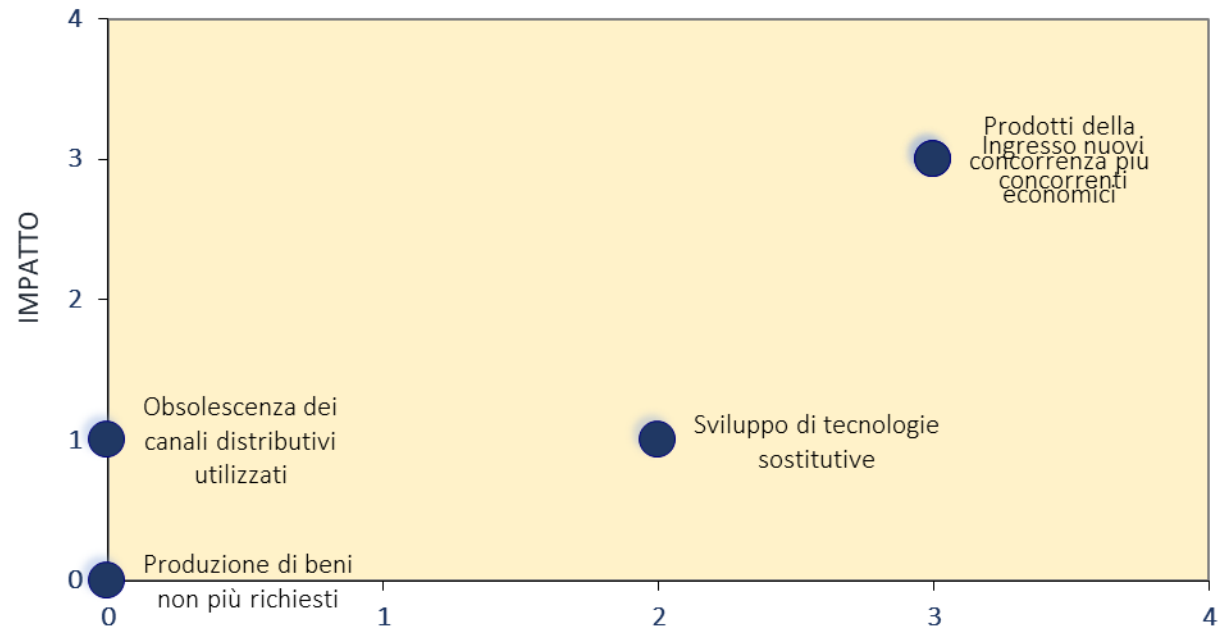
PONDERAZIONE FATTORI INTERNI		PESO				
1	Qualità dei prodotti	S		2	50%	5%
2	Attività di marketing	S		1	25%	3%
3	Management	S		1	25%	3%
4	Logistica (produzione e distribuzione)	N		2	50%	5%
5	Immagine aziendale	S		2	50%	5%
6	Prezzi	S		2	50%	5%
7	Competenze tecnologiche	S		1	25%	3%
8	Struttura organizzativa	S		1	25%	3%
9	Risorse umane	S		2	50%	5%
10	Sincronizzazione delle informazioni	S		1	25%	3%
11	Gestione comunicazione con i clienti	S		2	50%	5%
Punti di debolezza				23		57,5%
Punti di forza				17		42,5%
Totale (peso globale = 100%)				40		100%

Percentuale dell'impatto positivo che ciascun fattore interno ha, ponderato sul totale dell'impatto

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA

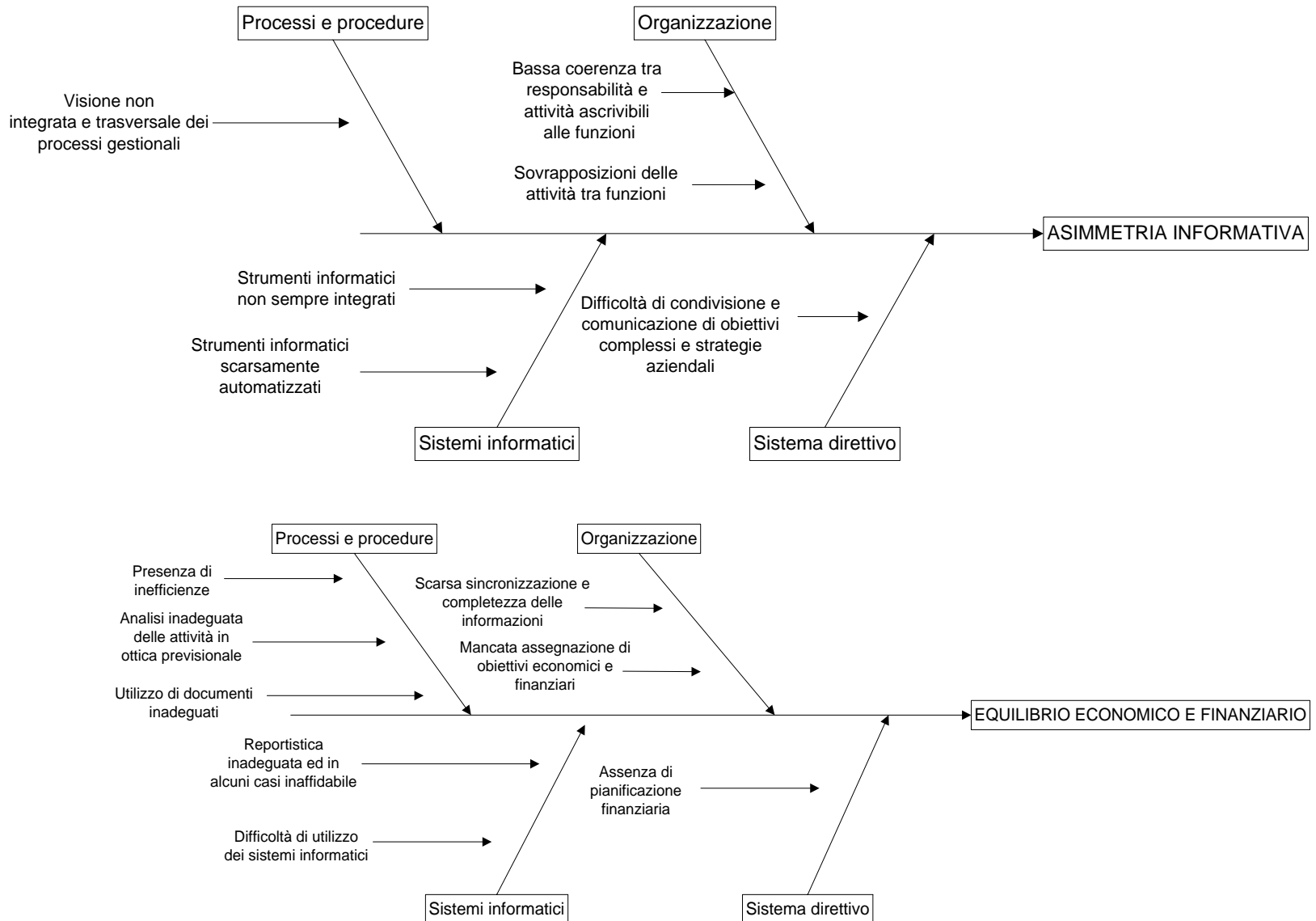
## ANALISI DELLE MINACCE

MINACCE		PROBABILITA' EVENTO		%
1	Ingresso nuovi concorrenti	< █ █ █ █ >	3	75%
2	Prodotti della concorrenza più economici	< █ █ █ █ >	3	75%
3	Produzione di beni non più richiesti	< █ █ █ █ >	0	0%
4	Obsolescenza dei canali distributivi utilizzati	< █ █ █ █ >	0	0%
5	Sviluppo di tecnologie sostitutive	< █ █ █ █ >	2	50%
MINACCE		IMPATTO		%
1	Ingresso nuovi concorrenti	< █ █ █ █ >	3	75%
2	Prodotti della concorrenza più economici	< █ █ █ █ >	3	75%
3	Produzione di beni non più richiesti	< █ █ █ █ >	0	0%
4	Obsolescenza dei canali distributivi utilizzati	< █ █ █ █ >	1	25%
5	Sviluppo di tecnologie sostitutive	< █ █ █ █ >	1	25%



