APPUNTI

DI UN

CONTROLLER

Questo e-book è coperto da copyright, ne è vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo anche parziale

INDICE ANALITICO

Capitolo 1
3 Introduzione
3 Paragone costi standard-frozen e interazione con i listini
11 Creazione di un prezzo di vendita
13 Analisi di una distinta base (calcolo w.i.p.)

Capitolo 2
19 Analisi marginalità: analisi di una fattura attiva
22 Analisi marginalità: analisi di un paniere di beni venduti da un agente
24 Analisi marginalità: analisi storica dei fabbisogni di materia e manodopera
27 Analisi marginalità: analisi di un preventivo di vendita
30 Analisi marginalità: analisi dei fabbisogni produttivi di commesse già in portafoglio
33 Analisi marginalità: realizzazione del budget dei costi produttivi

Capitolo 3
38 Ribaltamento costi: introduzione
39 Ribaltamento costi: analisi dei consumi di materia prima
43 Ribaltamento costi: analisi dell'incidenza della manodopera diretta (calcolo e.c.p. e calcolo l.m.e.)
50 Ribaltamento costi: analisi dell'incidenza della manodopera indiretta
51 Ribaltamento costi: analisi dei consumi energetici e degli ammortamenti specifici
53 Ribaltamento costi: analisi del margine di contribuzione
56 Analisi incidenza delle spese generali

Capitolo 4
59 Soglia di convenienza che giustifica un costo fisso
60 Fatturato minimo per ottenere un determinato utile
61 Scelta di convenienza fra due macchinari in grado di realizzare un prodotto identico
65 Strumenti per il calcolo di convenienza economica
68 Conclusioni

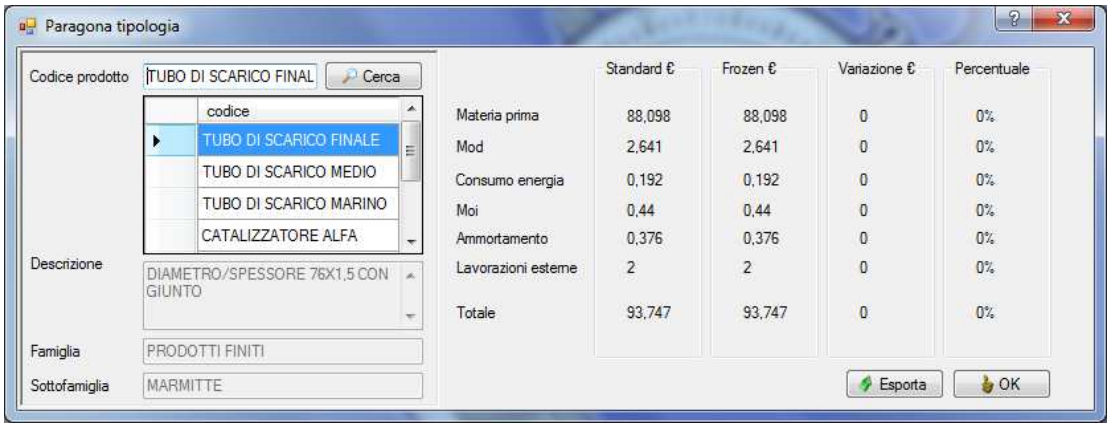
CAPITOLO 1

INTRODUZIONE

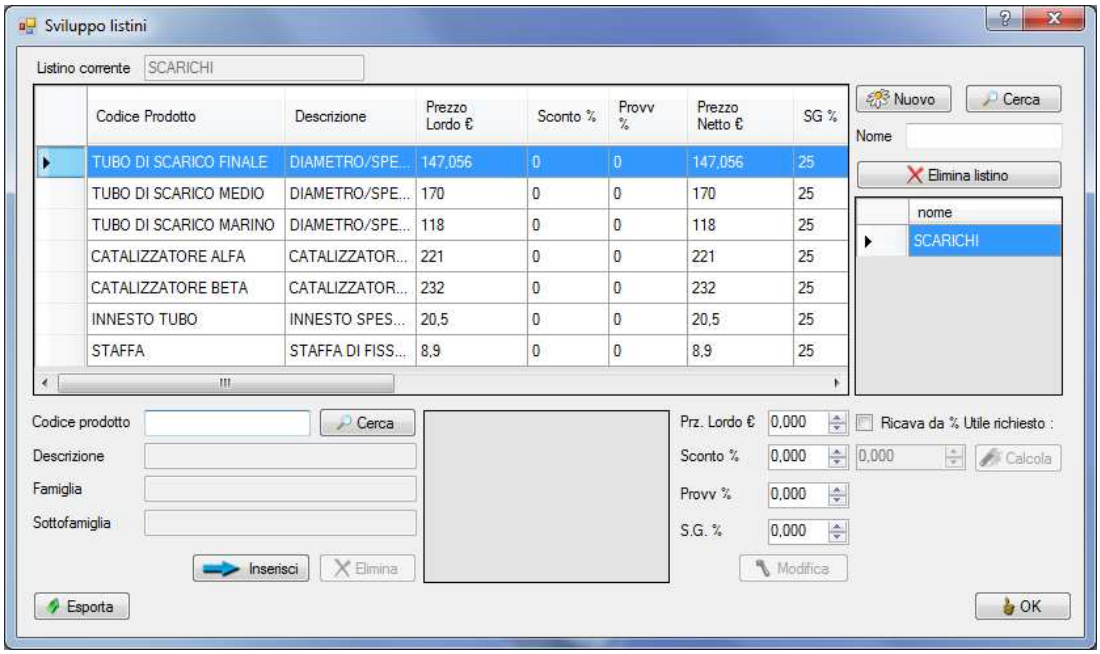
Questo e-book è stato voluto per fornire alcuni spunti di riflessione gestionale ai commercialisti e a tutti coloro che hanno scelto di condividere con noi il progetto bussolastar. Il taglio del presente testo è assolutamente operativo, nel suo interno sono riportati molti "trucchi del mestiere" facilmente ripetibili (e rivendibili) verso i vostri clienti. Tuttavia non ci stancheremo di ripetere come tutti gli sforzi sono profusi affinché il servizio di controllo di gestione, basato su di un attento sistema di contabilità industriale e rivolto sia alle piccole imprese quanto ai piccolissimi imprenditori, possa sempre più prendere forma e tramutarsi non solo in un'opportunità di business, ma anche in un vera e propria "cultura gestionale" da trasferire ai propri clienti, al fine di accompagnarli concretamente verso una gestione più scientifica e remunerativa della propria attività. Rimaniamo comunque aperti a tutti i vostri suggerimenti e soprattutto, rimaniamo a vostra disposizione per qualsiasi dubbio o incertezza derivanti dal vostro rapporto con i clienti serviti. Non ci resta che augurarvi una piacevole e, speriamo, proficua lettura del presente testo!

PARAGONE COSTO STANDARD – FROZEN E INTERAZIONE CON I LISTINI

Prenderemo di riferimento l'esempio presente nel manuale dedicato agli artigiani-pmi. Partendo da lì costruiremo un caso davvero concreto, ricco di spunti ed analisi che potrai facilmente replicare ai tuoi clienti durante le consulenze periodiche che somministrerai.
Per iniziare riprendiamo l'esempio del costo standard del prodotto "tubo di scarico finale" e di come lo stesso si muova rispetto il suo frozen. Ipotizziamo di avere appena creato il codice in data 15 febbraio 2013, se lo indaghiamo dal comando "paragona tipologie" (menù dati) osserviamo come lo standard e il frozen siano del tutto identici



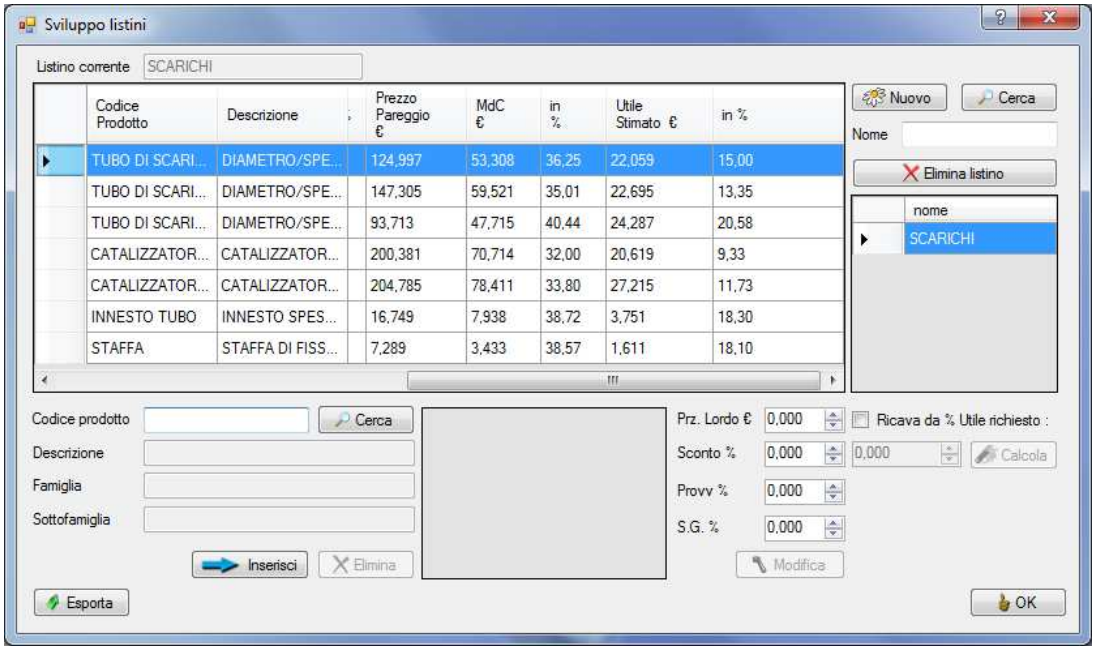
Andiamo a questo punto ad osservare il nostro prodotto nel listino "scarichi". Osserviamo un prezzo lordo di 147,056 € che, in assenza di sconti e provvigioni, ridà chiaramente un prezzo netto identico, mentre l'incidenza delle spese generali (SG) risulta pari al 25% (screen shot seguente)



Traslando la barra verso destra, osserviamo un prezzo di pareggio pari a 124,997 € (screen shot seguente). Il prezzo di pareggio garantisce la copertura del costo industriale (pari a 93,747 €) più le spese generali pari al 25%. Difatti se a 124,997 € togliamo il 25%, noteremo come il valore rimanente sia proprio 93,747 €. Il prezzo di pareggio è pari anche al full cost, cioè quel costo formato da due componenti, una variabile (il costo industriale) ed una fissa (le spese generali).