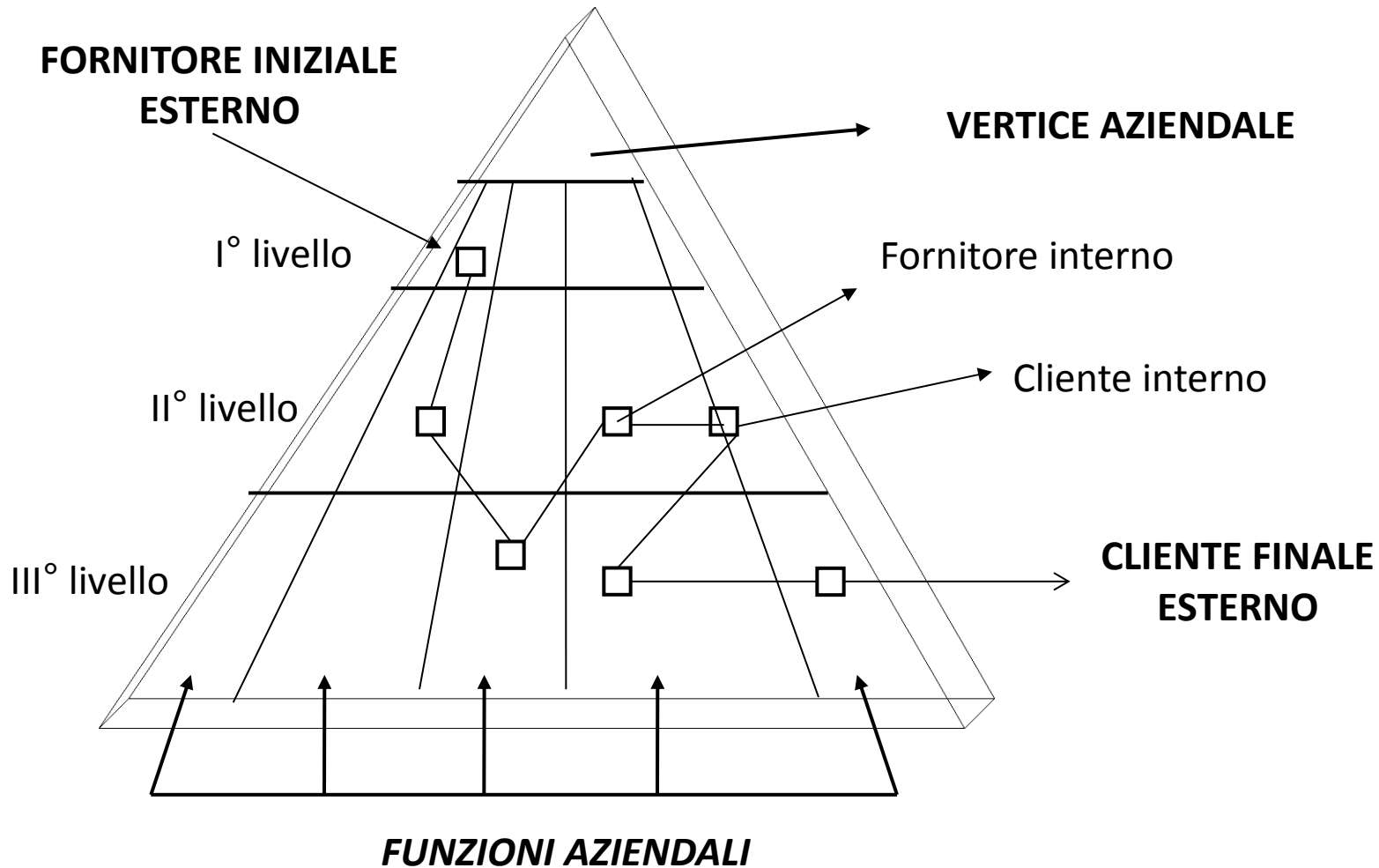


# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA

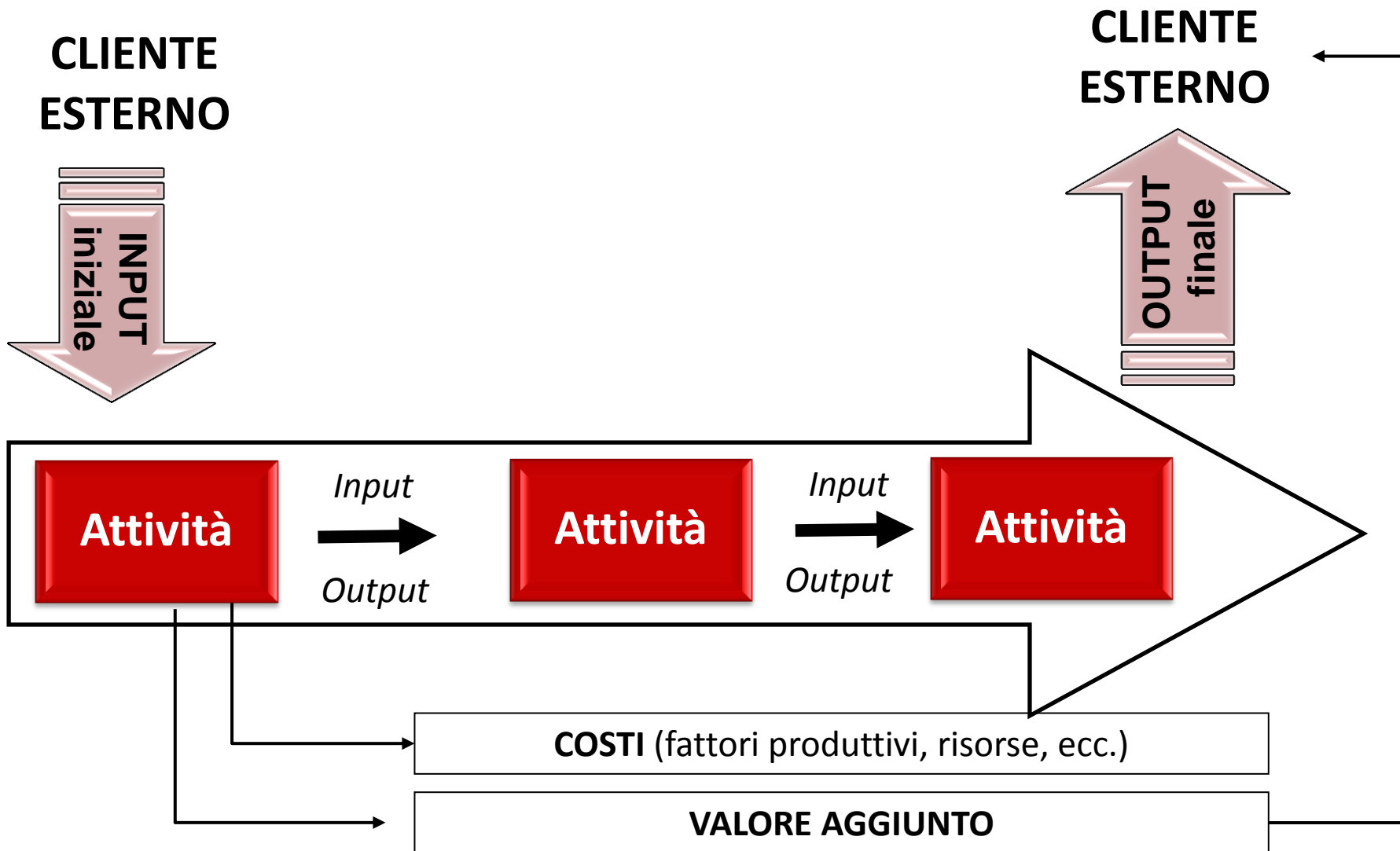


# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA

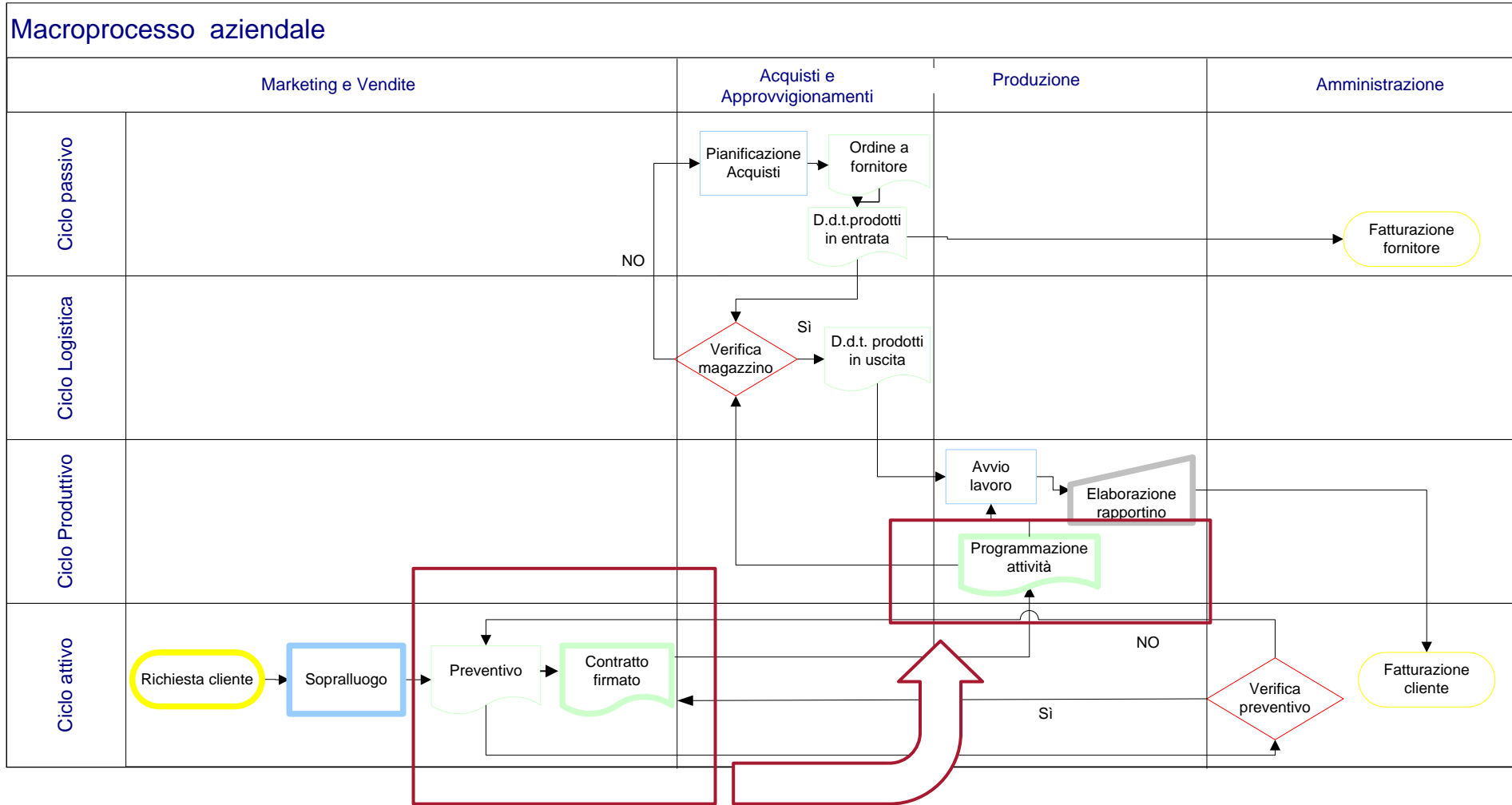
## ASSETTO ORGANIZZATIVO



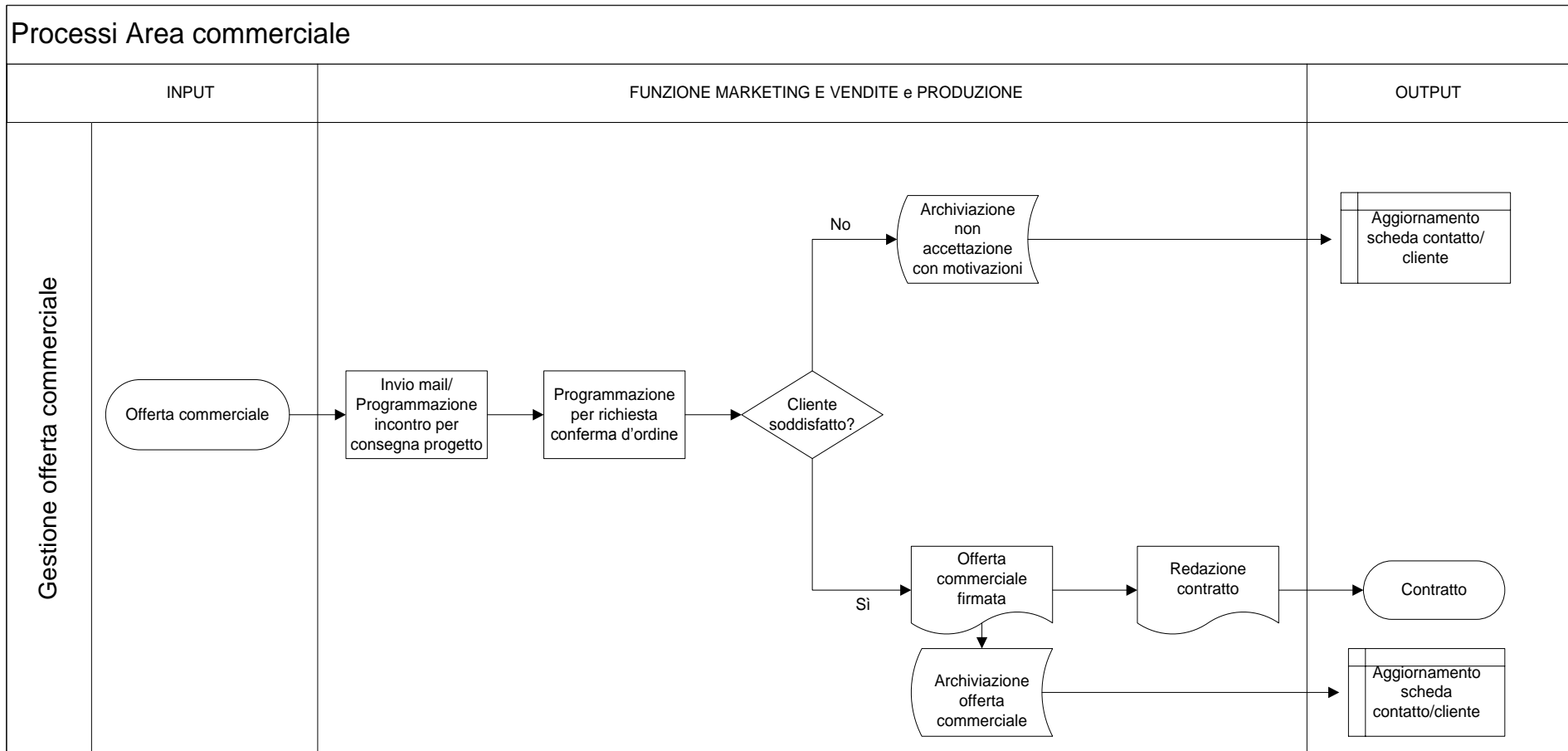
# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA



# 1. CONOSCENZA DELL'AZIENDA



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA

PROCESSO: Ciclo Marketing e Vendita  
 SOTTOPROCESSO: Gestione offerta commerciale

**Input:**  
 Offerta commerciale

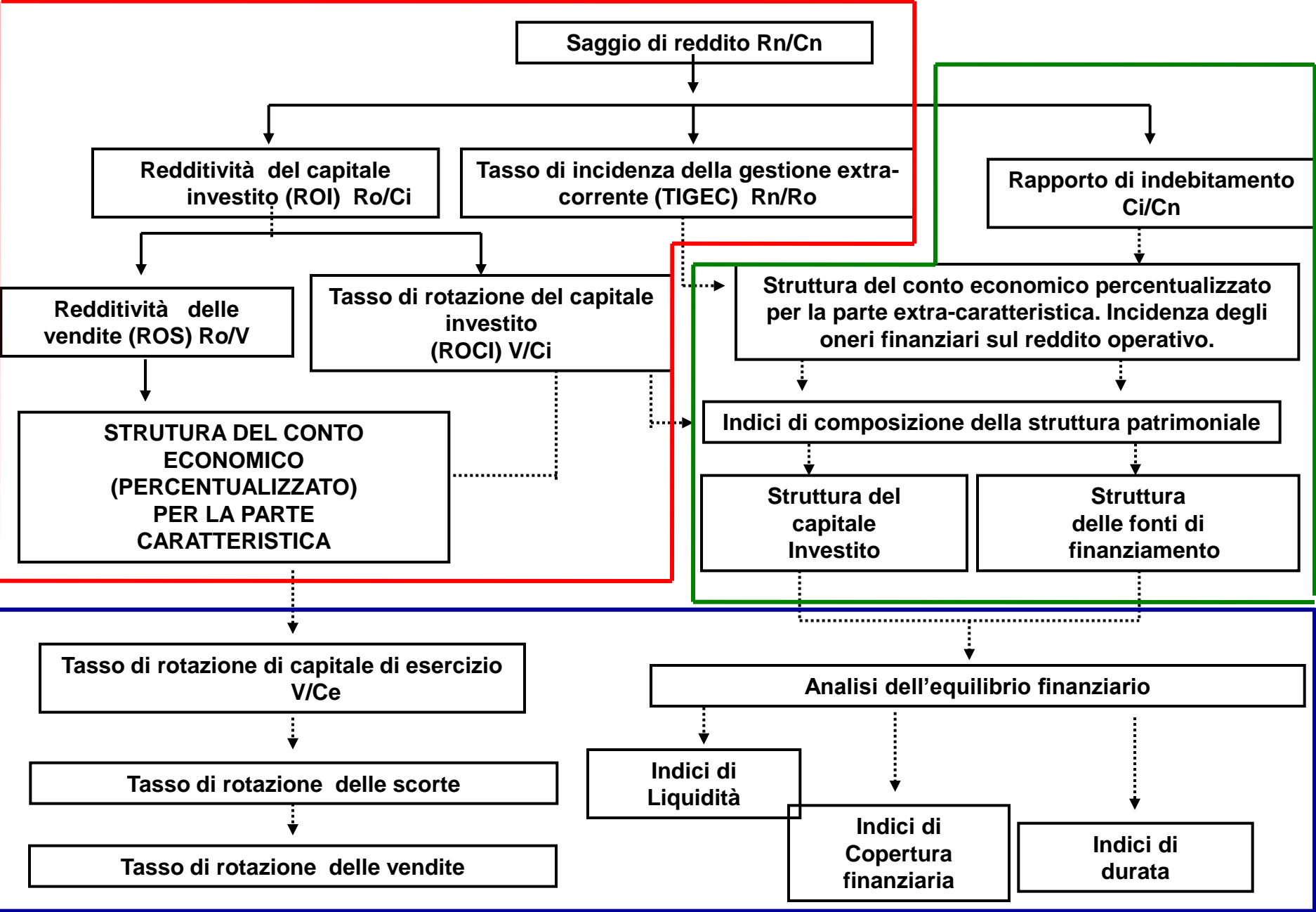
1. Consegna offerta commerciale al cliente:
  - A mano presso la sede del cliente per importi superiori a € 3.000,00 mese
  - Via mail per importi inferiori a € 3.000,00 mese
2. Programmazione per richiesta accettazione a distanza di 10-15 gg prima della scadenza dell'offerta:
  - Se cliente non soddisfatto:
    - Archiviazione nella scheda cliente del preventivo non accettato con motivazioni redatte dal Responsabile Marketing
  - Se cliente soddisfatto:
    - Acquisizione offerta commerciale accettata
    - Trasferimento offerta commerciale al Responsabile Marketing per aggiornamento cartella cliente
    - Archiviazione nella scheda cliente dell'offerta commerciale accettata

**Output:**  
 Offerta Commerciale firmata

FUZIONI COINVOLTE	SOGGETTI COINVOLTI	CRITICITA'	SOLUZIONI	KPI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing e Vendite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottenimento accettazione offerta commerciale</li> <li>• Archiviazione documentale dell'offerta commerciale sia in caso di accettazione che non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle effettive esigenze del cliente</li> <li>• Predisposizione di uno scadenziario per il sollecito richiesta di accettazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° offerte consegnate</li> <li>• Indice di frazionamento offerte</li> <li>• Indice di conversione offerte commerciale in preventivi</li> </ul>

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: CONOSCENZA DELL'AZIENDA





Saggio di reddito  $R_n/C_n$

Redditività del capitale investito (ROI)  $R_o/C_i$

Tasso di incidenza della gestione extra-corrente (TIGEC)  $R_n/R_o$

Rapporto di indebitamento  $C_i/C_n$

Redditività delle vendite (ROS)  $R_o/V$

Tasso di rotazione del capitale investito (ROCI)  $V/C_i$

Struttura del conto economico percentualizzato per la parte extra-caratteristica. Incidenza degli oneri finanziari sul reddito operativo.

STRUTURA DEL CONTO ECONOMICO (PERCENTUALIZZATO) PER LA PARTE CARATTERISTICA

Indici di composizione della struttura patrimoniale

Struttura del capitale Investito

Struttura delle fonti di finanziamento

Tasso di rotazione di capitale di esercizio  $V/C_e$

Analisi dell'equilibrio finanziario

Tasso di rotazione delle scorte

Indici di Liquidità

Tasso di rotazione delle vendite

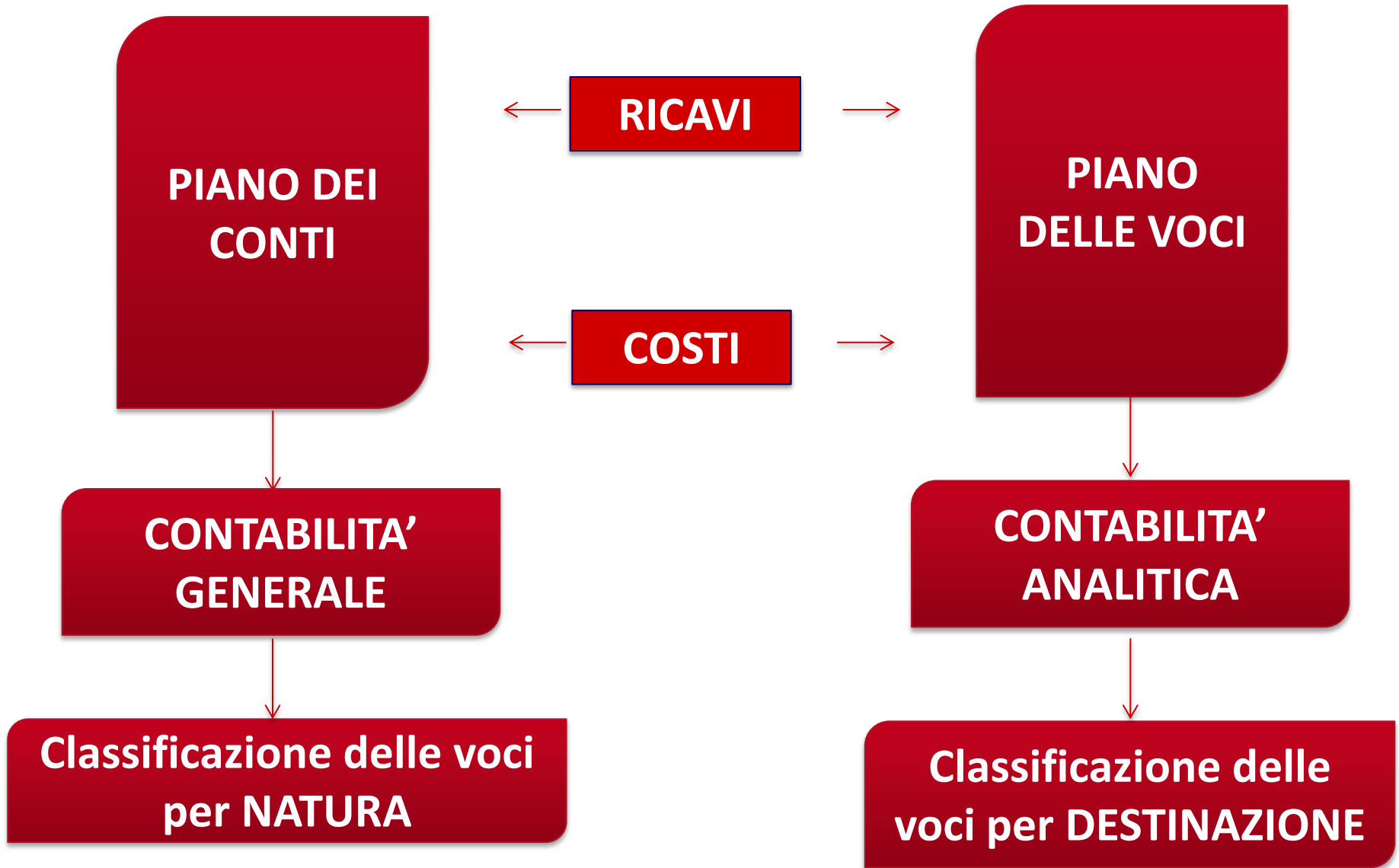
Indici di Copertura finanziaria

Indici di durata

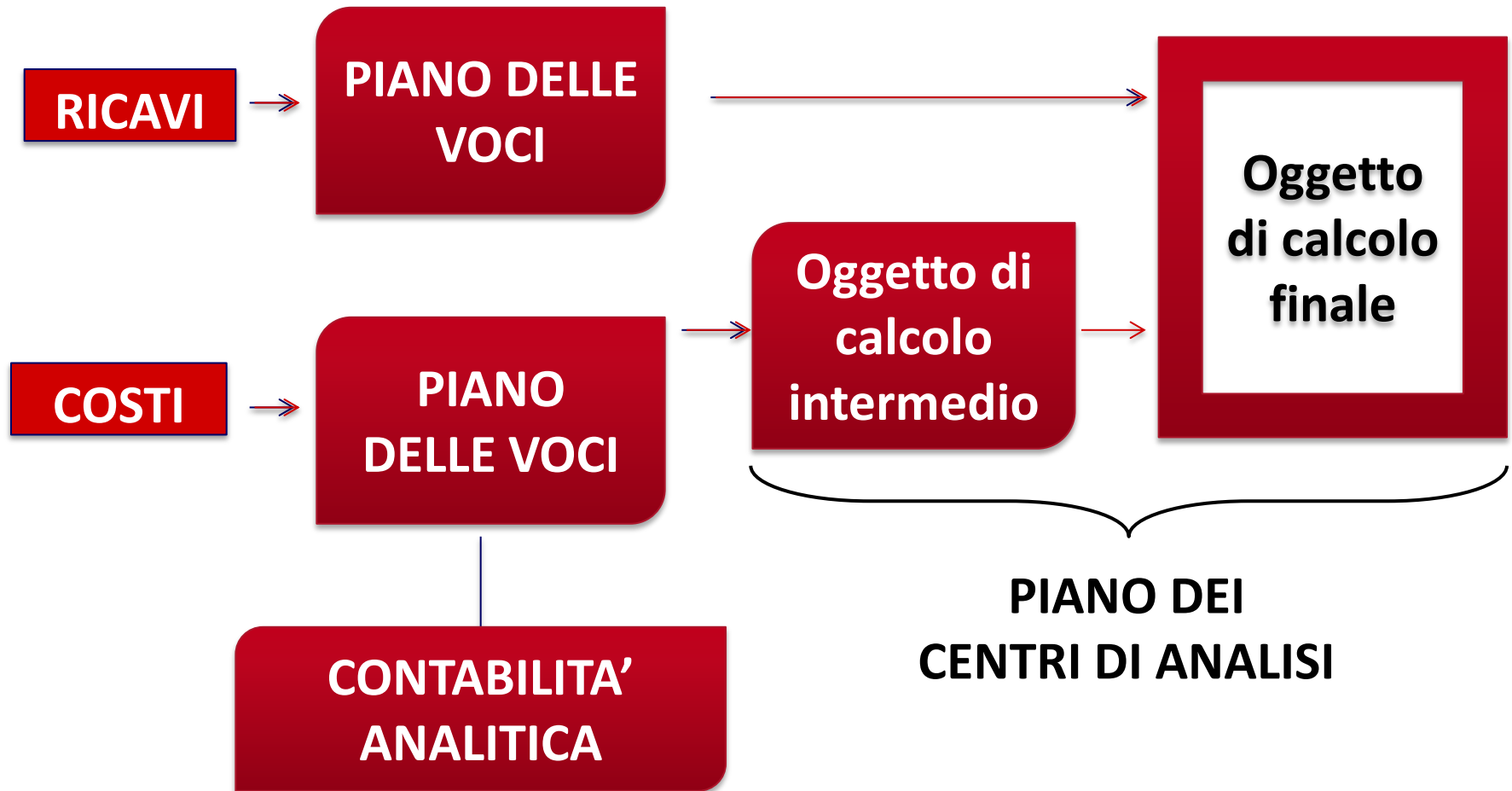


**SECONDA FASE:  
LA DEFINIZIONE DEL PIANO DELLE  
VOCI E DEL PIANO DEI CENTRI**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

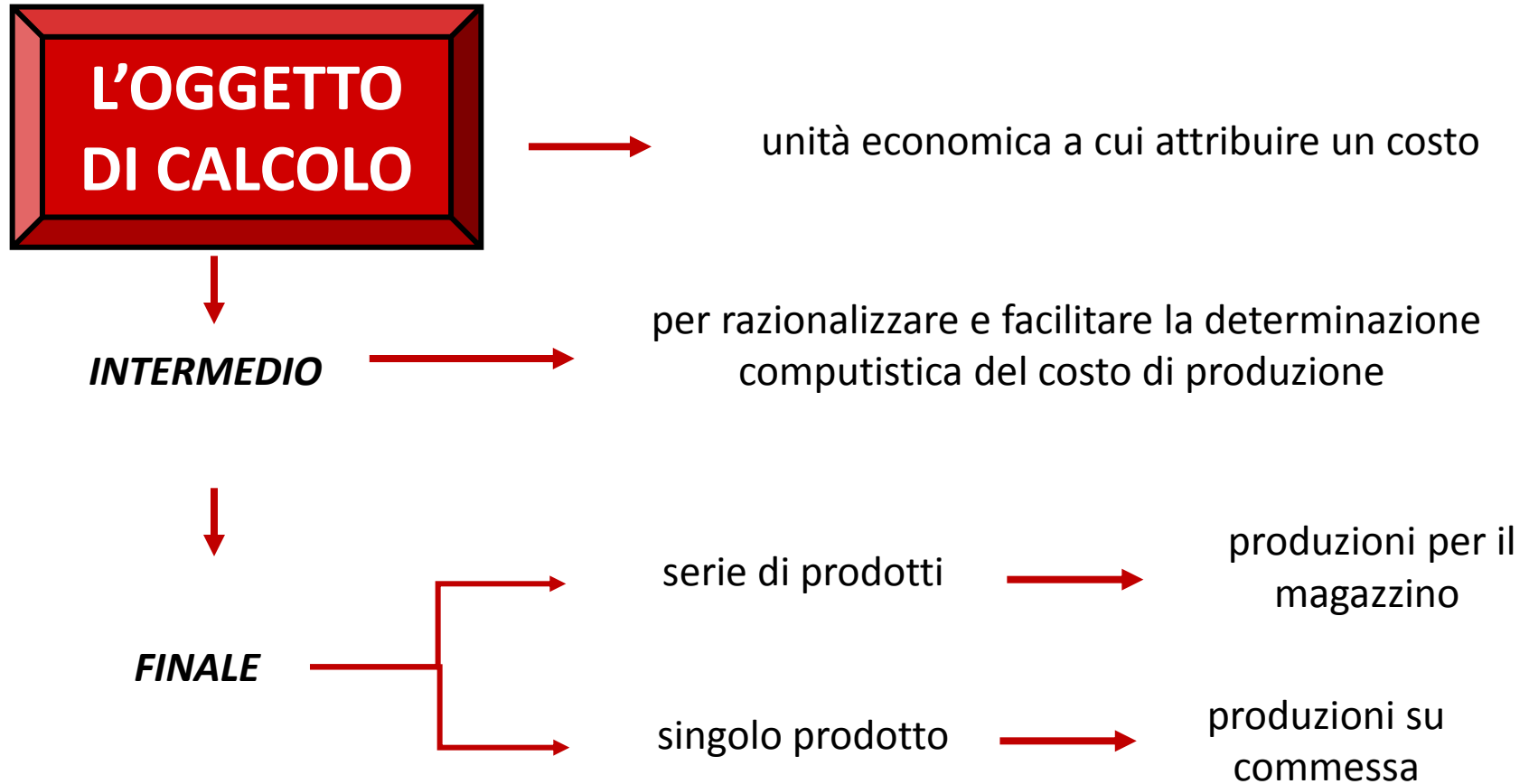


# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

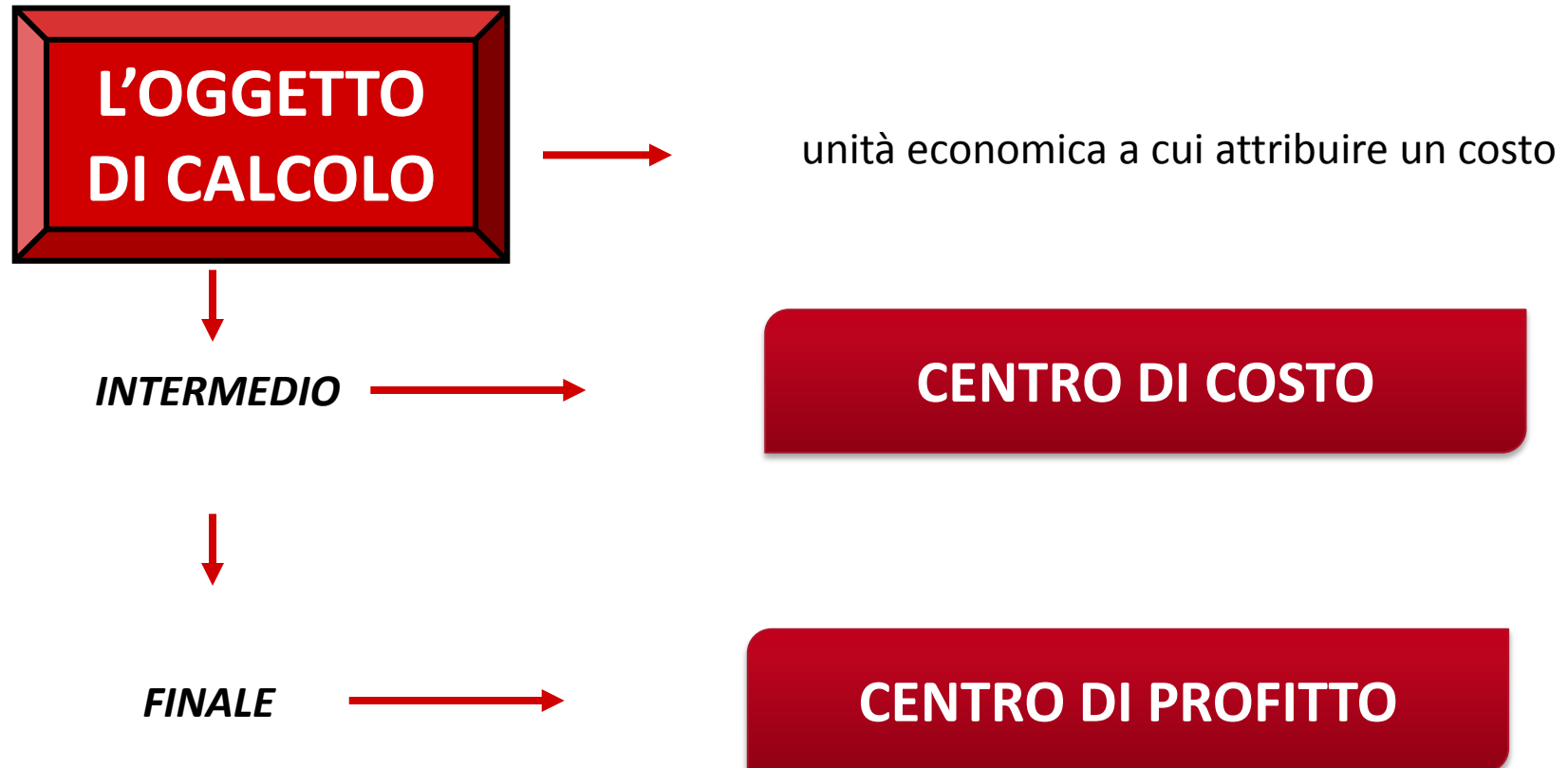


# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO

## DEI CENTRI E DELLE VOCI

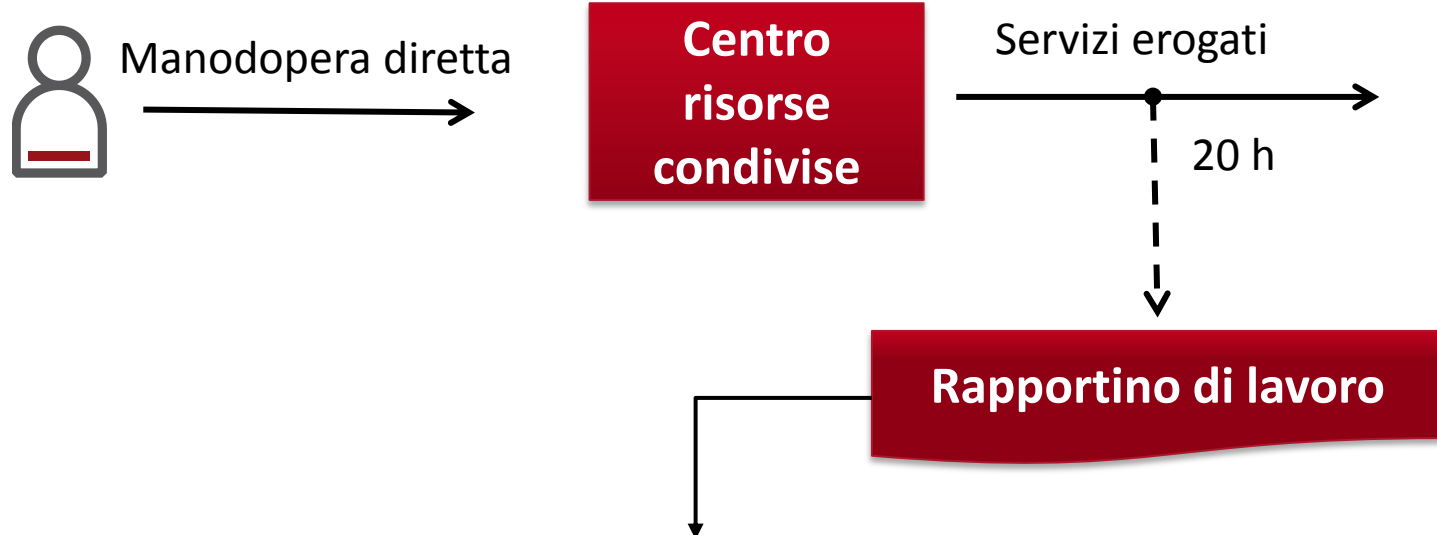


# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

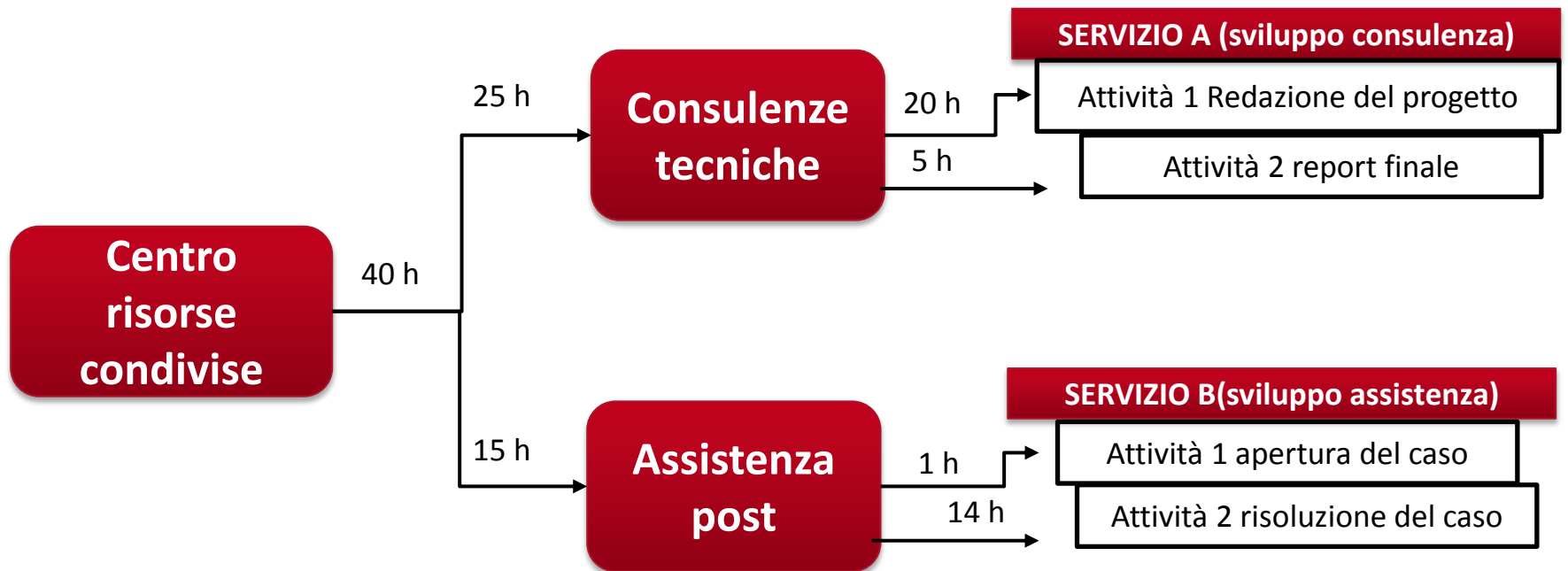
La rilevazione delle prestazioni delle risorse determinano le quantità prodotte dal centro