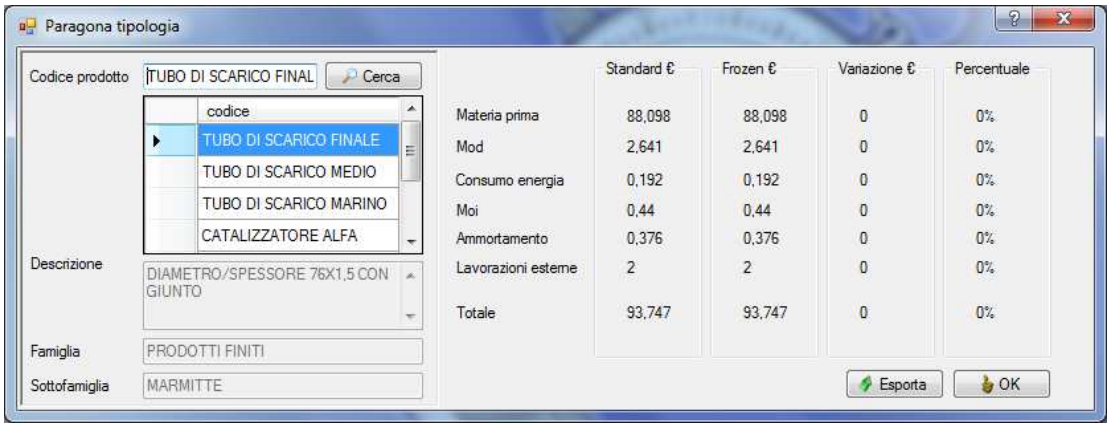
Notiamo inoltre il margine di contribuzione (cioè prezzo di vendita – costo industriale) pari a 53,308 €. Facciamo una precisazione: in fase di realizzazione distinta base è possibile inserire o meno i dati per l'ammortamento specifico riferito ai macchinari e i dati legati alla manodopera indiretta. Se si saltano, avremmo una distinta base di tipo direct costing, quindi realizzata solo con valori strettamente connessi

alle lavorazioni e di conseguenza strettamente variabili. Questo tipo di distinta caratterizza un margine di contribuzione di primo livello. Se invece le due grandezze viste in precedenza si inseriscono, daranno vita ad una distinta base di tipo direct costing evoluto che origina un margine di contribuzione di secondo livello. Fatta questa precisazione, a nostro parere risulta meglio lavorare su distinte base di tipo direct costing evoluto, quindi tenere presente in distinta il logorio dei macchinari durante la vita utile del bene nonché il lavoro svolto dai capireparto.

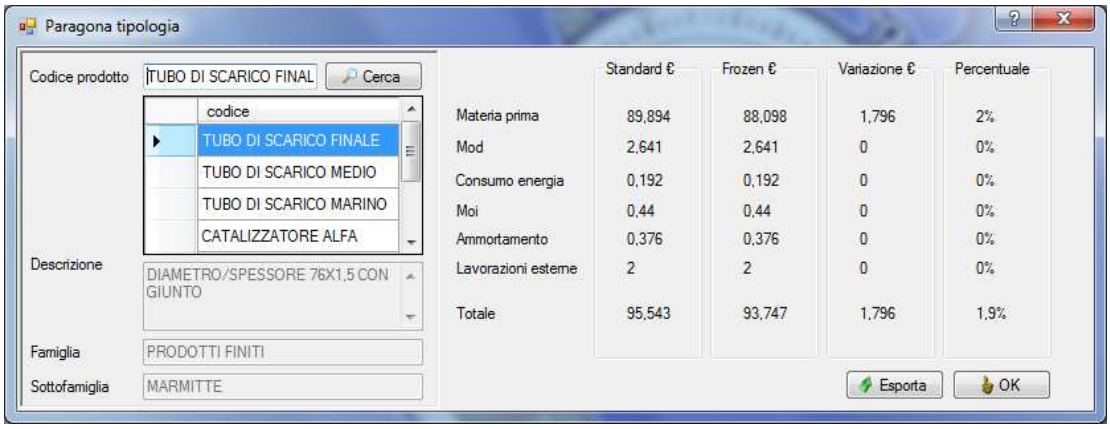


Osserviamo a questo punto l'utile pari al 15%. Mentre il valore in euro stimato risulta pari a 22,059. È chiaro che si parla di utile stimato e non di utile; il motivo risiede nel fatto che i costi fissi (pari ad esempio a 250.000 €) sono il 25% di un fatturato previsto (ad esempio di 1.000.000 €) finché questo fatturato sarà pienamente centrato nell'arco dell'anno! Naturalmente se rispetto un valore di vendite a budget (nell'esempio 1.000.000 €), il valore reale sarà più alto o più basso, la percentuale di spese generali (o costi fissi che dir si voglia) tenderà ad oscillare; stesso discorso se l'oscillazione riguarderà i costi fissi (non più, come nell'esempio 250.000 € ma di meno o di più). Quindi, quando possibile e durante l'anno, è buona norma capire se si è in linea con il fatturato a budget o meno (nonché con i costi fissi preventivati) e, in caso negativo, rivisitare la percentuale per poi reinserirla nei prodotti a listino richiamandoli uno ad uno.

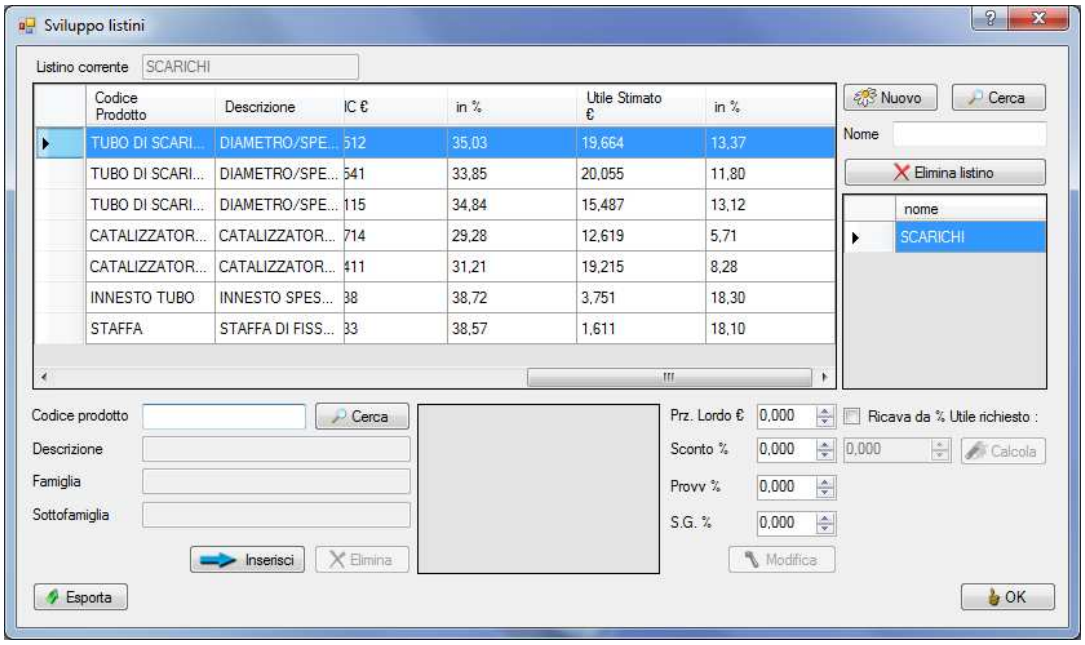
Torniamo ora al costo industriale del codice prodotto appena creato. Reinseriamo lo screen shot precedente



Il costo industriale è di 93,747 €. Immaginiamo che, dopo qualche mese, siano aumentati i costi delle materie prime (ma allo stesso modo potevano aumentare i costi della manodopera diretta oppure dell'energia). I nuovi valori sono stati inseriti nella maschera "aggiorna costi materia prima" (menù aggiorna). Ciò ha fatto crescere il costo standard rispetto il frozen (screen shot seguente)

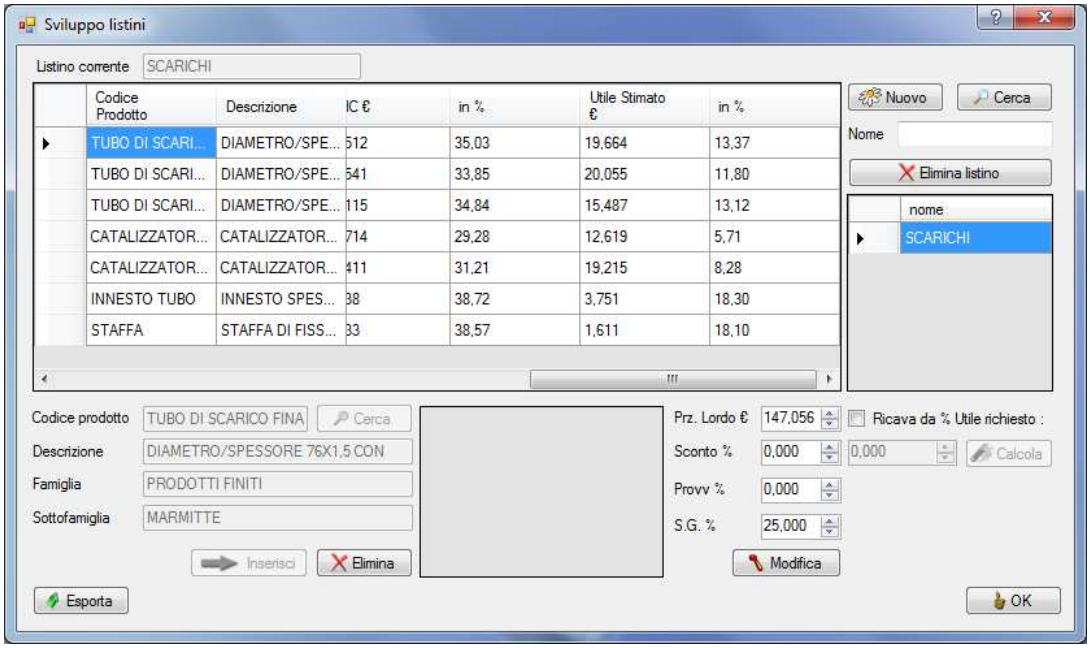


Notiamo come ci sia una variazione sfavorevole pari al 2% tra lo standard (ora aggiornato) ed il suo frozen (standard di prima creazione riferito al 15 febbraio). Ora lo standard è di 95,543 € rispetto il frozen di 93,747 €. La domanda che nasce spontanea è questa: se prima degli aggiornamenti di costo materia prima il nostro codice prodotto era venduto ad un prezzo di 147,056 € e ci garantiva il 15% di utile, dopo questi aggiornamenti, il prezzo di 147,056 € quanto utile ci garantisce?... fortunatamente i listini sono "vivi", nel senso che mostrano in tempo reale quanto è l'utile garantito all'imprenditore in funzione dei costi all'origine sempre aggiornati, ma andiamo ad indagare (comando sviluppa listini)