- Tipologia di attività (*produttiva o improduttiva*) eseguita dalla risorsa
- Tempo impiegato (*ore produttive o improduttive*)
- Cliente/commissa sulla quale si è lavorato
- Materiali utilizzati per l'esecuzione della prestazione
- Costi accessori sostenuti per l'esecuzione della prestazione

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

La rilevazione delle prestazioni delle risorse determinano le quantità prodotte dal centro



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

## I CENTRI DI COSTO

sono unità organizzative della struttura aziendale,  
deputate alla gestione delle risorse  
e quindi dei costi



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

**ORGANIGRAMMA**

**≠**

**PIANO DEI CENTRI DI COSTO**

**Esigenze organizzative**

**Esigenze di controllo**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

Per la definizione del piano dei centri di costo bisognerebbe considerare:

- 1. Omogeneità delle operazioni svolte;**
- 2. Omogeneità dei fattori produttivi impiegati;**
- 3. La rilevanza, in termini quantitativi, dei costi sostenuti nel centro;**
- 4. L'individuazione di un responsabile del centro**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

**I centri di costo possono essere**

**Centri  
produttivi**

**Centri  
ausiliari**

**Centri  
funzionali**

**Centri fittizi**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI



Ammortamenti  
impianto specifico



Quota parte Ammortamenti  
impianto generico



Manodopera diretta di reparto



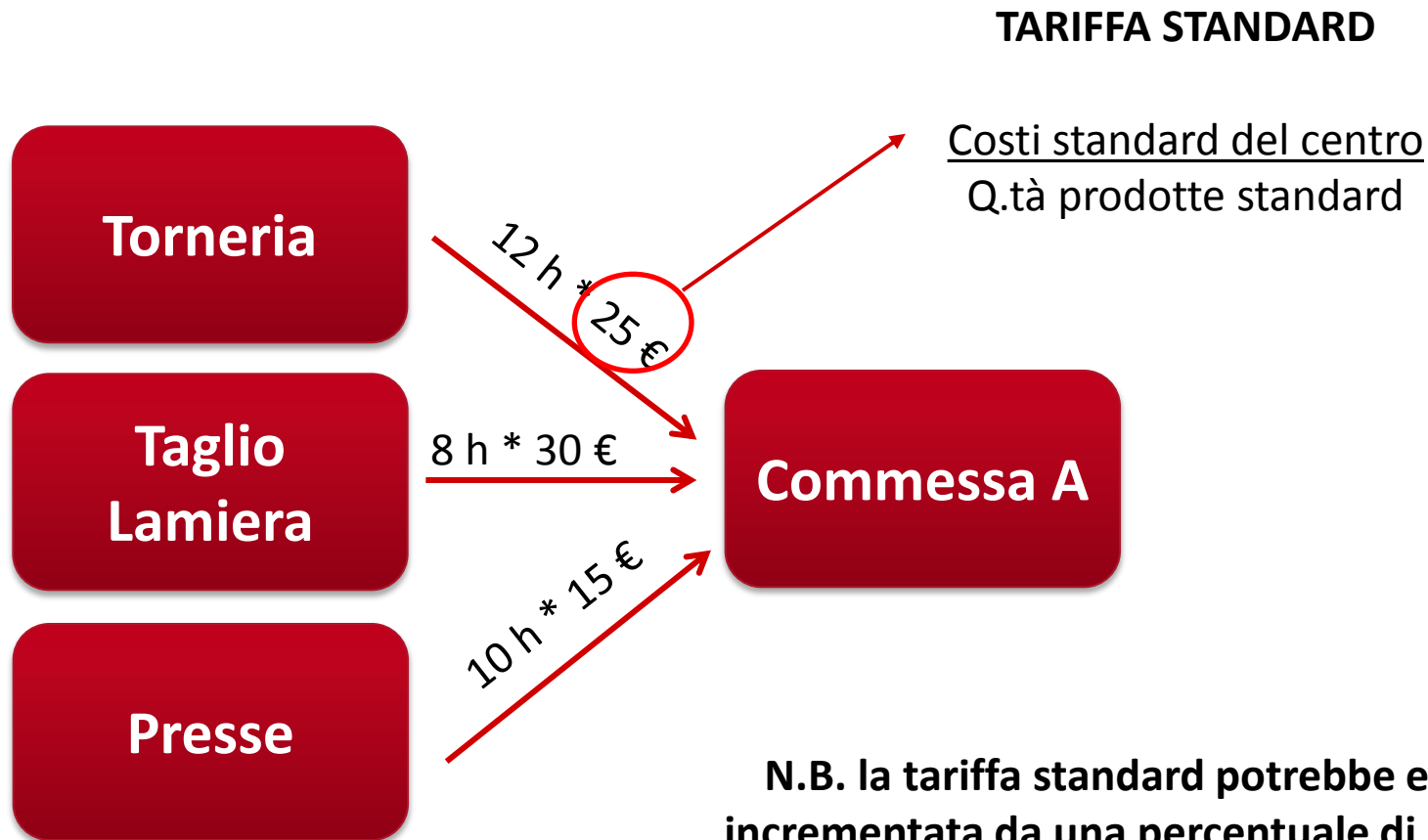
Manodopera indiretta condivisa



**Reparto  
Torneria  
(Centro produttivo)**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

Imputazione dei costi dei centri produttivi che hanno lavorato per la commessa



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

CO.GE.	Pdc std	CO.AN.	Voce	CENTRI DI ANALISI	Centro	CRITERIO DI RIBALTAMENTO	Note
Prestazioni di servizi	47.11.03	Prestazioni di servizi	10.10	Ricavi case mobili	A		
			10.10.10	Ricavi Miami	A01		
Prestazioni di servizi	47.11.03	Prestazioni di servizi	10.10	Ricavi case mobili	A		
			10.10.10	Ricavi Miami	A01		
			10.10.11	Ricavi Adria Plus	A02		
			10.10.12	Ricavi Firenze	A03		
			10.10.13	Ricavi Adria 2 x Line	A04		
			10.10.14	Ricavi Adria x Line	A05		
			10.10.15	Ricavi Bahamas	A06		
			10.10.16	Ricavi Adria	A07		
			10.10.17	Ricavi Italia	A08		
			10.10.18	Ricavi Adria Comfort	A09		
			10.10.19	Ricavi Europa	A10		
			10.10.30	Ricavi servizi spiaggia case mobili	A11		
			10.10.31	Ricavi servizi extra case mobili	A12		
			10.20	Ricavi campeggio			
			10.20.10	Ricavi piazzola normale			
			10.20.11	Ricavi piazzolaplus			
			10.20.12	Ricavi piazzola extra			
			10.20.13	Ricavi piazzola extra con WC			
			10.20.20	Ricavi servizi spiaggia campeggio			
			10.20.21	Ricavi servizi extra campeggio			
			10.70	Ricavi servizi			
			10.10.16	Ricavi ristorazione			
			10.10.17	Ricavi bar			
			10.10.18	Ricavi minimarket			
Compenso per lavoro temporaneo (compenso)	61.03.15.01			Centro funzionale_Commerciale interno	150	% fatturato ASA	
Compenso per lavoro temporaneo (retr. Contr.)	61.03.15.03						
Altri costi per il personale dipendente	67.03.51	Altri costi del personale	20.40.30				
Spese telefoniche ordinarie	57.09.01.01	Spese telefonica fissa	30.05.10				
Spese telefoniche radiomobili	57.09.03	Spese telefonica mobile	30.05.20				
Energia elettrica	57.09.13.01	Energia elettrica	30.05.30				
Acqua potabile	57.09.17						
Riscaldamento	57.09.15	Altre utenze	30.05.40	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato ASA	
Gas	57.09.19						
Servizi telematici	57.09.07	Altre utenze	30.05.40				
Spese gestione locali	57.09.23	Costi di gestione struttura	30.35.10				
Carburanti e lubrificanti veicoli aziendali ded.	59.03.01.01	Carburanti e lubrificanti veicoli aziendali	30.30.10	Centro produttivo_Manutenzione	100	ore lavorate	
Premi assicurazione autoveicoli e veicoli ded.	59.03.03.01			Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Pedaggi autostradali	59.03.05.01						
Can. Spese access. Noleg. Veicoli deduc.	65.03.05.01	Altri costi di gestione autoveicoli	30.30.40	Centro produttivo_Manutenzione	100	ore lavorate	
Altre spese automezzi	59.01.07						
Multe autoveicoli	59.03.11						
Spese manutenzione automezzi propri	59.01.13.03	Spese manutenzione autoveicoli	30.30.30	Centro produttivo_Manutenzione-Pulizie-Servizi	100-110-120	Imputazione diretta	
Altre spese manutenzione beni propri	57.11.07	Manutenzione attrezzature	30.15.10				
Assistenza software	63.05.25	Altri costi generali	30.60.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Licenze d'uso e software non capitalizz.	65.07.03						
Cancelleria varia	55.07.17	Materiali ausiliari e di consumo	30.10.10				
Acquisti beni strumentali inf. 516,46 ded.	55.07.01.01	Altri costi generali amministrativi	30.50.10				
Pubblicità, inserzioni e affissioni ded.	63.01.01.01	Costo marketing pubblicità	30.45.10	Centro funzionale_Commerciale interno	150	% fatturato per Asa	
Materiale pubblicitario ded.	63.01.03.01						
Consulenze marketing e pubblicitarie	61.01.09	Costo marketing pubblicità	30.45.10	Centro funzionale_Commerciale esterno	155	% fatturato per Asa	
Contrib. cassa previd. lav. aut. affer.	63.01.09.11						
Spese per alberghi e ristoranti ded.	63.01.09.11						
Spese per alberghi, rest. (limite ricavi)	63.01.05.03	Altri costi commerciali generali	30.45.30	Centro funzionale_Commerciale	150-155	% fatturato per Asa	
Spese di viaggio	63.01.13						
Spese postali	63.05.01	Altri costi generali	30.60.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Gestione fotocopiatrici e fax	63.05.05						
Compenso amministr. SC	61.05.01	Compenso amministratori	20.40.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Consulenze Amministrative e fiscali (ordinarie e non ordin.)	61.01.01.01/03						
Contributi cassa previdenza lavoro autonomo (aff. e non aff.)	61.01.19.01/03						
Contr. cassa prev. cors. ammin. (fisc. ordin.)	61.01.19.05	Consulenze e prestazioni di terzi	30.20.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Servizi contabili di terzi	63.05.07						
Vidimazioni e certificati	63.05.21						
Premi di assicurazioni non obbligatorie	63.05.13.01						
Spese generali varie	63.05.51						
Altre imposte e tasse indirette ded.	71.01.51.01	Altri costi generali	30.60.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Sanzioni, penali e multe	71.03.03						
Contributi associativi	71.03.07/01/03						
Abbonamenti, libri e pubblicazioni	71.03.11						
Arrot. Passivi diversi	71.03.17						
Interessi passivi bancari	75.01.01						
Commissioni e spese bancarie	75.01.07						
Interessi passivi su mutui	75.01.07	Oneri finanziari	45.20.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Interessi di mora	75.03.05						
Oneri finanziari diversi	75.03.27.01/03/05/07						
Ammortamento ordinario impianti di condizionamento	80.03.13						
Ammortamento ordinario automezzi	80.03.45						
Ammortamento ordinario costruzioni leggere	80.03.41	Ammortamento materiali	30.55.20 ss.	Centro produttivo_Manutenzione	100	ore lavorate	
Ammortamento ord. attrez. spec. industr. comm. agric.	80.03.31			Centro produttivo_Pulizie	110	ore lavorate	
Ammortamento ordinario telefonia mobile	80.03.47.03			Centro produttivo_Servizi extra	120	ore lavorate	
Ammortamenti ordinario attrez. Varia e minuta	80.03.33	Ammortamenti materiali	30.55.20	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	
Ammortamenti ordinario macch d'ufficio elettroniche	80.03.39			Centro funzionale_Commerciale interno	150	% fatturato per Asa	
Ammortamento ordinario software in concessione capitale	80.01.23	Ammortamenti immateriali	30.55.10	Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato per Asa	

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEL PIANO DEI CENTRI E DELLE VOCI

CO.GE.	Pdc std	CO.AN.	Voce	CENTRI DI ANALISI	Centro	CRITERIO DI RIBALTIMENTO	Note
Prestitazioni di servizi	47.11.03	Prestitazioni di servizi	<b>10.10</b>	<b>Ricavi case mobili</b>	A	Imputazione diretta mediante articoli	Ciascuna vendita è paragonata ad un articolo; i dati sono estrapolati dal gestionale utilizzato per le prenotazioni
			10.10.10	Ricavi Miami	A01		
			10.10.11	Ricavi Agria Plus	A02		
			10.10.12	Ricavi Firenze	A03		
			10.10.14	Ricavi Agria 2 x Line	A04		
			10.10.14	Ricavi Agria x Line	A05		
			10.10.15	Ricavi Bahamas	A06		
			10.10.16	Ricavi Italia	A07		
			10.10.17	Ricavi Italia	A08		
			10.10.18	Ricavi Agria Confort	A09		
			10.10.19	Ricavi Europe	A10		
			10.10.30	Ricavi servizi spa/SPA case mobili	A11		
			10.10.31	Ricavi servizi extra case mobili	A12		
			<b>10.20</b>	<b>Ricavi campeggio</b>			
			10.20.10	Ricavi piazzola normale			
			10.20.11	Ricavi piazzola obliqua			
			10.20.12	Ricavi piazzola extra			
			10.20.13	Ricavi piazzola extra con WC			
			10.20.20	Ricavi servizi spa/SPA campeggio			
			10.20.21	Ricavi servizi extra campeggio			
			<b>10.30</b>	<b>Ricavi servizi</b>			
			10.30.10	Ricavi Ristorazione			
			10.30.17	Ricavi bar			
			<b>10.30.18</b>	<b>Ricavi minimarket</b>			
Ribassi e abbuoni passivi	47.13.05	Altri ricavi e proventi		Ricavi minimarket	50		
Ammortamenti attivi diversi	50.01.29		10.10.50	Centro di profitto, Altri ricavi			
Materiali mensurali diversi	55.07.13			Centro ausiliario_Gestione Magazzino e Logistica	140		
Indumenti da lavoro	55.07.23	Acquisti per la produzione di servizi	20.20.10		140		
Acquisto beni materiali per la produzione di servizi	56.01.03						
Acquisto materiali di consumo (alt.diversi)	56.03.01						
Carrozze noleggio attrezzature	66.05.15	Costi canone prod. e serv.div.	30.60.10	Centro produttivo_Manutenzione-Pulizie-Servizi	100-110-120		Imputazione diretta
Trasporti su strada	67.03.03	Altri costi di trasporto	20.60.10	Centro ausiliario_Gestione Magazzino e Logistica	140		
Trasporti su acquedotti	67.05.01						
Retribuzioni lorde dipendenti ordinari	67.01.01.01			Centro produttivo_Manutenzione	100		ore lavorate
Retribuzioni lorde apprendisti	67.01.01.05			Centro produttivo_Pulizie	110		ore lavorate/mq
Contributi INPS dipendenti ordinari	67.01.03.01			Centro produttivo_Pulizie	110		ore lavorate/mq
Contrib.altri enti previd/ass.dip.ordin.	67.01.09.01			Centro produttivo_Servizi extra	120		ore lavorate
Contrib.altri enti previd/ass.dip.ordin.	67.01.09.01						
Quote TFR dipendenti ordinari	67.01.01.01						
Premi INAIL	67.01.11						
Retribuzioni lorde apprendisti	67.01.01.05						
Contributi INPS dipendenti ordinari	67.01.03.01						
Contrib.altri enti previd/ass.dip.ordin.	67.01.09.01						
Contrib.altri enti previd/ass.dip.ordin.	67.01.09.01						
Quote TFR dipendenti ordinari	67.01.07.01						
Quote TFR apprendisti (in azienda)	67.01.07.07						
Premi INAIL	67.01.11						
Rimborsi spese personali a piè di lista deduc.	67.03.07.01						
Compensi per lavoro temporaneo (compenso)	61.03.15.01						
Compensi per lavoro temporaneo (retr. Contr.)	61.03.15.03						
Altri costi per il personale dipendente	67.03.51						
Altri costi del personale	67.03.51						
Spese postali	63.05.03	Altri costi generali	30.60.10	Centro funzionale_Amministrativo	160		% fatturato per Asa
Gestione fotocopiatiche e fax	63.05.05	Compensi amministratori	30.40.10	Centro funzionale_Amministrativo	160		% fatturato per Asa
Compenso amministr. SC	61.05.01						
Consulenze Amministrative e fiscali (ordinarie e non ord.)	61.01.01.03						
Contributi cassa previdenza lavoro autonomo (off e non aff.)	61.01.19.01/03	Consulenze e prestazioni di terzi	30.20.10	Centro funzionale_Amministrativo	160		% fatturato per Asa
Costi cassa previdenza lavoro autonomo (off e non aff.)	61.01.19.05						
Servizi contabili di terzi	61.05.07						
Indennità e certificati	61.05.21						
Premi di assicurazioni non obbligatorie	61.05.13.01						
Spese generali varie	61.05.51						
Altre imposte e tasse indirette ded.	71.01.51.01						
Sanzioni, penali e multe	71.02.03						
Contributi associativi	71.03.03.01/02						
Abbonamenti, libri e pubblicazioni	71.03.11						
Ritiro Passivi diversi	71.03.17						
Interessi passivi bancari	75.01.01						
Commissioni e spese bancarie	75.01.07						
Interessi passivi su mutui	75.03.05	Devi finanziari	45.20.10	Centro funzionale_Amministrativo	160		% fatturato per Asa
Interessi di mora	75.03.27.01/03/05/07						
Devi finanziari diversi	75.03.51						
Ammortamento ordinario impianti di condizionamento	80.03.13						
Ammortamento ordinario automobili	80.03.45						
Ammortamento ordinario costruzioni leggere	80.03.41						
Ammortamento ord. attrezzi spec.industri extra-agric.	80.03.31						
Ammortamento ordinario telefonico mobile	80.03.47.03						
Ammortamento ordinario attrezzi, Vani e rimessa	80.03.33						
Ammortamenti ordinario macchinari ufficio elettroniche	80.03.39						
Ammortamento ordinario software in concessione capitale	80.01.23						

Centro produttivo_Manutenzione	100	ore lavorate
Centro produttivo_Pulizie	110	ore lavorate/mq
Centro produttivo_Servizi extra	120	ore lavorate
Centro funzionale_Amministrativo	160	% fatturato ASA
Centro funzionale_Commerciale interno	150	% fatturato ASA

**TERZA FASE:  
LA DETERMINAZIONE DELLA  
REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A  
COSTI PIENI**



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

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: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

## **RICAVI**

- costi variabili

**MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO (1°livello)**

- costi fissi specifici

**MARGINE DI CONTRIBUZIONE SEMILORDO (2°livello)**

- costi fissi generali di struttura

**REDDITO NETTO**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

Ricavi totali 10.000

- Costi totali 9.500

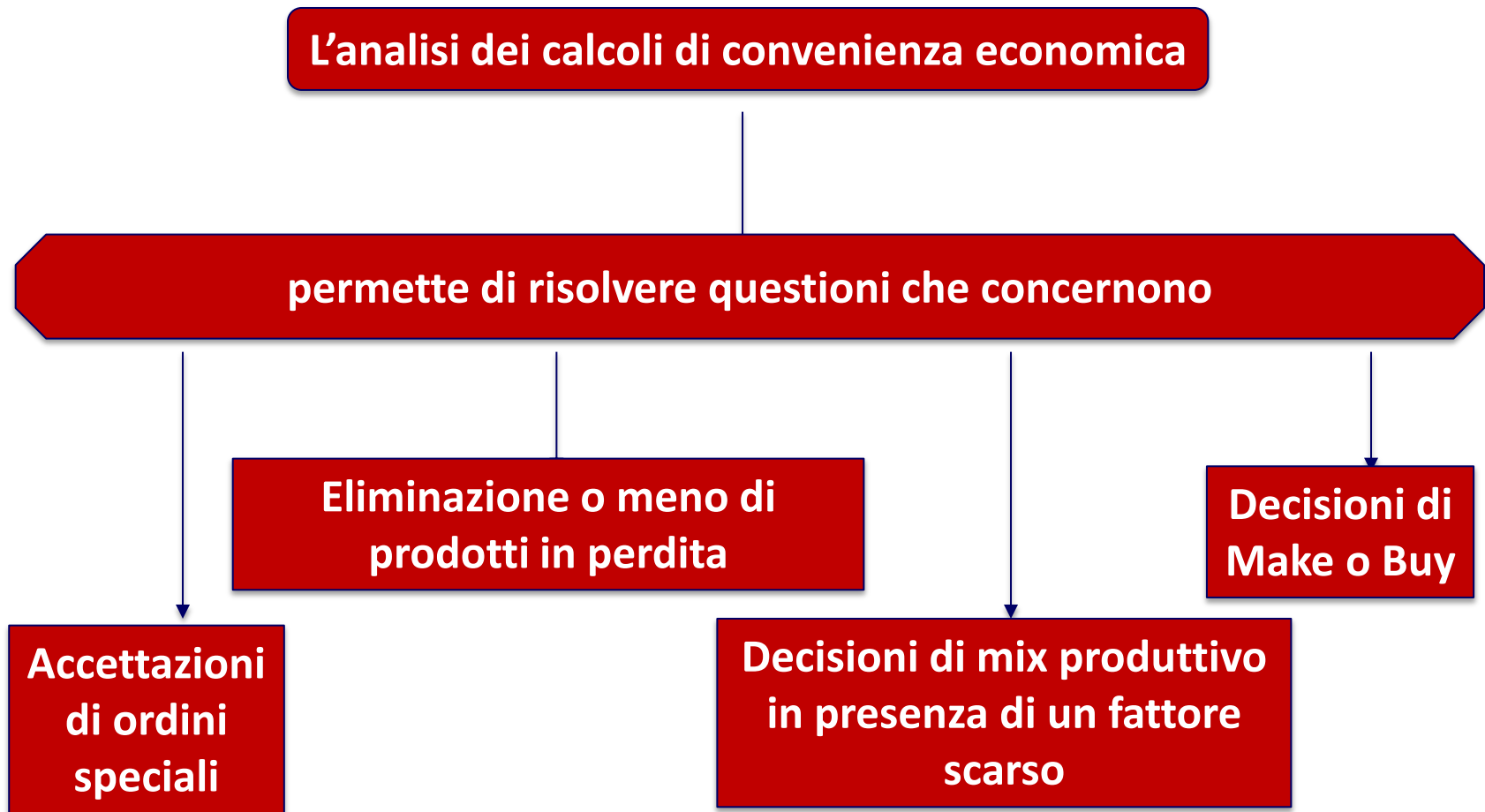
= Utile netto 500



*Risultato economico complessivo*

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

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

L'analisi del punto di pareggio  
(BREAK-EVEN ANALYSIS)

si focalizza

sulla quantità di produzione e di vendita in corrispondenza della quale si realizza il ***pareggio economico***

$$\text{RICA VO TOTALE} = \text{COSTO TOTALE}$$

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

Quantità di equilibrio

$$Qx = \frac{CF}{P - C_{uv}}$$

Moltiplicando entrambi i membri per il PREZZO

Fatturato di equilibrio

$$Fx = \frac{CF}{\frac{P - C_{uv}}{P}}$$

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

Aggiungendo una quota di **UTILE ATTESO**

Quantità di equilibrio

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

Fatturato di equilibrio

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

Prezzo di equilibrio

$$P_x = \frac{Q C_{vu} + CF + U}{Q}$$

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

Il punto di equilibrio sotto forma di  
margine di sicurezza

$$\frac{\text{F.to effettivo (o programmato)} - \text{F.to di equilibrio}}{\text{Fatturato effettivo (o prog.to)}} \times 100$$



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

## La leva operativa

$$LO = \frac{\Delta RO / RO}{\Delta Q / Q}$$

$$LO = \frac{Q(P - C_{vu})}{Q(P - C_{vu}) - CF}$$

$$LO = \frac{MC}{MC - CF}$$

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

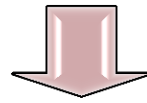
**Il full costing considera tutte le risorse impiegate in una determinata area, in una funzione, in una divisione, in una filiale, nell'intera azienda**



**Ripartizione dei costi indiretti**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

**CRITERIO DI RIPARTO**



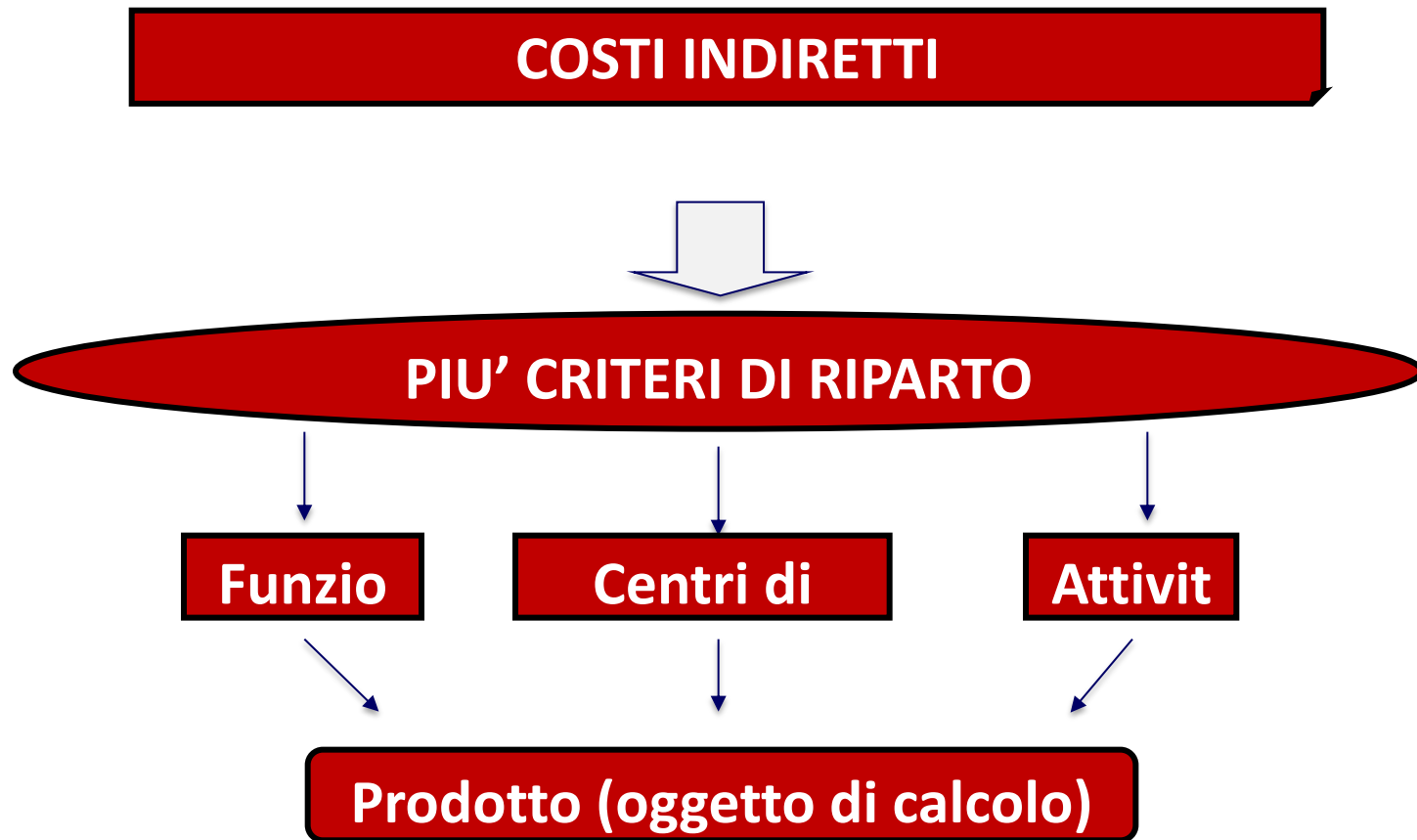
**1. CRITERIO D' IMPUTAZIONE OPERATIVO (volumi input)**

**2. CRITERIO D' IMPUTAZIONE FUNZIONALE (volumi Output)**

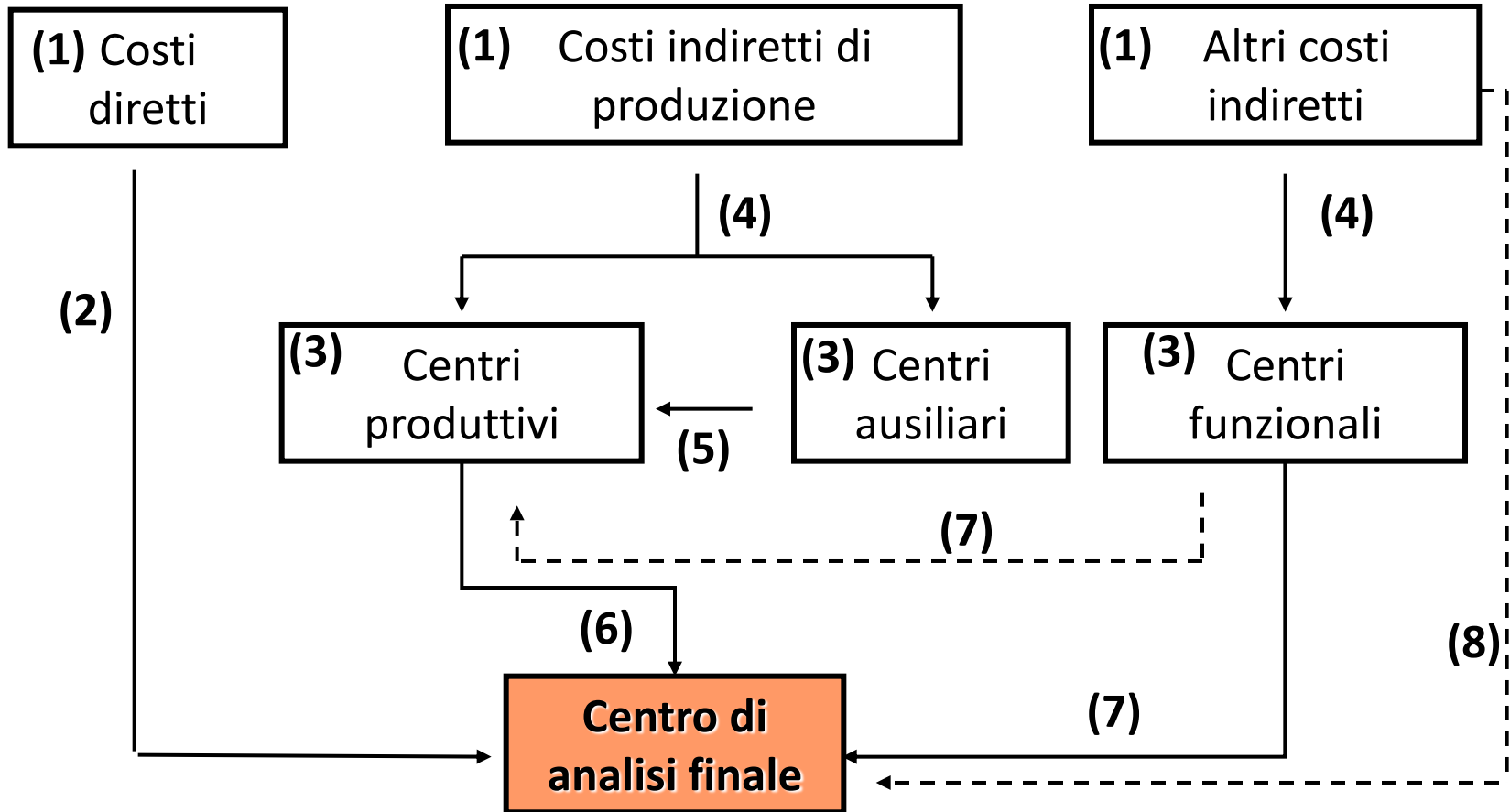
**3. CRITERIO D' IMPUTAZIONE STRUMENTALE (Centri intermedi)**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