L'utile è sceso dal 15% al 13,37%. Cosa fare ora?...beh, visto che il decremento non è poi così importante, l'imprenditore può:

- attendere la data di revisione periodica dei listini:
- in alternativa, adeguare il prezzo richiamando il codice prodotto, lavorare sulla parte destra della maschera spuntando la casella "ricava da % utile richiesta" ed inserire nuovamente il valore 15. Cliccando poi "calcola" si otterrà un nuovo prezzo lordo atto a garantire il vecchio utile del 15% (screen shot seguente)



Cliccando "modifica" il nuovo prezzo si renderà effettivo.

Tornando nuovamente al concetto di standard e frozen. Il paragone è costruttivo se fatto all'interno di un arco temporale limitato, ad esempio se fatto nell'arco di un anno. Non avrebbe grande senso raffrontare il costo frozen di un codice prodotto creato nel 2009 con lo standard dello stesso codice riferito all'anno 2013. Il consiglio che diamo a questo punto è, ad ogni inizio di nuovo anno, far girare i frozen (comando "crea nuovi system frozen" menù file) in modo tale che lo standard ad esempio del 2 gennaio 2014 diventi il nuovo frozen, così da indagare variazioni riferite ad un periodo di tempo limitato (in generale, seppur non è una regola, le grandi industrie manifatturiere rigenerano i frozen una volta l'anno e, preferibilmente, i primi giorni di gennaio).

Spunti di riflessione gestionale

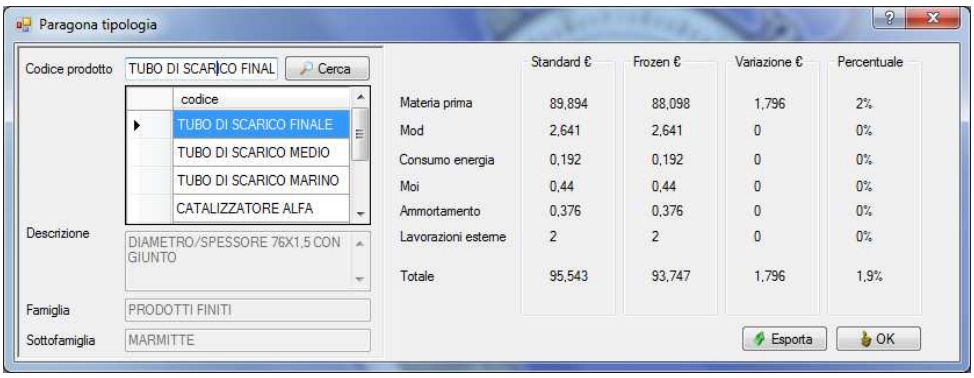
In questo primo paragrafo abbiamo visto come l'imprenditore sia in grado di variare tempestivamente i costi delle materie prime, della manodopera ecc. al fine di avere un costo industriale (costo standard) sempre aggiornato. La prima utile considerazione riguarda proprio la possibilità di discutere sull'incremento/decremento del costo standard rispetto il proprio frozen, creando quindi uno storico e decidere, qualora ad esempio il peso dell'incremento di costo delle materie prime diventi preoccupante, di analizzare con attenzione la lista delle materie prime riferita al/ai codice/i in oggetto (comando "aggiorna costi materie prime" menù aggiorna), individuare quindi le materie che presentano incrementi di costo degni di nota ed intervenire per ricercare nuovi fornitori, ottenere sconti su acquisti di quantità maggiori, oppure trovare materie prime analoghe e più economiche che possano sostituire quelle divenute troppo care.

La seconda utile considerazione riguarda la possibilità, una volta aggiornato il costo industriale, di vedere "vivere" i listini e i margini che, dopo l'aggiornamento, cambiano in meglio o in peggio. L'imprenditore tuo cliente che non si appoggia ad un proficuo sistema di contabilità industriale chiaramente percepisce gli aumenti di costo anche senza un software dedicato, ma non riesce a quantificare di quanto su ogni suo prodotto l'aumento subìto eroda margine. A quel punto gli stati d'animo sono diversi: panico, ira, frustazione e, a seconda di essi, ci sarà una "corsa ai ripari" fatta in modo del tutto arbitrario, in parole povere la corsa di un cieco! Ecco che partono aumenti a raffica, mal gestiti e mal distribuiti. Su di un prodotto dove magari si sono persi 10 punti di utile, l'aumento a listino ne recupera solo 5, con la conseguenza di continuare a vendere in perdita; mentre su di un prodotto dove la perdita è stata di 2 punti si aumenta il prezzo in misura spropositata sino ad arrivare a volerne recuperare 12 o 13 e rischiare inesorabilmente di finire fuori mercato. Sono questi i primi danni che si verificano e, seppur può sembrare banale, sono i primi rimedi che si devono cercare per ottimizzare la gestione aziendale. Nel momento in cui si decidono i corretti prezzi di vendita con i giusti margini, viene da sé che se un

prodotto non lo si riesce a proporre a quel determinato prezzo, le strade che si prospettano sono generalmente tre:

1) lo si cerca di produrre con costi inferiori magari sfruttando delle economie di scala (intervenendo su costi di materia, lotti di produzione più ampi ecc). Teniamo a precisare che, come analista economico, il tuo lavoro si limita ad individuare questi gap ed a misurare le eventuali correzioni che verrebbero poste in essere dal responsabile di produzione, o dall'imprenditore stesso e così via. Nella pratica non si può di certo chiedere ad un dottore commercialista di avere a seconda dei momenti, una laurea in ingegneria meccanica o in elettronica, una in chimica o un'esperienza di produzione in profilati d'alluminio ecc.. Quindi una volta proposte le strade e le dovute correzioni, il tuo lavoro sarà solo quello di misurare gli eventuali miglioramenti, cioè vedere se l'impalcatura posta in essere da chi di dovere stia portando ai risultati sperati oppure si stagna ancora. Questa tua funzione la puoi egregiamente svolgere con l'ausilio del sw bussolastar.

2) lo si acquista presso terzi (se conviene e a quel punto paragonando il costo industriale al costo d'acquisto presso terzi; cosiddetto make or buy). Anche qui urge una piccola riflessione: l'analisi di make or buy va fatta prendendo di riferimento il costo industriale e paragonandolo al costo d'acquisto presso terzi. Pur tuttavia il costo industriale deve essere "depurato" di quei costi che si sosterrebbero anche se il prodotto cessasse di essere realizzato internamente. Dalla distinta base bisogna sottrarre l'ammortamento specifico (che non cesserebbe in caso di outsourcing). Alcuni tendono anche ad eliminare il costo della manodopera indiretta ma noi preferiamo lasciarla in distinta, in quanto i reparti produttivi (a quel punto sovradimensionati visto che il prodotto probabilmente lo si acquisterà fuori) possano essere agevolmente e tempestivamente impiegati verso produzioni che garantiscano la dovuta saturazione. Ricapitolando, visto il costo industriale del prodotto "tubo di scarico finale" pari a 95,543 €, a questo valore vanno sottratti i costi dell'ammortamento specifico pari a 0,376 €. Il risultato è 95,167 €.



Se l'imprenditore riesce a trovare un fornitore che, a parità di qualità, riesca a fornirgli un prodotto "tubo di scarico finale" ad un prezzo, compreso di trasporto e costi annessi, inferiore a 95,167 € allora potrà optare per il buy al posto del make.

Come dicevamo a quel punto il reparto potrebbe ritrovarsi ad essere sovradimensionato rispetto la produzione abituale oramai priva del "tubo di scarico finale"… cosa fare quindi? Le strade in questo caso sono due: portare altro lavoro per gli operai oppure agire sulla manodopera diretta, ad esempio spostando il personale in altri reparti magari sottodimensionati, utilizzando gli ammortizzatori sociali, riducendo il personale e così via. Se non si pone in essere nessuna di queste scelte (come spesso accade), l'utilità derivante da una buona politica di make or buy sarebbe vanificata, se non addirittura diverrebbe dannosa, perché l'imprenditore acquisterebbe si fuori un prodotto, ma continuerebbe a pagare la manodopera interna come se la stessa fosse ancora dedita alla produzione di quel determinato bene (in questo caso pagherebbe gli operai per non fare nulla)! Esemplificando potremmo dire che se prima l'imprenditore produceva quattro tipi di tubo tra cui il "tubo di scarico finale" con dieci operai; dopo l'azione di "buy" non può continuare a produrre con gli stessi operai tre tipi di tubo alle stesse quantità di prima.

Anche qui il commercialista è chiamato non solo a misurare la convenienza del make or buy, ma soprattutto a mettere in guardia l'imprenditore dei rischi appena visti.