## *Ripartizione su base multipla*



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

Ricavi totali 10.000

- Costi totali 9.500

= Utile netto 500



*Risultato economico complessivo*

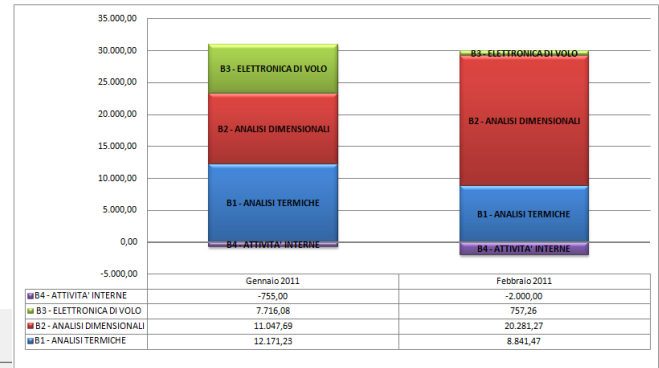
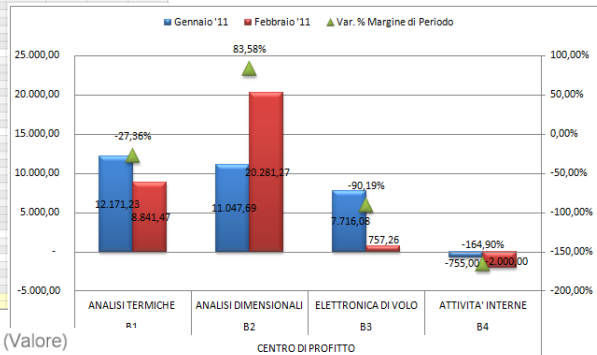
	Prodotto A	Prodotto B	Totale
Ricavi netti	6.000	4.000	10.000
- Costi var.	3.500	2.000	5.500
<b>M.d.C.1°</b>	<b>2.500</b>	<b>2.000</b>	<b>4.500</b>
- Costi fissi spec.	3.000	500	3.500
<b>M.d.C.2°</b>	<b>-500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.000</b>
- Costi fissi indiretti	200	300	<del>500</del>
Utile netto	- 700	1200	500

**QUARTA FASE:  
LA COSTRUZIONE DI REPORT ED  
ANALISI DEI RISULTATI**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DI REPORT ED ANALISI DEI RISULTATI

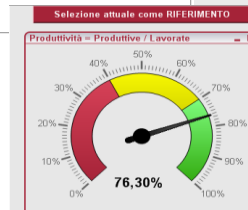
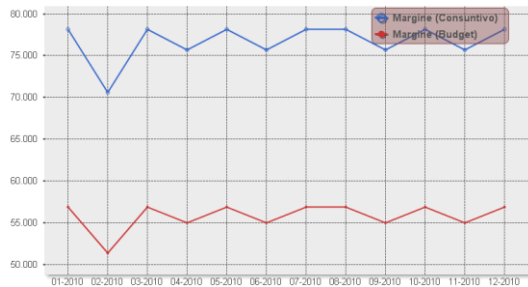
Prospetto: **QIV - QUADRO DI VERIFICA**

Codice	Descrizione	ANALISI TERMICHE	ANALISI DIMENSIONALI	ELETRONICA DI VOLO	ATTIVITA' INTERNE	RIORISORSE CONDIZIONE	GESTIONE LOCALI	GESTIONE IT	GESTIONE AUTOREZZE
<b>R1</b>	Ricavi	226.901,37	56.163,26	22.671,83					
R1010	Ricavi da produzione	180.000,00	56.362,53	21.000,00					
R101000	Ricavi da commesse	180.000,00	56.362,53	21.000,00					
R1011	Ricavi da Contributi	46.375,63		1.671,83					
R101100	Contributi attivi di refinanziamento	46.375,63		1.671,83					
R1011000	Altri ricavi	527,69	199,27						
R10110000	Addebiti vari e di trasporto ai clienti		200,00						
R101100000	Altri ricavi (non di commesse)		0,00						
R2	Costi	527,69	300,00						
R2010	Costi di acquisto materiali	2.100,00	11.700,00	13.132,00					
R201000	Materiali per prototipi	2.000,00	11.700,00	13.520,00					
R2010000	Materiali di Consumo	2.000,00	11.700,00	13.520,00					
R210	Costi di acquisto servizi	100,00							
R210000	Consulenze tecniche dirette	100,00							
R2100000	Costi di personale dipendente								
R21000000	Costi di trasporto		7,00						
R210000000	Costi di trasporto		7,00						
R3	Gestione complementari		30,00						
R3005	Energia e Utenze								
R3005000	Tarifari fidej. e multa								
R3010	Materiali ausiliari e di consumo		30,00						
R3010000	Acquisto materiale di consumo		30,00						
R3030	Costi per automobili								
R3030000	Carburanti								
R30300000	Costi di gestione della struttura								
R303000000	Costi diretti di gestione								
R3035	Ammortamento								
R3035000	Ammortamenti Temp. e fabbricati								
R30350000	Ammortamenti Hardware								
R303500000	Altri ammortamenti								
R4	Proventi								
R4010	Gestione extra-caratteristica								
R4010000	Proventi gestione straordinaria								
R40100000	Proventi straordinari								
R450	Oneri								
R450000	Oneri Gestione finanziaria								
R4500000	Oneri Finanziari								
R45000000	Oneri Gestione straordinaria								
R450000000	Oneri straordinari								
40	Saldo Centro	224.801,32	44.433,26	7.139,83					
50	SALDO GESTIONE	224.801,32	44.433,26	7.139,83					

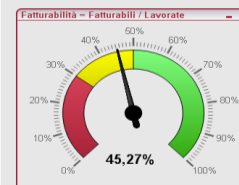


Descrizione	FEBBRAIO	GENNAIO	GEN/FEB
Ricavi	192.747,25	13.626,37	93,93
Ricavi da produzione	180.000,00	100,00	100,00
Ricavi da commesse commerciali	180.000,00	100,00	100,00
Ricavi commerciali	12.747,25	13.626,37	6,90
Ricavi da contributi	12.747,25	13.626,37	6,90
Costi	100,00	100,00	100,00
Costi di acquisto servizi		100,00	
Consulenze tecniche dirette		100,00	
Saldo	192.747,25	13.526,37	93,98
IMPUTAZIONE COSTI ALLE COMMESSE	45.989,75	13.854,84	69,87
Imputazione costi comm. commerciali	45.989,75	7.533,24	83,62
Immutaz. costi commesse commerciali	45.989,75	6.321,60	83,62
		6.321,60	
		6.321,60	
		328,47	100,22

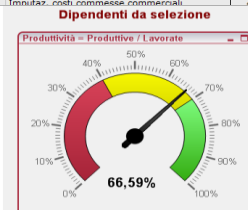
Confronto Budget - Consuntivo (Valore)



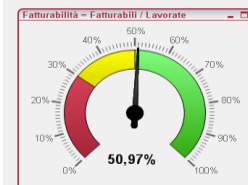
Ore produttive:	86.053,85
Ore improduttive:	26.733,05
Ore lavorate:	112.786,90
Ore assenza:	16.014,50
Ore registrate totali:	128.801,40



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
------------------	----------



**QUINTA FASE:  
LA REDAZIONE DEL BUDGET**

## LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET

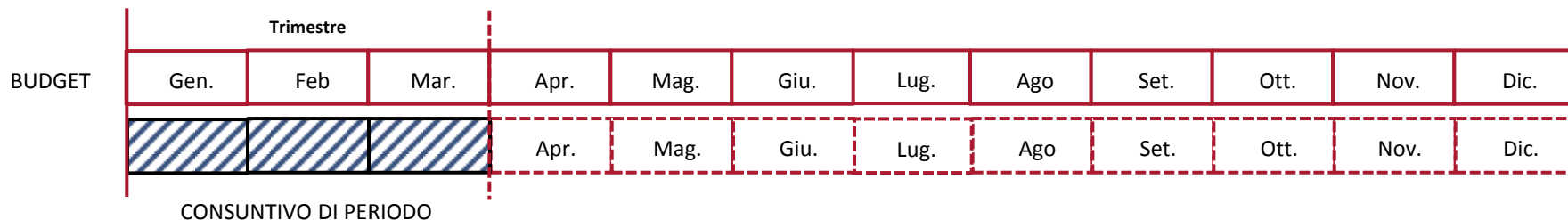
**Il budget è un documento contabile-amministrativo con il quale il management individua il programma di gestione che l'azienda intende raggiungere nell'esercizio successivo**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET

In funzione della redazione è possibile distinguere il budget fisso da quello scorrevole.

## Budget fisso

È redatto alla chiusura di ogni anno per quello successivo ed è sottoposto a revisione periodica.



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET

## Budget scorrevole

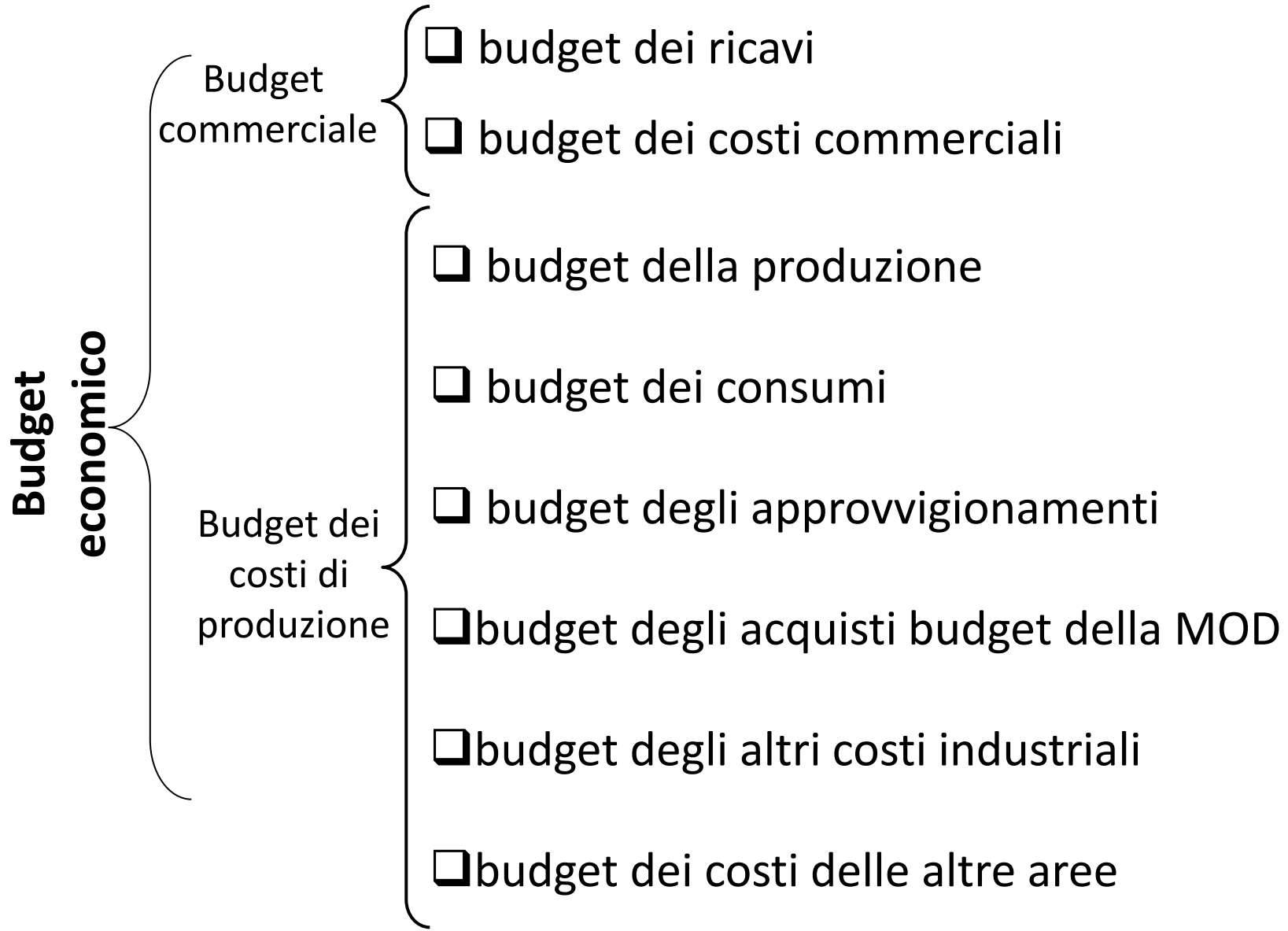
A differenza del budget fisso con quello scorrevole al termine del periodo di revisione si procede con l'aggiunta di un corrispondente periodo al precedente già chiuso (sempre arco temporale di un anno).



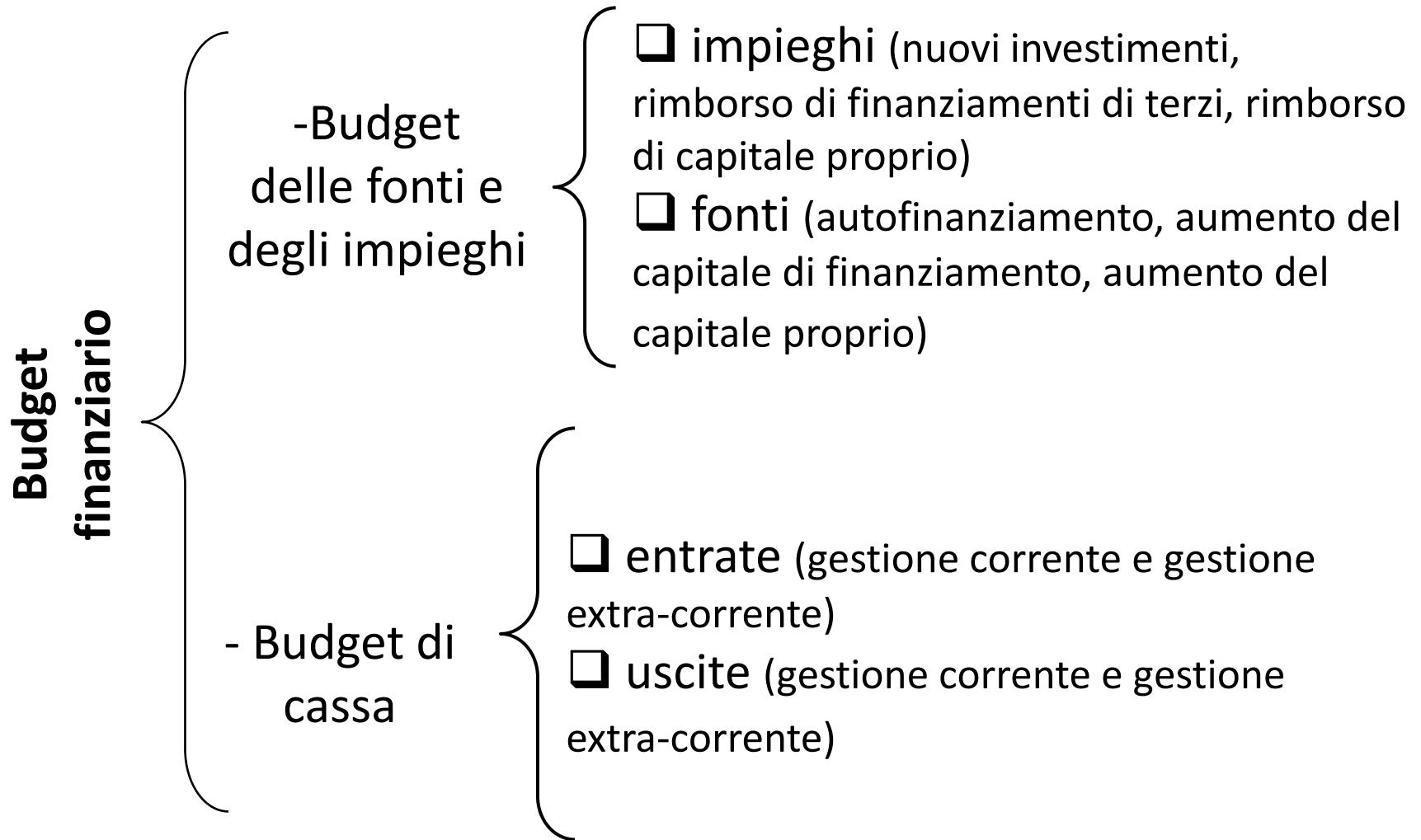
# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET