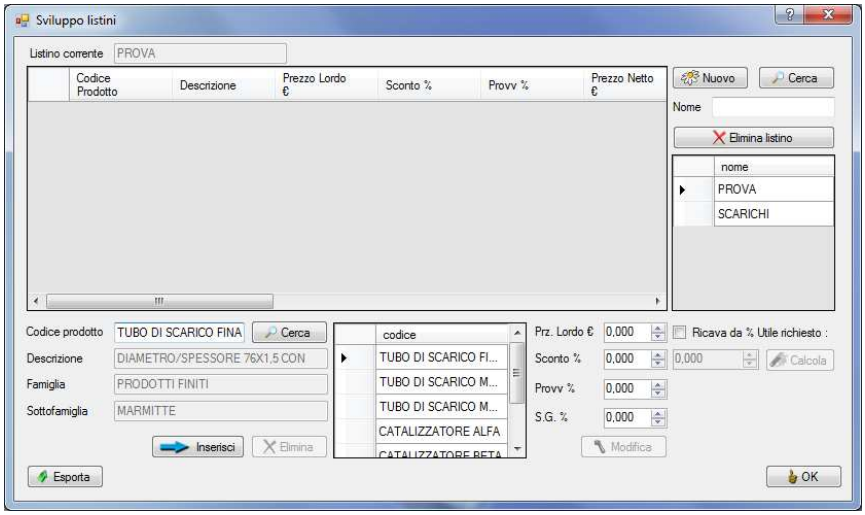
3) oppure lo si va pian piano ad eliminare dal listino o perlomeno a renderlo marginale nell'abc del proprio fatturato (e per marginale intendiamo anche un'incidenza di vendita sul ricavo totale al di sotto del punto percentuale). L'esperienza ci insegna che il modo migliore per rendere marginale un prodotto rispetto l'abc del fatturato è aumentarne progressivamente il prezzo. Se proprio lo si deve produrre, che lo si venda ad un prezzo magari al limite di accettazione del mercato. La conseguenza più ovvia sarà una riduzione costante degli ordinativi sino ad arrivare a tramutare quel prodotto in un prodotto di nicchia (ma perlomeno che presenta, visto l'incremento di prezzo, un discreto margine). Anche in questo caso le azioni vanno dosate, perché se il nostro "tubo di scarico finale" risulta essere un prodotto civetta, oppure il cavallo di battaglia su cui poggia le basi l'azienda cliente, allora si è chiamati ad agire con cautela.

Molti imprenditori inoltre hanno una percezione distorta dei propri costi. Capiscono bene il costo primo, cioè materia e manodopera, ma già con più difficoltà percepiscono l'incidenza del consumo energetico o del logorio dei macchinari, mentre dei costi fissi spesso hanno un'idea "scontata" anche del 30%, figuriamoci se poi all'interno di un prezzo di vendita ci possa essere spazio addirittura per un utile! Non è raro vedere prezzi praticati oramai da anni che presentano pochi punti di margine di contribuzione o addirittura margini di contribuzione negativi (quando succede bussolastar li evidenzia in

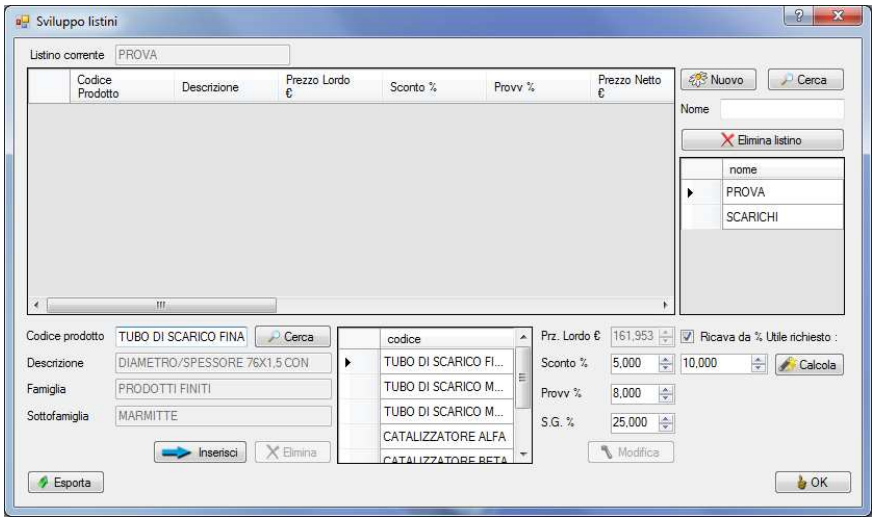
rosso). Sui listini ma soprattutto su costi e margini prima che sui prezzi c'è molto lavoro da fare e soprattutto lavoro di tipo psicologico verso l'imprenditore.

CREAZIONE DI UN PREZZO DI VENDITA

Non è detto che l'imprenditore abbia, magari per un nuovo prodotto, l'idea di che prezzo praticare. A tal fine è possibile aprire la maschera "sviluppo listini" e richiamare il codice prodotto in oggetto, ad esempio il "tubo di scarico finale"



Ci posizioniamo sul lato destro e, spuntando la casella "ricava da % utile richiesto" digitiamo il valore di utile desiderato. Inseriamo lo sconto e la provvigione ai quali il nostro prodotto sarà soggetto. In ultimo inseriremo la percentuale di spese generali



Cliccando "calcola" verrà fuori il prezzo di vendita che terrà presente tutte le variabili appena inserite e che, chiaramente, riconoscerà l'utile del 10%. Basterà cliccare "inserisci" per inserire il nostro prodotto in tabella.

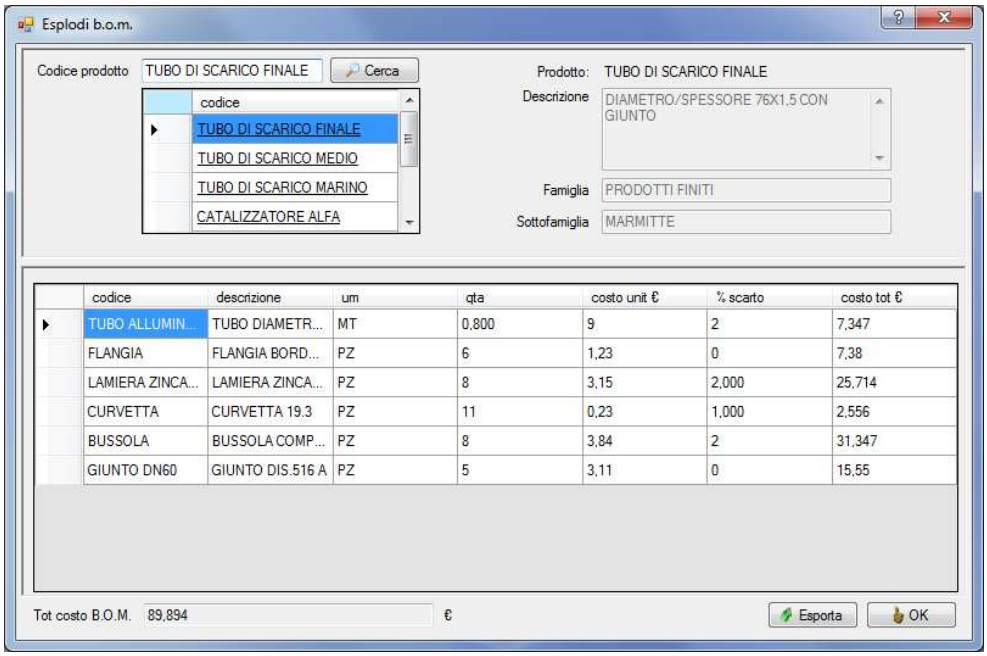
Spunti di riflessione gestionale

Non sempre quindi un imprenditore conosce il prezzo da praticare, soprattutto in riferimento ad un nuovo prodotto. È importante poter calcolare da subito un prezzo corretto, che tenga presente la percentuale di sconto, provvigione (se presenti) e spese generali. In questo modo si evita di introdurre sul mercato un bene che probabilmente dovrà nel breve periodo essere rivisitato in termini di prezzo, creando confusione tra la clientela e tra gli addetti commerciali. Certo è anche vero che il prezzo appena generato potrebbe essere recepito come troppo alto, tuttavia si può agire riducendo l'utile e comunque una successiva rettifica in diminuzione del prezzo non è poi difficile da far digerire ai propri clienti, il problema sta nel proporre una eventuale rettifica in aumento. Il compito del commercialista sta nell'accompagnare l'imprenditore a valutare in maniera attenta ogni nuovo ingresso di prodotti su di un determinato mercato, evitando il più possibile condizioni di modifiche al prezzo poste al rialzo.

ANALISI DI UNA DISTINTA BASE

Nel precedente paragrafo abbiamo visto a grandi linee come si articola una distinta base, analizzato quindi il suo standard rispetto al suo frozen. C'è però da premettere come la creazione vera e propria di una distinta (comando "crea codice prodotto" menù file) non spetta di certo al commercialista. Come già detto in precedenza, un commercialista non può essere esperto di tutte le produzioni realizzate dai suoi clienti. Il professionista è chiamato a misurare, ad indagare e a meglio consigliare l'imprenditore verso l'ottimizzazione dei costi di gestione. Risulta chiaro però che poi il commercialista, seppur avulso da responsabilità legate alla realizzazione delle distinte base, debba saperle leggere ed usare il sistema di contabilità industriale per effettuare delle analisi di tipo economico. Quanto più sarà preparato in queste analisi, tanto più sarà vincente il business che insieme (non dimenticarlo, siamo qui per te e per qualsiasi tua esigenza) metteremo in piedi.