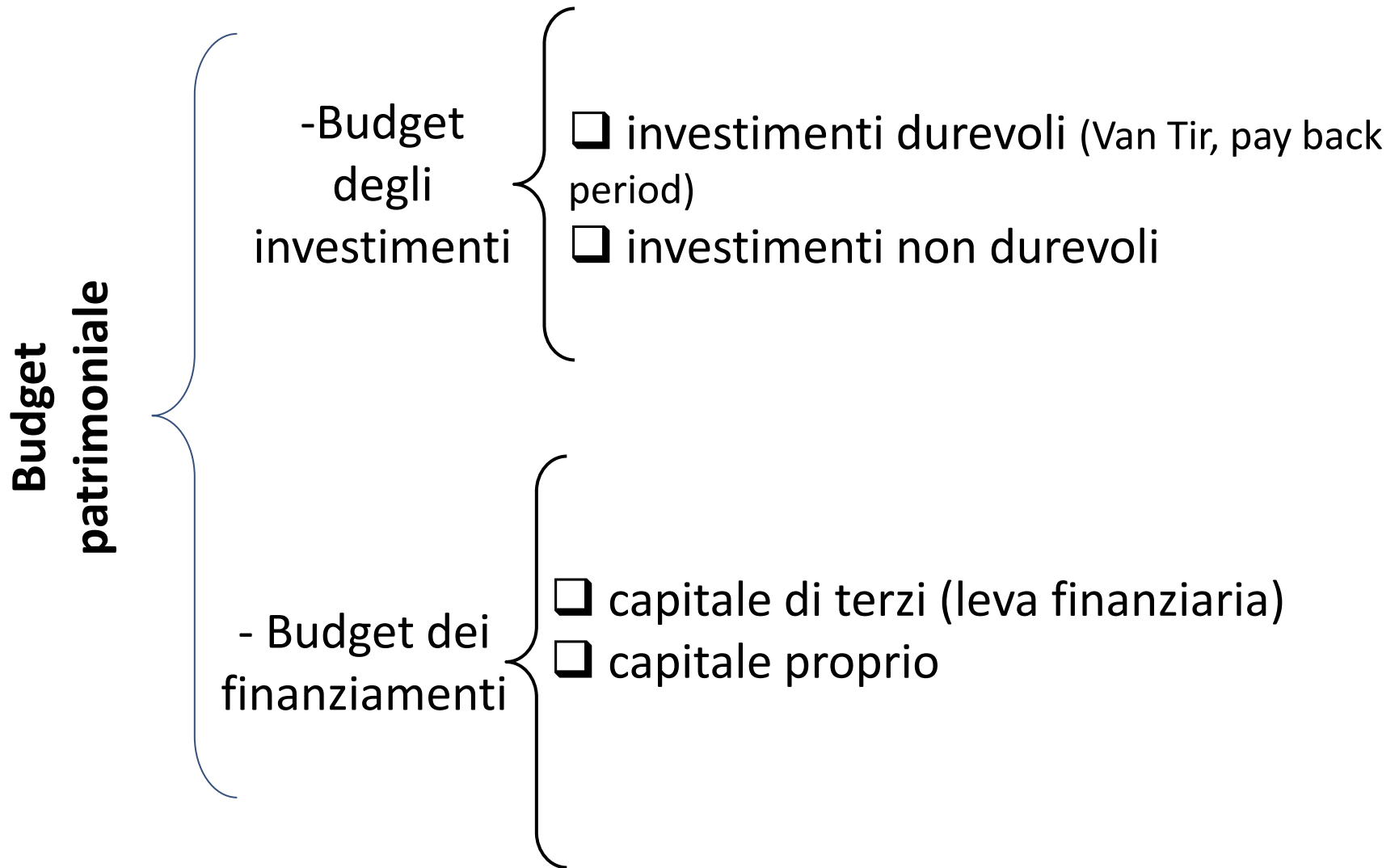
# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET





# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

Andamento 2018						Budget 2019					
	gen-apr	mag-ago	sett-dic	Totale	Tendenza		gen-apr	mag-ago	sett-dic	Totale	Tendenza
<b>Ricavi</b>						<b>Ricavi</b>					
<b>Manutenzione - ASA 1</b>						<b>Manutenzione - ASA 1</b>					
Manutenzione	7.901,00 €	24.711,50 €	19.485,00 €	52.097,50 €		Manutenzione	8.157,63 €	30.334,63 €	22.960,37 €	61.452,63 €	
annuale	7.901,00 €	6.561,50 €	8.782,50 €	23.245,00 €		annuale	8.157,63 €	6.774,62 €	9.067,76 €	24.000,00 €	
stagionale	- €	18.150,00 €	10.702,50 €	28.852,50 €		stagionale	- €	23.560,01 €	13.892,62 €	37.452,63 €	
Prodotti - manutenzione	4.090,54 €	29.904,84 €	5.846,09 €	39.841,47 €		Prodotti - manutenzione	6.086,36 €	08,90 €	17.175,66 €	45.970,93 €	
<b>Totale</b>	<b>11.991,54 €</b>	<b>54.616,34 €</b>	<b>25.331,09 €</b>	<b>91.938,97 €</b>		<b>Totale</b>	<b>14.243,99 €</b>	<b>43,53 €</b>	<b>40.136,04 €</b>	<b>107.423,55 €</b>	
<b>Service - ASA 2</b>						<b>Service - ASA 2</b>					
Service	27.878,00 €	32.933,40 €	12.165,50 €	72.976,90 €		Service	8.489,03 €	50,64 €	20.935,16 €	55.974,83 €	
Prodotti - service	10.164,69 €	32.052,06 €	13.999,16 €	56.215,91 €		Prodotti - service	8.945,57 €	78,54 €	22.061,06 €	58.985,17 €	
<b>Totale</b>	<b>38.042,69 €</b>	<b>64.985,46 €</b>	<b>26.164,66 €</b>	<b>129.192,81 €</b>		<b>Totale</b>	<b>17.434,60 €</b>	<b>29,18 €</b>	<b>42.996,22 €</b>	<b>114.959,99 €</b>	
<b>Costruzione piscine- ASA 3</b>						<b>Trattamento acque- ASA 5</b>					
Cantieri	46.543,00 €	268.985,08 €	115.199,70 €	430.727,78 €		Manutenzione	3.080,00 €	80,00 €	3.080,00 €	9.240,00 €	
<b>Totale</b>	<b>46.543,00 €</b>	<b>268.985,08 €</b>	<b>115.199,70 €</b>	<b>430.727,78 €</b>		Service	2.274,87 €	14,98 €	5.610,15 €	15.000,00 €	
<b>Vendita Prodotti- ASA 4</b>						<b>Costruzione piscine- ASA 3</b>					
Banco	8.914,33 €	41.541,48 €	7.172,11 €	57.627,92 €		Cantieri	54.730,51 €	03,01 €	135.464,81 €	506.498,32 €	
<b>Totale</b>	<b>8.914,33 €</b>	<b>41.541,48 €</b>	<b>7.172,11 €</b>	<b>57.627,92 €</b>		<b>Totale</b>	<b>54.730,51 €</b>	<b>03,01 €</b>	<b>135.464,81 €</b>	<b>506.498,32 €</b>	
Ricavi della produzione	105.491,56 €	430.128,36 €	173.867,56 €	709.487,48 €		<b>Vendita Prodotti - ASA 4</b>					
Rimanenze finali di prodotti finiti				69.465,00 €		Banco	9.360,05 €	18,55 €	7.530,72 €	60.509,32 €	
Rimanenze finali lavori in corso di esecuzione				58.417,54 €		<b>Totale</b>	<b>9.360,05 €</b>	<b>18,55 €</b>	<b>7.530,72 €</b>	<b>60.509,32 €</b>	
Rimanenze rivalutate						<b>Ricavi totali</b>	<b>104.536,32 €</b>	<b>7,71 €</b>	<b>243.233,16 €</b>	<b>836.131,18 €</b>	
Altri ricavi e proventi finanziari											
<b>Ricavi totali</b>				<b>796.904,12 €</b>							

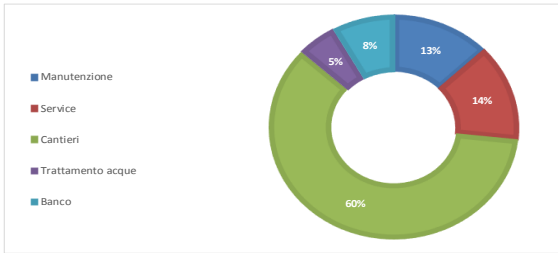
## ASA 1 - MONTE CONTRATTI INIZIALE MANUTENZIONE

Contratti di manutenzione annuale (a)				Contratti di manutenzione stagionale (b)				Ricavo complessivo (a+b)	
N.	Q.tà media	Prezzo medio per intervento	Totale	N.	Q.tà media	Pz std	Totale		
10	21	121,02 €	26.745,00 €	28	12	92,91 €	30.195,00	56.940,00 €	

## ASA 1 - PREVISIONE INCREMENTO MONTE CONTRATTI MANUTENZIONE

Contratti di manutenzione annuale (a)				Contratti di manutenzione stagionale (b)				Ricavo complessivo (a+b)		Aumento %
N.	Q.tà std	Pz std	Totale	N.	Q std	Pz std	Totale			
12	20	100,00 €	24.000,00 €	33	12	99,57 €	37.452,63	61.452,63 €	8%	

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: LA DETERMINAZIONE DELLA REDDITIVITÀ A COSTI DIRETTI E A COSTI PIENI

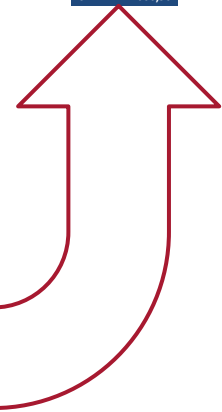


Saldo iniziale	▼	65.498,32 €				
Saldo quadrimestrale		29.923,19 €	▲	156.622,65 €	▼	56.457,35 €
Saldo progressivo		95.421,51 €	▲	61.201,13 €	▲	4.743,78 €
Saldo finale					▲	4.743,78 €

ENTRATE	gen-apr	mag-ago	sett-dic	ANNO
Manutenzione	19.796,38 €	41.045,39 €	56.839,53 €	117.681,30 €
Service	22.447,86 €	43.897,90 €	59.490,49 €	125.836,25 €
Cantieri	87.710,18 €	321.885,60 €	137.855,69 €	547.451,47 €
Trattamento acque	5.347,98 €	18.077,12 €	23.163,42 €	46.588,52 €
Banco	11.419,26 €	53.214,64 €	9.187,47 €	73.821,37 €
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>146.721,65 €</b>	<b>478.120,64 €</b>	<b>286.536,61 €</b>	<b>911.378,90 €</b>

USCITE	gen-apr	mag-ago	sett-dic	ANNO
<b>Consumi di materie</b>	<b>56.046,56 €</b>	<b>151.900,47 €</b>	<b>187.434,61 €</b>	<b>395.381,64 €</b>
Acquisti materiali e prodotti	56.046,56 €	151.900,47 €	187.434,61 €	395.381,64 €
Trasporto merci	2.065,84 €	7.418,25 €	7.324,35 €	16.808,44 €
<b>Costo autoveicoli</b>	<b>7.362,65 €</b>	<b>8.906,65 €</b>	<b>9.986,25 €</b>	<b>26.255,55 €</b>
<b>Costi del personale</b>	<b>72.820,03 €</b>	<b>81.417,37 €</b>	<b>75.145,49 €</b>	<b>229.382,89 €</b>
Costo dipendenti	54.014,64 €	62.612,00 €	56.340,12 €	172.966,75 €
Compenso amministratore	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	24.000,00 €
Compenso tecnico	10.805,40 €	10.805,37 €	10.805,37 €	32.416,14 €
<b>Spese generali</b>	<b>38.349,75 €</b>	<b>71.855,25 €</b>	<b>63.103,28 €</b>	<b>173.308,28 €</b>
Lavorazioni di terzi	187,50 €	838,12 €	5.404,97 €	6.430,58 €
Energia elettrica + gas	599,92 €	1.338,55 €	1.294,59 €	3.233,05 €
Godimento beni di terzi	1.222,36 €	1.334,19 €	438,32 €	2.994,87 €
Spese telefoniche	327,94 €	756,25 €	841,64 €	1.925,83 €
Consulenze amministrative	1.800,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	9.000,00 €
Spese amministrative	1.480,78 €	2.117,62 €	1.959,60 €	5.558,00 €
Interessi passivi	- €	1.045,67 €	8.039,45 €	6.085,12 €
Imposte e tasse	2.770,07 €	- €	- €	2.770,07 €
Varie	- €	- €	- €	- €
Iva a debito	4.463,00 €	- €	- €	4.463,00 €
Rateizzazioni pregresse	10.611,18 €	- €	- €	10.611,18 €
Restituzioni finanziamenti	14.887,00 €	14.887,00 €	3.721,00 €	33.495,00 €
<b>TOTALE SPESE</b>	<b>176.644,84 €</b>	<b>321.497,99 €</b>	<b>342.993,97 €</b>	<b>841.136,80 €</b>

Calcolo rotazione debiti	1° quadrimestre						
	€	Aliquota Iva	Iva a credito	Debito complessivo	Pagamento previsto		Debito residuo finale
					Scadenza	Importo	
Debiti per acquisti merci e materiali	€ 43.905,25	22%	€ 9.659,16	€ 53.564,41	1/2	€ 26.782,20	€ 26.782,20
Trasporto merci	€ 3.386,63	22%	€ 745,06	€ 4.131,68	1/2	€ 2.065,84	€ 2.065,84
Debiti per gestione automezzi	€ 5.751,94	22%	€ 1.265,43	€ 7.017,36	1/2	€ 3.508,68	€ 3.508,68
Salari e stipendi	€ 55.333,33	0%	€ -	€ 55.333,33	3/4	€ 41.500,00	€ 13.833,33
Compenso amministratore	€ 8.000,00	0%	€ -	€ 8.000,00	3/4	€ 6.000,00	€ 2.000,00
Compenso tecnico	€ 8.856,86	22%	€ 1.948,51	€ 10.805,37	3/4	€ 8.104,03	€ 2.701,34
Lavorazioni di terzi	€ 307,37	22%	€ 67,62	€ 374,99	1/2	€ 187,50	€ 187,50
Energia elettrica + gas	€ 983,47	22%	€ 216,36	€ 1.199,83	1/2	€ 599,92	€ 599,92
Godimento beni di terzi	€ 2.003,87	22%	€ 440,85	€ 2.444,72	1/2	€ 1.222,36	€ 1.222,36
Spese telefoniche	€ 537,61	22%	€ 118,27	€ 655,88	1/2	€ 327,94	€ 327,94
Consulenze amministrative	€ 3.600,00	0%	€ -	€ 3.600,00	1/2	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Spese amministrative	€ 2.427,51	22%	€ 534,05	€ 2.961,56	1/2	€ 1.480,78	€ 1.480,78
Interessi passivi	€ 1.045,67	0%	€ -	€ 1.045,67		€ -	€ 1.045,67
Imposte e tasse	€ 2.770,07	0%	€ -	€ 2.770,07	1	€ 2.770,07	€ -
Varie	€ 249,67	22%	€ 54,93	€ 304,60		€ -	€ 304,60
Rateizzazioni pregresse	€ 10.611,18	0%	€ -	€ 10.611,18	1	€ 10.611,18	€ -
			€ 15.050,24			€ 106.960,50	€ 57.860,16
Calcolo rotazione crediti	€	Aliquota Iva	Iva a debito	Credito complessivo	Incasso previsto		Credito residuo finale
Manutenzione - ASA 1	€ 14.243,99	22%	€ 3.133,68	€ 17.377,67	1/2	€ 8.688,83	€ 8.688,83
Service - ASA 2	€ 17.434,60	22%	€ 3.835,61	€ 21.270,21	1/2	€ 10.635,10	€ 10.635,10
Cantieri-ASA 3	€ 45.652,85	22%	€ 10.043,63	€ 55.696,48	1	€ 55.696,48	€ -
Vendita Prodotti - ASA 4	€ 9.360,05	22%	€ 2.059,21	€ 11.419,26	1	€ 11.419,26	€ -
Trattamento acque- ASA 5	€ 8.767,17	22%	€ 1.928,78	€ 10.695,95	1/2	€ 5.347,98	€ 5.347,98
			€ 21.000,90			€ 91.787,65	€ 24.671,91