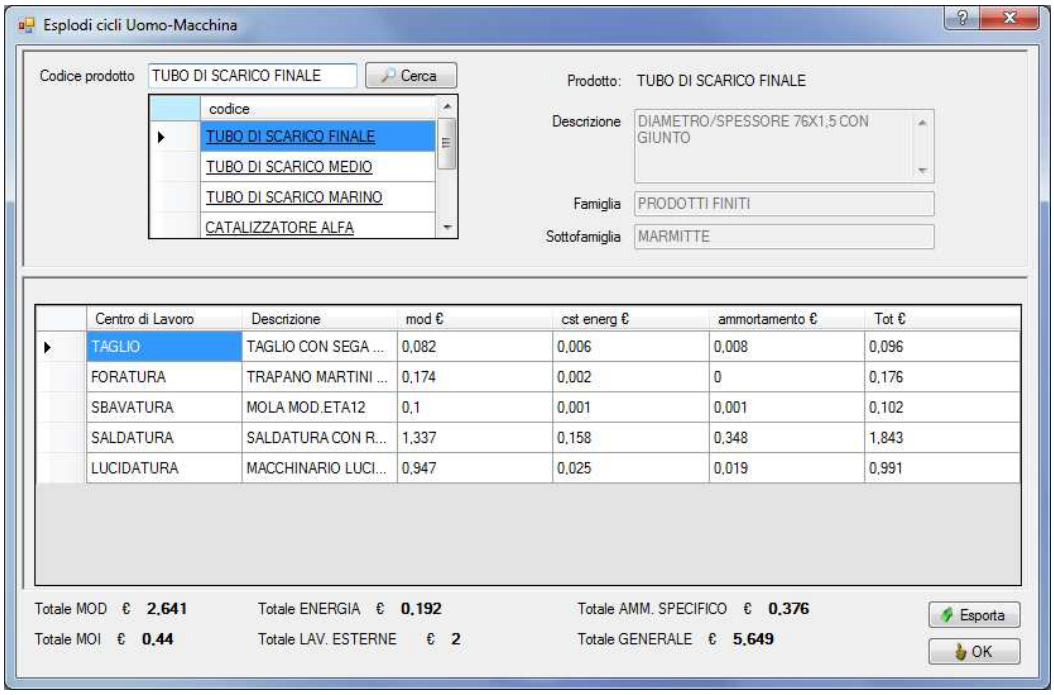
Una volta creata una distinta, è possibile indagare la stessa nelle sue parti, in dettaglio la analizziamo esplodendo la b.o.m. (acronimo di bill of materials che è la traduzione inglese di "distinta base", ma che alcuni fra i più importanti software erp recepiscono in prima battuta semplicemente come lista dei materiali) e quindi individuando la lista delle materie prime caricate in fase di realizzazione distinta base. Nell'esempio ci rifacciamo al prodotto "tubo di scarico finale" (comando "esplodi bom" menù dati)



Nel dettaglio sono state caricate le materie prime utilizzate nella produzione del "tubo di scarico finale". Un appunto da fare riguarda la percentuale di scarto. Con essa si indica indistintamente sia lo sfrido (ad esempio il truciolo derivante da una perforazione metallica) che lo scarto vero e proprio (il pezzo uscito

male che va buttato). Il tutto viene riferito in percentuale, proprio perché se è vero che il truciolo si può conoscere con una certa precisione (50 grammi di truciolo per un foro da 10 mm), lo scarto invece no (quante lampadine oggi l'operaio potrà bruciare a causa dell'elettricità statica che porta addosso nessuno lo può sapere). Quindi in questa percentuale viene racchiuso un valore che statisticamente risulta attendibile. È una grandezza importante perché va ad aumentare la quantità di materia utilizzata e contestualmente il costo totale riferito al prodotto in questione, che potrà essere anche oggetto di indagine nelle analisi di bilancio successive (e che vedremo in seguito). Per quanto riguarda invece il valore di ogni voce di costo, relativa ai codici materia e poi al totale, non dimentichiamo che nelle imprese del settore metalmeccanico il costo primo (cioè materia più manodopera) risulta generalmente essere il 70-80% di tutto il costo industriale e che, di questo 70-80%, almeno il 50-60% è proprio il costo della materia prima. Di tutti gli aggiornamenti di costo tendenzialmente quello della materia prima è il più "sentito", perché bastano piccoli incrementi generalizzati a far lievitare il costo industriale di diversi punti percentuali. Il commercialista dovrà quindi tenere in grande considerazione la voce "materia prima" delle distinte base e, spesso, saranno proprio interventi rivolti all'interno di questa voce a dare i maggiori risultati.

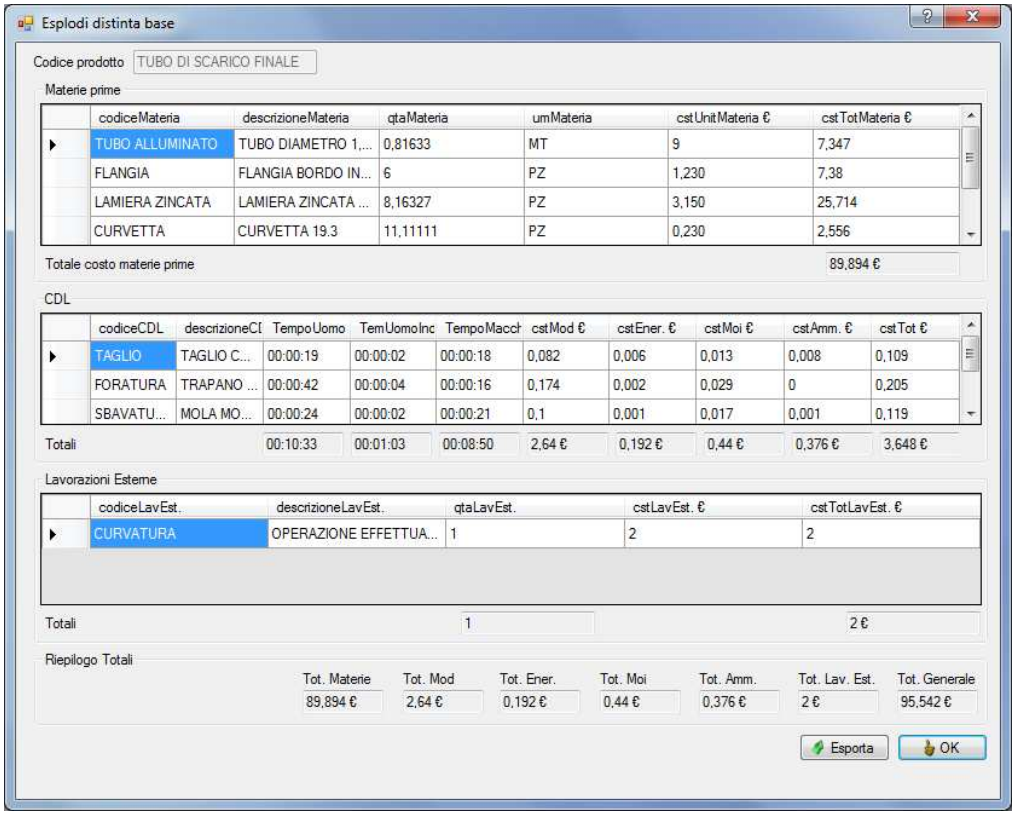
Passiamo ora all'analisi delle restanti voci di distinta, in particolare quelle derivanti dai cicli di lavoro (comando "esplodi cicli uomo-macchina" menù dati)



Questa maschera mette in evidenza tutte le fasi lavorative inserite in precedenza dall'imprenditore (o chi per lui). È possibile osservare il costo della manodopera diretta, dell'energia e dell'ammortamento specifico dei vari cdl (fasi lavorative) con i rispettivi totali riportati sotto. I costi della manodopera

indiretta e delle lavorazioni sono solo richiamati come totali in questa maschera (ma visibili nel comando successivo). Nel caso in cui poi si voglia indagare ad esempio nel centro di lavoro "taglio", alla voce mod, da cosa derivi il valore 0,082 €, è necessario capire cosa è stato in precedenza caricato nella distinta base. Si va quindi in "modifica codice prodotto" (menù file), si cerca il codice prodotto "tubo di scarico finale" e si clicca nel centro di lavoro "taglio" posto nella seconda finestra partendo dall'alto sulla destra della maschera. Lì è presente il riepilogo del centro di lavoro taglio (opportunamente selezionato) con le grandezze in esso caricate (e modificabili).

La maschera che invece riepiloga completamente il tutto (in gergo esplode la distinta) è data dal comando "esplodi distinta base" (menù dati), selezionando il codice prodotto "tubo di scarico finale" e cliccando poi il tasto "esplodi distinta"



Si tratta di una riepilogo delle maschere precedenti, con l'aggiunta però anche dei tempi lordi di produzione e dei costi sopra visti, compresi i dettagli legati ai costi manodopera indiretta e lavorazioni esterne.

Ogni variazione di:

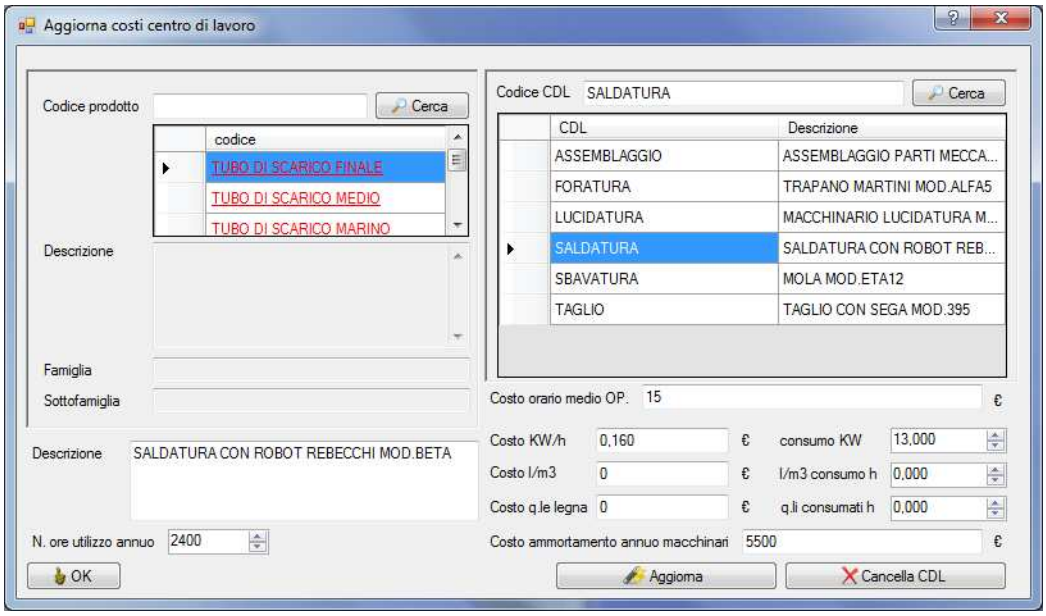
- quantità e scarti nelle materie prime;
- tempi uomo e macchina più ricarichi nei centri di lavoro;

- aggiunta/sottrazioni di materie/cdl/lavorazioni dalla distinta stessa
- Aggiornamenti di costo di materie, manodopera, kw, m3 ecc;
- Aggiornamenti di assorbimenti energetici legati ai macchinari;