# **SESTA FASE: IL REPORTING**

## LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

**Il reporting è uno strumento di comunicazione, indirizzato a produrre e diffondere informazioni sulle performance aziendali secondo le esigenze dei responsabili.**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

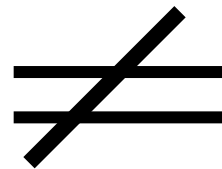


# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

## Il reporting tradizionale

studia

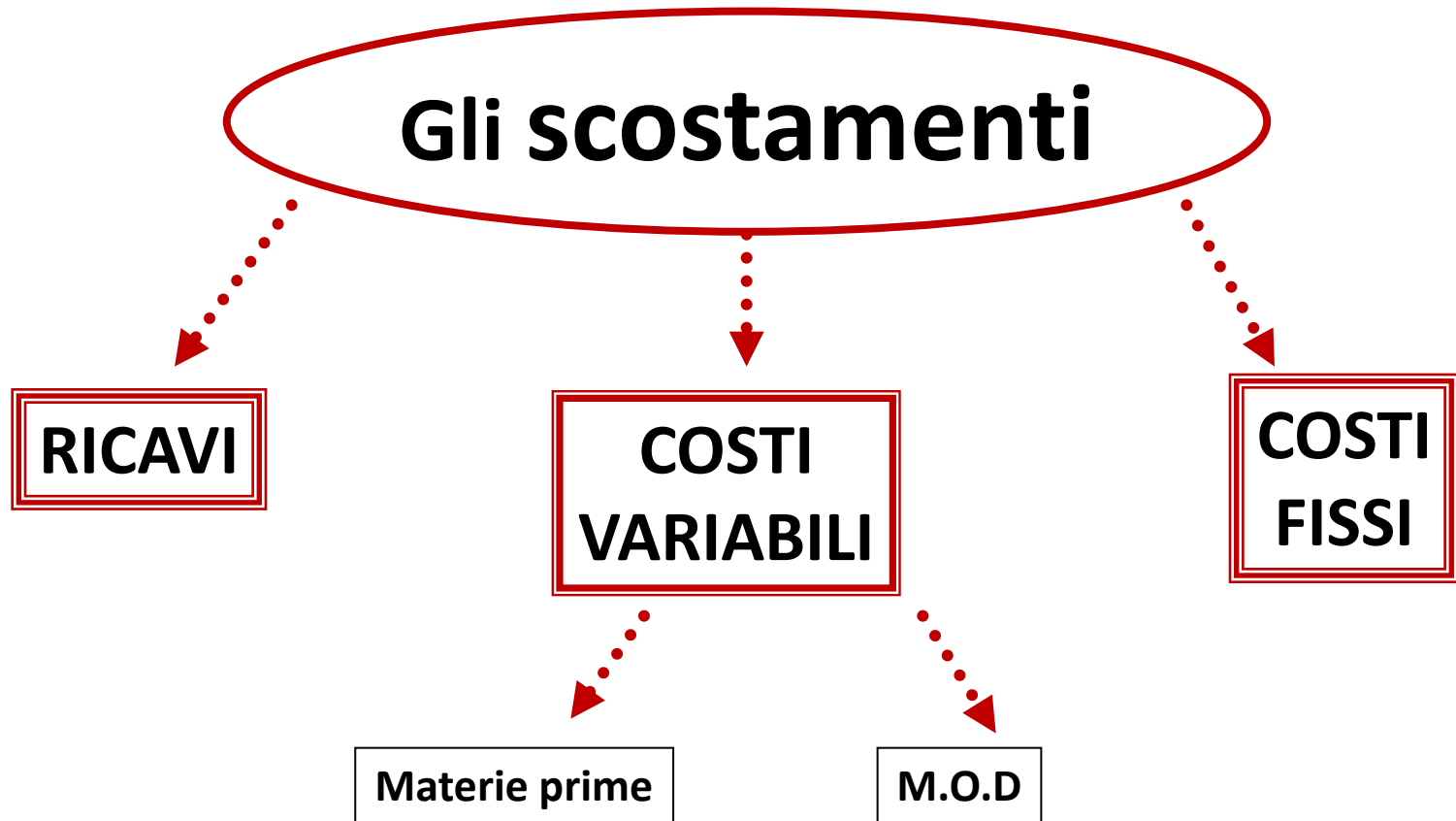
VALORI  
STANDARD



VALORI  
EFFETTIVI

scostamenti

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING



## LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

### *Scostamento complessivo*

$$(ps * qs) - (pe * qe) = \text{scostamento}$$

### *Scostamento di volume*

$$(qs - qe) * ps = \text{scostamento di volume}$$

### *Scostamento di prezzo*

$$(ps - pe) * qe = \text{scostamento di prezzo}$$



## SCOSTAMENTO COSTI FISSI



**Sottoassorbimento**

**O**

**Sovrassorbimento**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

**Sottoassorbimento**

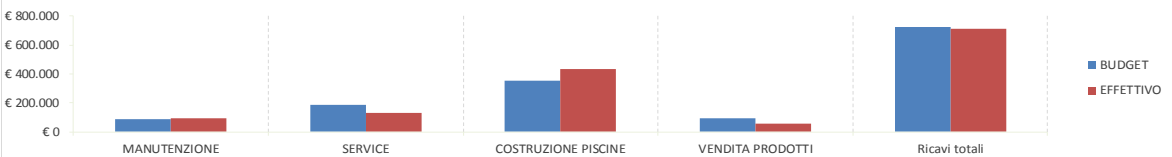
→ Volume effettivo < volume a budget

→ Volume effettivo > volume a budget

**Sovrassorbimento**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

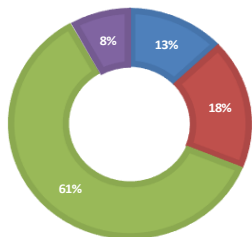
## BUDGET RICAVI



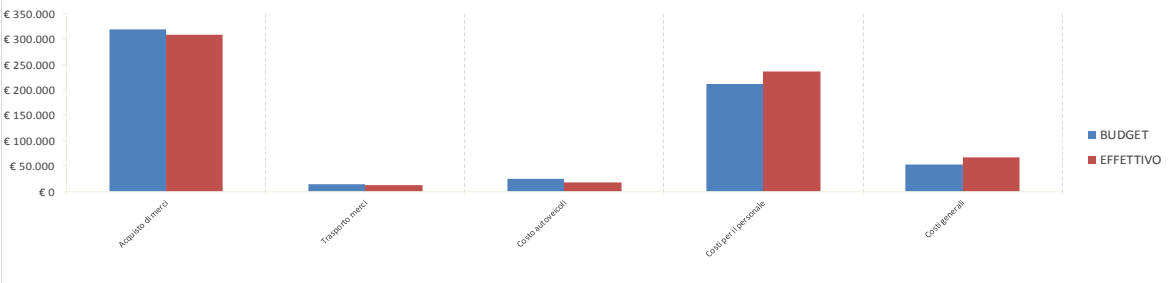
STATO	RICAVI	BUDGET	EFFETTIVO	DIFFERENZA (€)	DIFFERENZA (%)
▲	MANUTENZIONE	85.251,96 €	91.938,97 €	6.687,01 €	8%
▼	SERVICE	188.830,40 €	129.192,81 €	-59.637,59 €	-32%
▲	COSTRUZIONE PISCINE	353.804,71 €	430.727,78 €	76.923,07 €	22%
▼	VENDITA PRODOTTI	93.223,00 €	57.627,92 €	-35.595,08 €	-38%
	<b>Ricavi totali</b>	<b>721.110,08 €</b>	<b>709.487,48 €</b>	<b>-11.622,60 €</b>	<b>-2%</b>

## RICAVI PER ASA

- MANUTENZIONE
- SERVICE
- COSTRUZIONE PISCINE
- VENDITA PRODOTTI



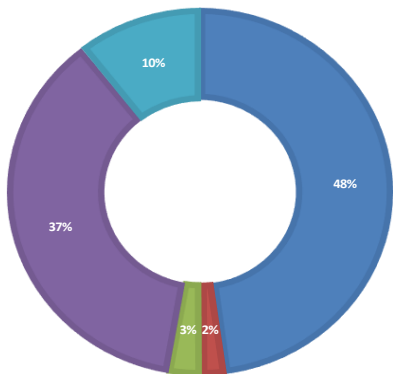
## BUDGET COSTI



STATO	OPERATIVO	BUDGET	EFFETTIVO	DIFFERENZA (€)	DIFFERENZA (%)
▲	Acquisto di merci	318.651,28 €	307.666,27 €	10.985,01 €	3%
▲	Trasporto merci	15.171,07 €	12.939,90 €	2.231,17 €	15%
▲	Costo autoveicoli	24.903,91 €	18.180,04 €	6.723,87 €	27%
▼	Costi per il personale	211.893,29 €	235.644,02 €	-23.750,73 €	-11%
▼	Costi generali	53.710,72 €	68.002,47 €	-14.291,76 €	-27%
	<b>Spese totali</b>	<b>624.330,27 €</b>	<b>642.432,70 €</b>	<b>-18.102,43 €</b>	<b>3%</b>

## COSTI

- Acquisto di merci
- Trasporto merci
- Costo autoveicoli
- Costi per il personale
- Costi generali



STATO	CONTRATTI	BUDGET	EFFETTIVO	DIFFERENZA (€)	DIFFERENZA (%)
▲	MANUTENZIONE	35	39	4	12%
▼	Annuale	12	11	1	-8%
▲	Stagionale	23	28	5	22%
▲	CANTIERI	17	22	5	29%
	<b>Totale</b>				<b>14%</b>

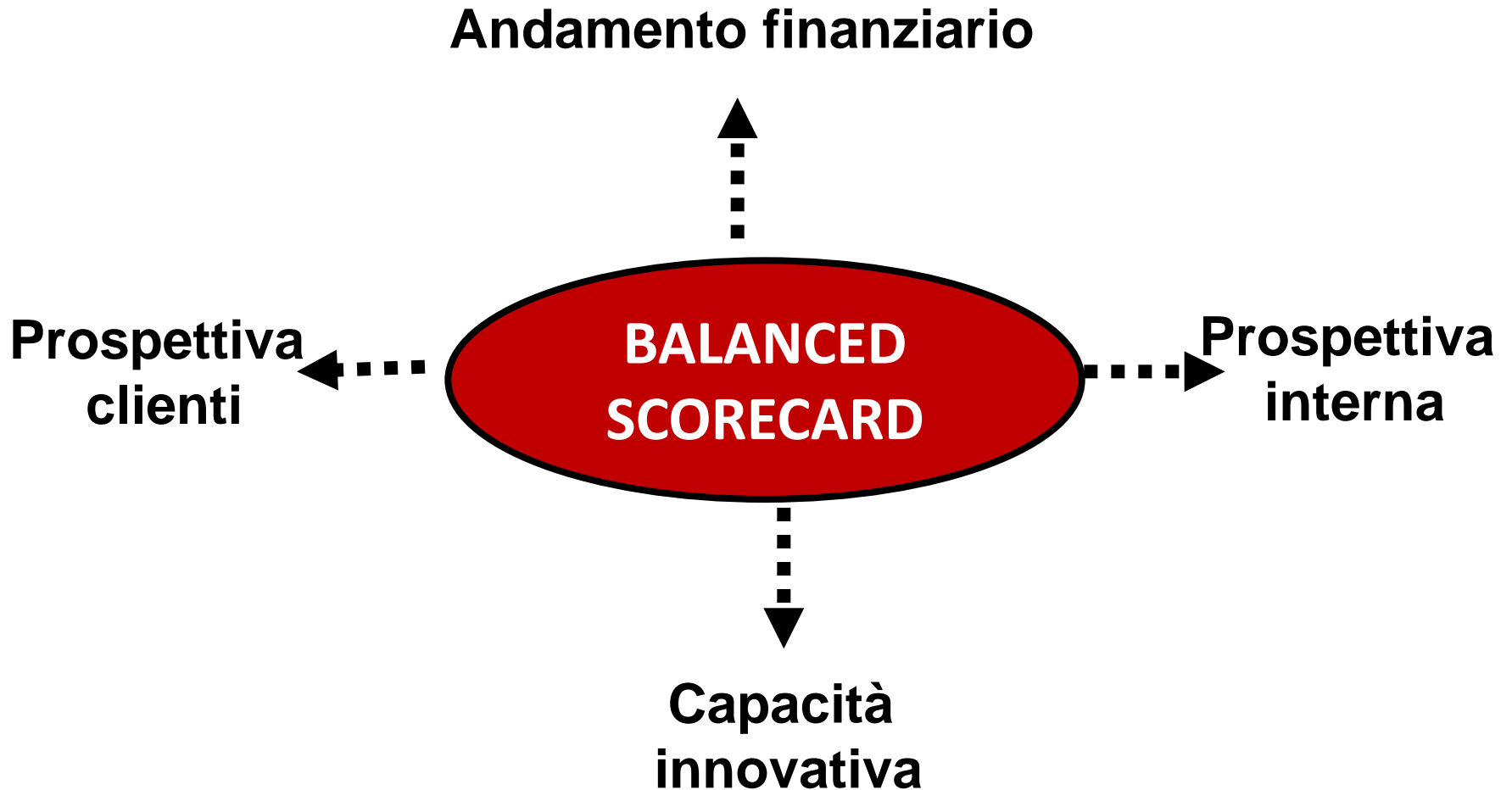
# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

**IL REPORTING INNOVATIVO**



**BALANCED SCORECARD**

# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING



# LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE: IL REPORTING

<p><b>Alcuni indicatori economico-finanziari:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Flussi di cassa,</i></li><li>✓ <i>Flussi di ricavi,</i></li><li>✓ <i>Ricavi per addetto,</i></li><li>✓ <i>ROE,</i></li><li>✓ <i>ROI,</i></li><li>✓ <i>ROS,</i></li><li>✓ <i>M.O.L.,</i></li><li>✓ <i>M.di,C.,</i></li><li>✓ <i>Ecc</i></li></ul>	<p><b>Alcuni indicatori sulla prospettiva dei clienti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Quota di mercato assoluta e relativa,</i></li><li>✓ <i>(Fatturato anno n - Fatt. anno n-1)/ Fatt. anno n x100</i></li><li>✓ <i>Fatturato tipologie di servizi/ totale fatturato x100,</i></li><li>✓ <i>Fatturato clienti stabili/ totale clienti x 100;</i></li><li>✓ <i>Fatturato clienti nuovi/ totale clienti x100,</i></li><li>✓ <i>Durata media dei rapporti con i clienti,</i></li><li>✓ <i>Numero servizi erogati per gruppo di clienti;</i></li><li>✓ <i>Numero clienti persi/ totale di clienti (anche in termini di fatturato)</i></li><li>✓ <i>Ecc</i></li></ul>
<p><b>Alcuni indicatori sulla prospettiva della capacità innovativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Innovazione dei processi,</i></li><li>✓ <i>N°servizi offerti/ n°totale servizi in un periodo,</i></li><li>✓ <i>Numero di nuovi servizi attivati nell'anno/ totale dei servizi erogati</i></li><li>✓ <i>Tempo (ore) dedicato alla progettazione di nuovi servizi/ totale ore non fatturabili</i></li><li>✓ <i>Tempi di evasione pratiche,</i></li><li>✓ <i>Numero di postazioni PC/ numero dei dipendenti</i></li><li>✓ <i>Utilizzo di strumenti informatici innovativi (indice qualitativo)</i></li><li>✓ <i>ecc.,</i></li></ul>	<p><b>Alcuni indicatori sulla prospettiva interna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Tempi evasione pratica,</i></li><li>✓ <i>Ore di formazione titolari,</i></li><li>✓ <i>Ore di formazione collaboratori,</i></li><li>✓ <i>Costi di formazione titolare/ totale costi di formazione</i></li><li>✓ <i>Costi di formazione collaboratori/ totale costi di formazione</i></li><li>✓ <i>N° riunioni di un periodo,</i></li><li>✓ <i>Numero delle cessazioni nell'anno/ totale dei dipendenti a inizio anno;</i></li><li>✓ <i>Livello soddisfazione clienti (questionario)</i></li><li>✓ <i>Ecc.</i></li></ul>

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

**NICOLA LUCIDO**

VIA TRENTO, 122 – PESCARA

INFO@STUDIOLUCIDO.IT