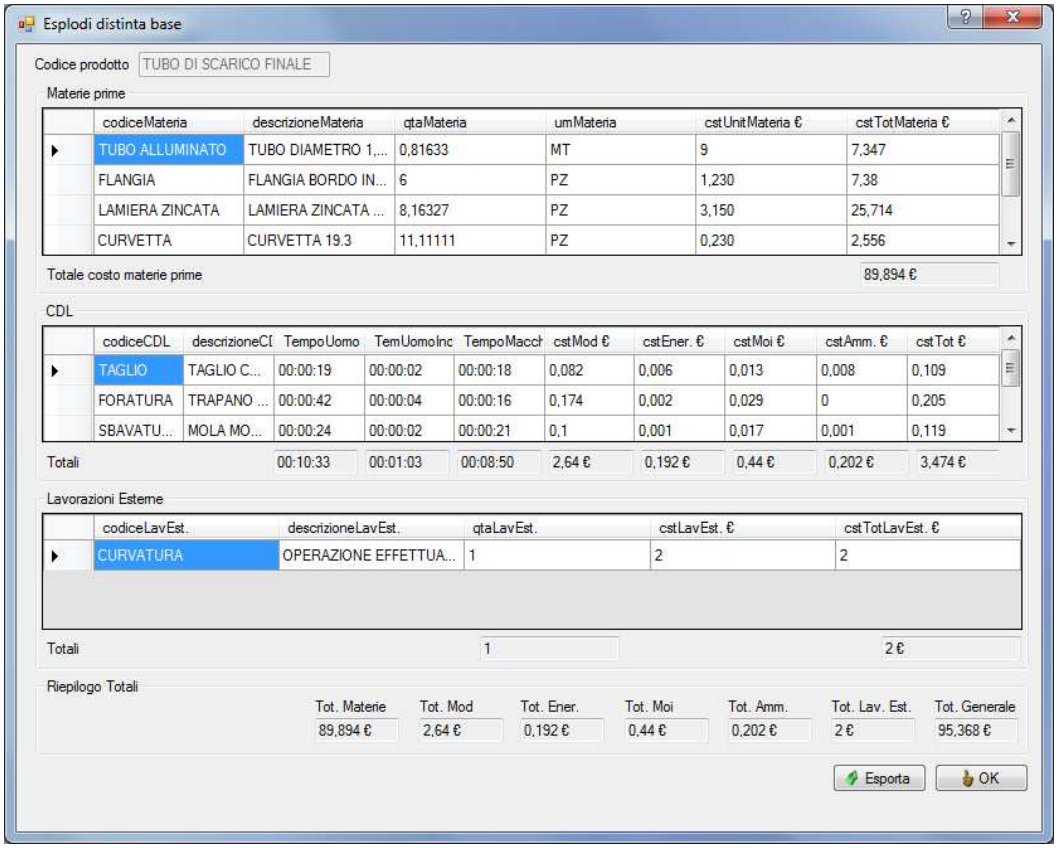
viene registrata e prontamente evidenziata da questa maschera, che permette di conoscere in qualsiasi momento "cosa c'è e come è stata valorizzata" una distinta base.

Spunti di riflessione gestionale

Nella pratica, come già detto, l'analisi di una distinta esplosa serve innanzitutto a capire cosa c'è in quella distinta. Se ad esempio una particolare famiglia di prodotti finiti mostra un' incidenza di costo manodopera diretta troppo elevata (analisi ribaltamento costi che vedremo in seguito), è opportuno entrare all'interno delle distinte in oggetto ed analizzarne i costi e i tempi caricati, al fine di indagare e capire se, in fase di creazione distinta, ci sia stato qualche errore per poi prontamente correggerlo.
Lo stesso discorso vale nel caso della lista delle materie; non di rado componenti che dovrebbero ripetersi in tutte le distinte di una particolare famiglia, in quel determinato prodotto non si ritrovano. Il caso eclatante riguarda il prodotto "tubo di scarico finale" che presenta, ad esempio, un costo di materia prima superiore al costo del prodotto "tubo di scarico finale maggiorato". È facile capire come ci possa essere un errore di inserimento dati perché, in maniera più banale, non è possibile che la materia prima impiegata nella produzione della "fiat 500" sia in termini di costo superiore alla materia impiegata nella produzione della "fiat croma".
L'analisi della distinta esplosa inoltre ci torna utile per una eventuale politica di "make or buy" già vista in precedenza, al fine di approfondire la componentistica del prodotto realizzato internamente, paragonandolo poi alla convenienza (anche qualitativa) nel far realizzare lo stesso prodotto all'esterno.
Nella pratica la distinta viene anche a volte "stravolta" creando un codice prodotto del tutto analogo, ad esempio "tubo di scarico finale **s**", che presenta delle differenze dovute a simulazioni relative ad inserimenti di nuove materie o modifiche di quelle esistenti (es. scontistiche su prezzi d'acquisto della materia prima) oppure differenti cicli (o tempi differenti), il tutto finalizzato ad osservare il risparmio che si potrebbe ottenere dalle modifiche in oggetto. Ad esempio potremmo fare questa simulazione. Immaginiamo che l'imprenditore decidesse di utilizzare il proprio robot di saldatura per effettuare lavori conto terzi. Al momento nel cdl "saldatura" le ore di utilizzo annuo del robot sono 1.200, immaginiamo di portarle a 2.400 (in quanto da 4 ore al giorno si ipotizza il robot lavorerà 8 ore), richiameremo il cdl (fase lavorativa) dal comando "aggiorna costi per centro di lavoro" (menù aggiorna) e provvederemo alla modifica



Il costo del prodotto "tubo di scarico finale" è passato da un totale di 95,543 € a un totale di 95,368 €, grazie ad un miglioramento di 0,2 € nel costo degli ammortamenti specifici (screen shot seguente).



Come per la simulazione appena vista, si può procedere sulle materie prime o sui tempi uomo e tempi macchina dei vari cdl caricati, oppure sulle lavorazioni esterne se presenti.

Al di là di queste veloci analisi, sicuramente un aspetto interessante riguarda la possibilità di poter agevolmente individuare il costo del work in progress (cioè del semilavorato) ad un livello qualsiasi di distinta base, semplicemente lavorando sulla distinta esplosa vista sino a questo momento. Immaginiamo che l'imprenditore voglia vendere il prodotto "tubo di scarico finale" ad una fase intermedia, ad esempio quando il prodotto è ancora un semilavorato fermo in uscita del reparto "sbavatura". Qual è il costo industriale di questo semilavorato? Bussolastar come abbiamo visto esplode una distinta che è poi possibile esportare in excel. Riportiamo quindi il file in excel nello screen shot seguente

CODICE MATERIA	DESCRIZIONE	QTA	UM	COSTO UN	COSTO TOTALE €					
TUBO ALLUMINATO	TUBO DIAMETRO 1,5 FORNITORE F.L	0,81633	MT	9	7,347					
FLANGIA	FLANGIA BORDO INCLINATO	6	PZ	1,23	7,38					
LAMIERA ZINCATA	LAMIERA ZINCATA PER TUTORE CH6	8,16327	PZ	3,15	25,714					
CURVETTA	CURVETTA 19.3	11,11111	PZ	0,23	2,556	42,997				
BUSSOLA	BUSSOLA COMPLETA	8,16327	PZ	3,84	31,347					
GIUNTO DN60	GIUNTO DIS.516 A	5	PZ	3,11	15,55					
TOTALE MATERIE PRIME €					89,89 €					
CODICE CDL	DESCRIZIONE CDL	TEMPO UC	TEMPO UC	TEMPO M/	COSTO MC	COSTO ENERG	COSTO MC	COSTO AN	COSTO TOTALE CDL €	
TAGLIO	TAGLIO CON SEGA MOD.395	00:00:19	00:00:02	00:00:18	0,082	0,006	0,013	0,008	0,109	
FORATURA	TRAPANO MARTINI MOD.ALFA5	00:00:42	00:00:04	00:00:16	0,174	0,002	0,029	0	0,205	
SBAVATURA	MOLA MOD.ETA12	00:00:24	00:00:02	00:00:21	0,1	0,001	0,017	0,001	0,119	0,433
SALDATURA	SALDATURA CON ROBOT REBECCHI	00:05:21	00:00:32	00:04:34	1,337	0,158	0,223	0,348	2,066	
LUCIDATURA	MACCHINARIO LUCIDATURA MOD B	00:03:47	00:00:23	00:03:21	0,947	0,025	0,158	0,019	1,149	
TOTALI CDL		00:10:33	00:01:03	00:08:50	2,64 €	0,19 €	0,44 €	0,38 €	3,65 €	
CODICE LAV ESTERNE	DESCRIZIONE LAV ESTERNE	QTA LAV E	COSTO UN	COSTO TOTALE LAV ESTERNE €						
CURVATURA	OPERAZIONE EFFETTUATA PRESSO (	1	2	2						
TOTALI LAV ESTERNE		1		2 €						
TOTALE MATERIE PRI	TOTALE MOD €	TOTALE EN	TOTALE M	TOTALE AI	TOTALE LA	TOTALE GENERALE €				tot
89,89 €	2,64 €	0,19 €	0,44 €	0,38 €	2 €	95,54 €				43,43

Il format con cui la distinta viene esportata in excel non è realizzato a caso. Infatti le colonne e i valori si prestano benissimo ad interventi su foglio elettronico che ci permettono di andare oltre quanto il software già ci propone. Nel dettaglio abbiamo semplicemente evidenziato di giallo quali sono le materie prime che vengono coinvolte sino alla fase lavorativa "sbavatura". Abbiamo quindi effettuato la somma dei costi di queste materie visibili nel valore di lato in rosso pari a 42,997 €. Allo stesso modo abbiamo proceduto con la sub somma dei totali di costo per cdl sino alla fase "sbavatura", il totale di fianco è pari a 0,443 €. La lavorazione esterna "curvatura" invece viene effettuata dopo la fase lavorativa "saldatura", sicché non sarà presa in considerazione nella nostra analisi. Il totale di costo industriale del semilavorato in oggetto sarà pari a 43,43 € (valore in basso a destra). Qualora la fornitura di questo semilavorato dovesse divenire per l'imprenditore una realtà, è opportuno che si crei un codice ex novo di nome ad esempio "sem.tubo di scarico finale", dove il prefisso "sem", sta per "semilavorato". In questo modo sarà possibile trattare il codice semilavorato come un codice prodotto finito qualunque, riguardante ad esempio la famiglia "semilavorato scarichi" e con un listino dedicato (es. listino semilavorati) e con la

possibilità di definire il corretto prezzo di vendita (nonché di poter comprendere il nuovo codice in tutte le analisi che vedremo successivamente). Ora immaginiamo solo per un secondo cosa avrebbe potuto "combinare" l'imprenditore senza l'ausilio di un software di contabilità industriale come bussolastar, in seno a costi e prezzi da definire su di un semilavorato del genere!

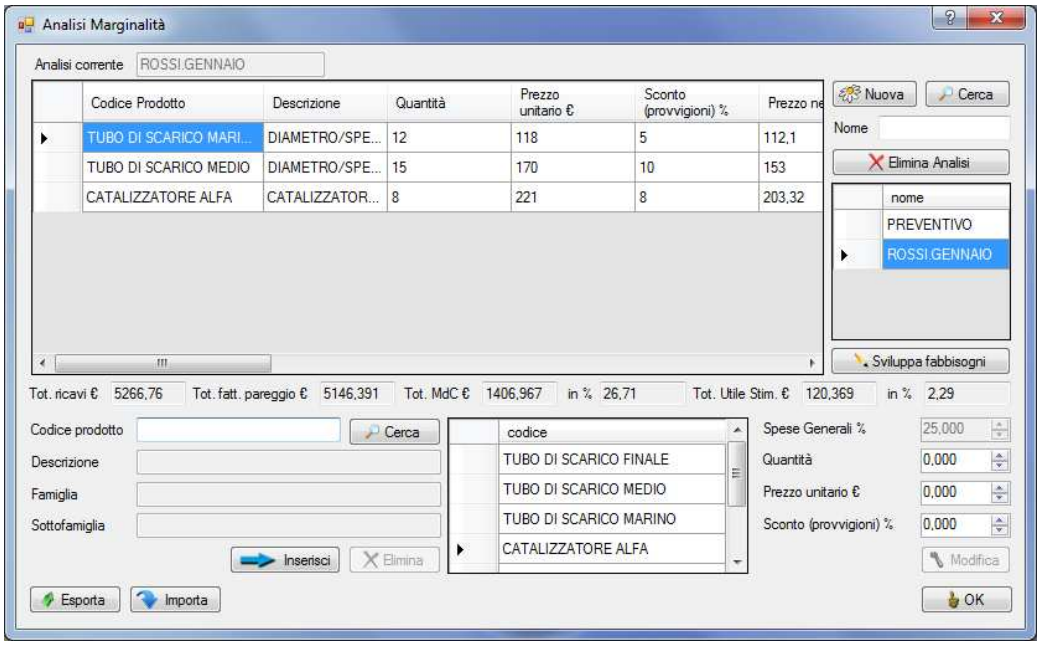
Anche qui è opportuno sottolineare come la funzione del commercialista riguarda semplicemente la possibilità di rendere nota l'operazione di calcolo del w.i.p.. Il lato tecnico spetterà all'imprenditore o chi per esso, ma tu potrai presenziare all'analisi o comunque esserne informato e discutere gli eventuali risvolti.

CAPITOLO 2

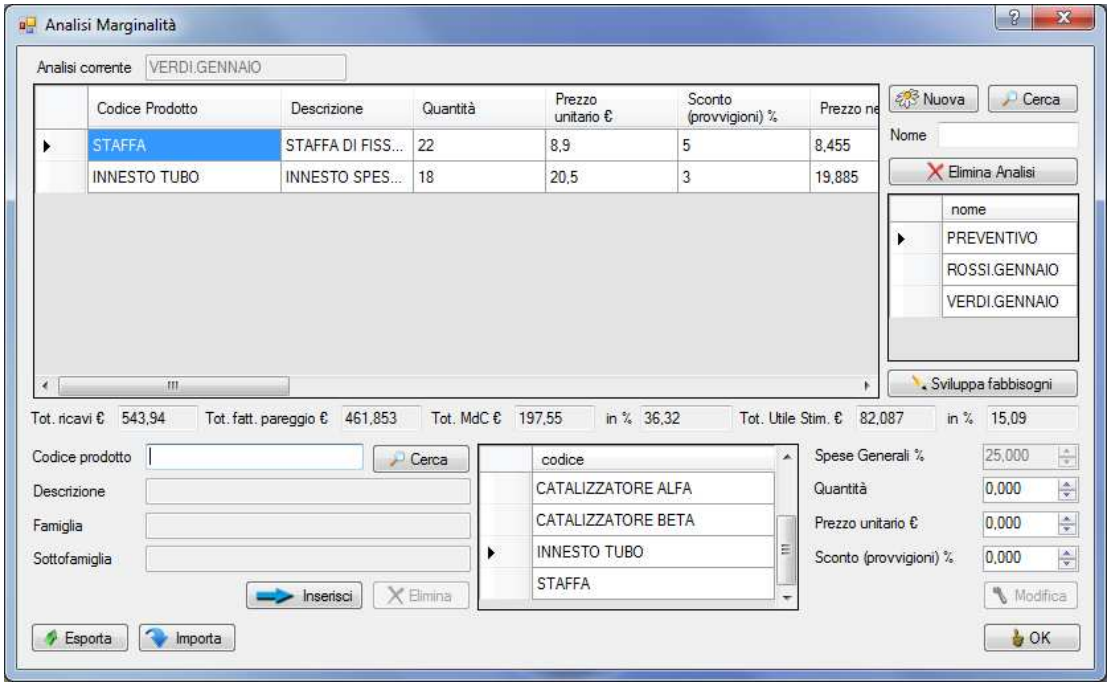
ANALISI MARGINALITA': analisi di una fattura attiva

Il comando "analisi marginalità" è un comando polivalente. Potevamo replicare la stessa maschera cambiando semplicemente il nome e poche altre cose, ma abbiamo ritenuto opportuno lavorare sulla semplicità e sull'essenzialità del sistema, evitando ridondanze inutili e semplificando il software al fine di agevolarne l'utilizzo da parte del tuo cliente finale.

Inizieremo con l'esaminare le funzioni a consuntivo di questa maschera. In dettaglio partiremo con l'esempio di analisi legato alla marginalità che un cliente lascia all'azienda in funzione di quelli che sono i prodotti da esso acquistati, ad esempio nel mese precedente cioè il mese di gennaio



Il cliente Rossi, in base ai prodotti da esso acquistati, i prezzi e gli sconti praticati nel mese precedente (es. gennaio), ha generato un fatturato di 5.266,76 € (riga centrale a sinistra) e, in funzione di quelle che sono le spese generali (25%), ha lasciato all'imprenditore un utile pari al 2,29% (riga centrale lato destro, sotto il tasto "sviluppa fabbisogni") e un margine di contribuzione pari al 26,71%.
Inseriamo ora la fattura di gennaio del cliente Verdi



Il cliente Verdi, in base ai prodotti da esso acquistati, i prezzi e gli sconti praticati nel mese precedente (sempre gennaio), ha generato un fatturato di 543,94 € (riga centrale a sinistra) e, in funzione di quelle che sono le spese generali (25%), ha lasciato all'imprenditore un utile pari al 15,09% (riga centrale lato destro, sotto il tasto "sviluppa fabbisogni") e un margine di contribuzione pari al 36,32%.

Spunti di riflessione gestionale

Il comando come visto permette di conoscere il margine di contribuzione e l'utile stimato in riferimento al paniere di beni acquistato da ogni cliente. Da qui una prima analisi di quelli che sono i clienti che lasciano maggior margine rispetto quelli che lasciano un margine inferiore. I primi potrebbero essere oggetto di politiche commerciali più accattivanti, ad esempio di particolari sconti o trattamenti differenti, in quanto sono quelli che realmente sostengono l'azienda. C'è da fare però una considerazione; il cliente Verdi "lascia" un utile del 15,09% ed un margine di contribuzione del 36,32%. Il cliente Rossi "lascia" un utile ed un margine di contribuzione decisamente inferiori, cioè rispettivamente del 2,29% e del 26,71%. La domanda che sorge spontanea è: chi tra i due il cliente migliore? Intanto facciamo una

precisazione: qualsiasi cliente che acquista un paniere di beni tale da generare anche un solo punto percentuale di margine di contribuzione, a nostro avviso può ritenersi un buon cliente. In sostanza vogliamo dire che pagato il costo industriale (costo variabile), anche un solo euro di contribuzione è utile alla copertura dei costi fissi e quindi al raggiungimento (primo traguardo) del pareggio dei conti. Chiaramente c'è da tener presente poi tutta una politica commerciale, quindi il nostro esempio non va confuso con azioni di vendita disordinate, ove l'obiettivo unico è quello di incassare a qualsiasi costo, praticando prezzi di vendita di volta in volta differenti seppur con un margine di contribuzione positivo. Detto questo il miglior cliente all'apparenza potrebbe essere il sig. Verdi, perché lascia un mdc di tutto rispetto, che permette di raggiungere e addirittura superare il pareggio sino a conseguire un utile. Il sig. Rossi invece a stento lascia un utile positivo. In realtà se si analizza il mdc in valore assoluto, ci accorgiamo che il sig. Rossi riconosce circa 1.407 € mentre il sig. Verdi solo 197,55 €. Cosa può significare tutto questo? Significa che, più sarà alto il fatturato originato da un singolo cliente, più l'imprenditore potrà accontentarsi di un mdc più basso, scendendo anche al di sotto del pareggio, ma garantendosi un valore di mdc in euro comunque molto interessante. Facciamo un esempio un po' estremo, ma che rende bene l'idea.

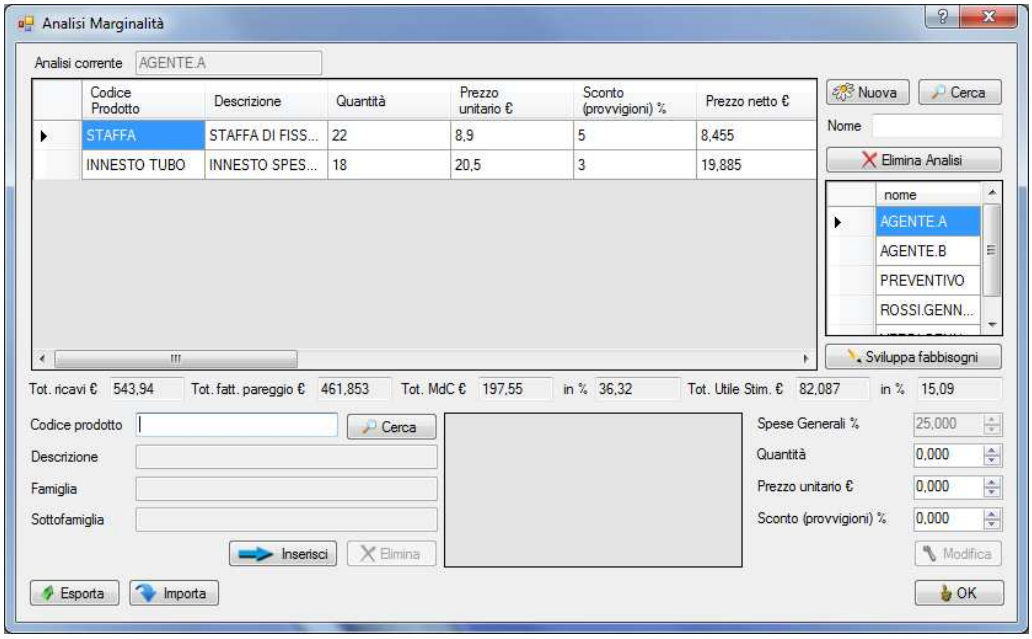
Prendiamo a riferimento un'azienda che presenta il suo break even point (punto di pareggio) nell'anno n-1 a 750.000 €. A questo livello di fatturato ripaga i costi fissi di 200.000 € e guadagna zero, quindi avrebbe bisogno di 200.000/750.000= 26,6% di mdc per ottenere il pareggio. Immaginiamo che quest'azienda valutasse di prendere una singola commessa il 1° gennaio dell'anno n pari ad un valore di 2.000.000 € e della durata di 6 mesi; che questa commessa inoltre riconoscesse un mdc pari al 10% (cioè 200.000 €). E' evidente come l'azienda, pur lavorando con un mdc del 10% (più basso degli ipotetici 26,6 punti necessari al suo pareggio) ha tutta la convenienza a prendere la commessa perché, con un solo lavoro, pagherebbe i costi fissi per un anno lavorando solo sei mesi e potendo poi, i restanti 6 mesi, lavorare ad un livello di mdc anche solo di un punto percentuale che andrebbe a tramutarsi in utile (proprio perché i costi fissi sono stati già ripagati).

L'esempio sopra riportato è ovviamente solo teorico, perché poi ci sarebbe da discutere sulla capacità produttiva dell'azienda di prendere una commessa così grande, piuttosto che sulla possibilità che un'azienda riesca ad anticipare mezzi finanziari per poterla iniziare e così via; tuttavia era nostra premura poter sottolineare come ogni caso legato all'analisi della marginalità vada valutato singolarmente, cliente per cliente.

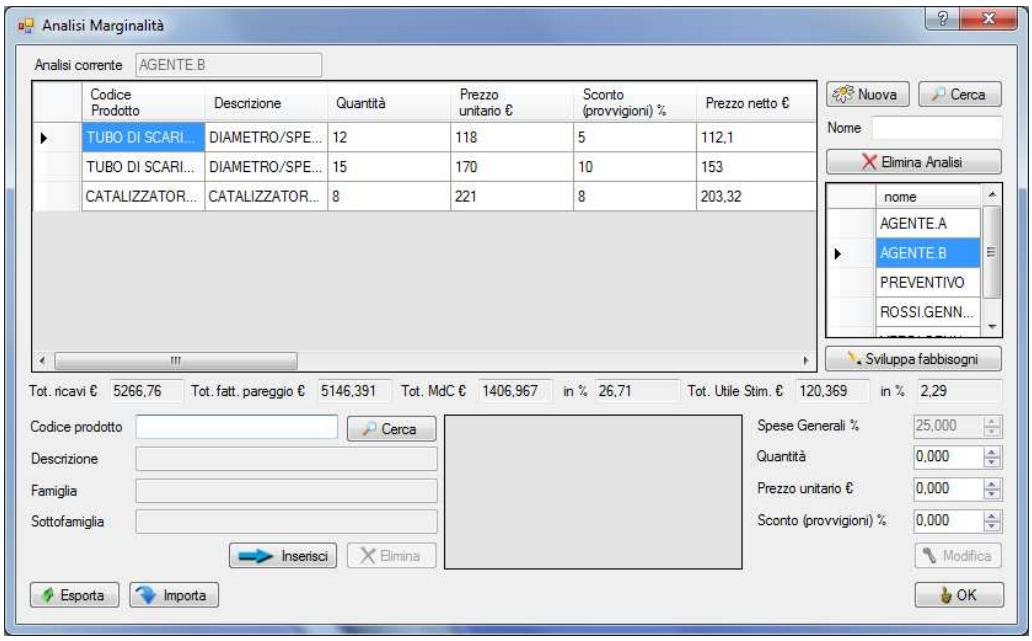
ANALISI MARGINALITA': analisi di un paniere di beni venduti da un agente

L'esempio del paragrafo di cui sopra può essere esteso allo stesso modo al fatturato che, per prodotti quantità e prezzi, viene realizzato da un agente nel mese precedente. Per semplicità ripetiamo i casi del signor Rossi e signor Verdi, tramutandoli ora in agente B ed agente A.

Partiamo dall'agente A, avremo



In base ai prodotti venduti dall'agente A, osserviamo un utile del 15,09% ed un mdc del 36,32%. Analizziamo ora i margini riportati dall'agente B



In questo caso l'utile risulta essere del 2,29% e il mdc del 26,71%.

Spunti di riflessione gestionale

Le osservazioni fatte in precedenza possono essere ripetute, in parte, anche relativamente un'analisi riguardante le marginalità lasciate dagli agenti in base ai prodotti da essi venduti. Spesso un agente che ha un fatturato molto ampio, risulterà magari fra i primi nei volumi di vendita realizzati, ma quasi certamente tra gli ultimi nei margini riportati. Il motivo è ovvio…per incrementare le vendite, bisogna spesso far ricorso ad offerte speciali, sconti particolari e così via. Le aziende in genere favoriscono queste offerte pur di racimolare nuovi ordinativi, tuttavia non dobbiamo dimenticare che la politica dello sconto selvaggio e dell'offerta perenne rischia di portare ad un sensibile decremento del mdc generale e quindi ad un innalzamento del punto di pareggio. Se poi l'azienda in questione risulta momentaneamente in difficoltà e/o comunque ad di sotto del proprio b.e.p., il tutto si tramuta in una continua rincorsa, dove aumentano le vendite (ma con mdc calante) e s'innalza il b.e.p sino a non raggiungersi mai. Si potrebbe giustamente obiettare dicendo che, seppur con mdc bassi, l'aumento del fatturato alla fine porterebbe il mdc a coprire i costi fissi (che a loro volta ridurrebbero in incidenza proprio perché il fatturato aumenta) raggiungendo quindi il proprio b.e.p e questo è vero ma servono due condizioni:

la prima che i mdc si attestino stabilmente ad un livello che, seppur basso, sia positivo (e spesso ciò non accade, in quanto la ricerca della vendita a tutti i costi può portare anche a vendere prodotti ad un mdc negativo e per negativo intendiamo che il prezzo di vendita non ripaga neanche i costi variabili di produzione, quindi varrebbe la regola più vendo e più perdo. Ciò succede per effetto di super sconti e super offerte);

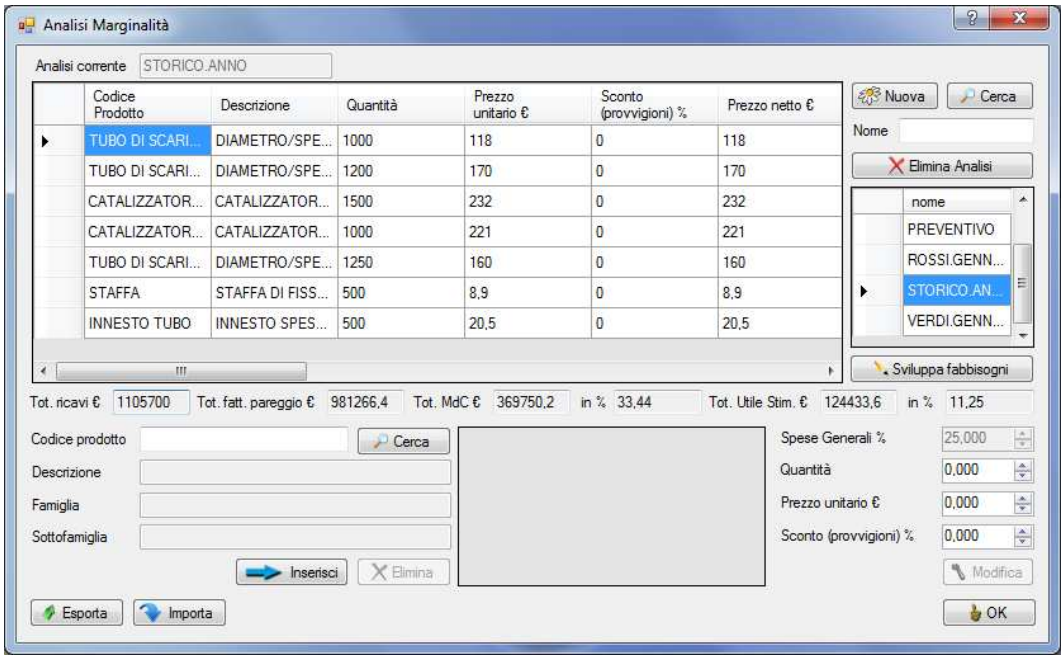
la seconda che i costi fissi rimangano stabili (e spesso ciò non accade, perché aumentando le vendite, per forza di cose prima o poi anche i costi fissi sono costretti ad aumentare, ad esempio nuove assunzioni di impiegati, magazzinieri e così via).

Il commercialista in questi casi è chiamato ad analizzare innanzitutto il mdc del report mensile (e del suo progressivo, che vedremo meglio in seguito), dopodiché se questo risulta basso e non sufficiente a garantire perlomeno il pareggio, è bene redigere in relazione ai clienti principali (o tutti i clienti se non sono troppi) e agli agenti di vendita, un'analisi di marginalità storica (es. semestre precedente) con il comando "analisi marginalità" di bussolastar, al fine di individuare quali sono i clienti/agenti che riconoscono margini troppo bassi e su quali prodotti, nonché raccogliere quante più informazioni possibile al fine di rivisitare le politiche di vendita. Risulta chiaro che poi a margini bassi si possono

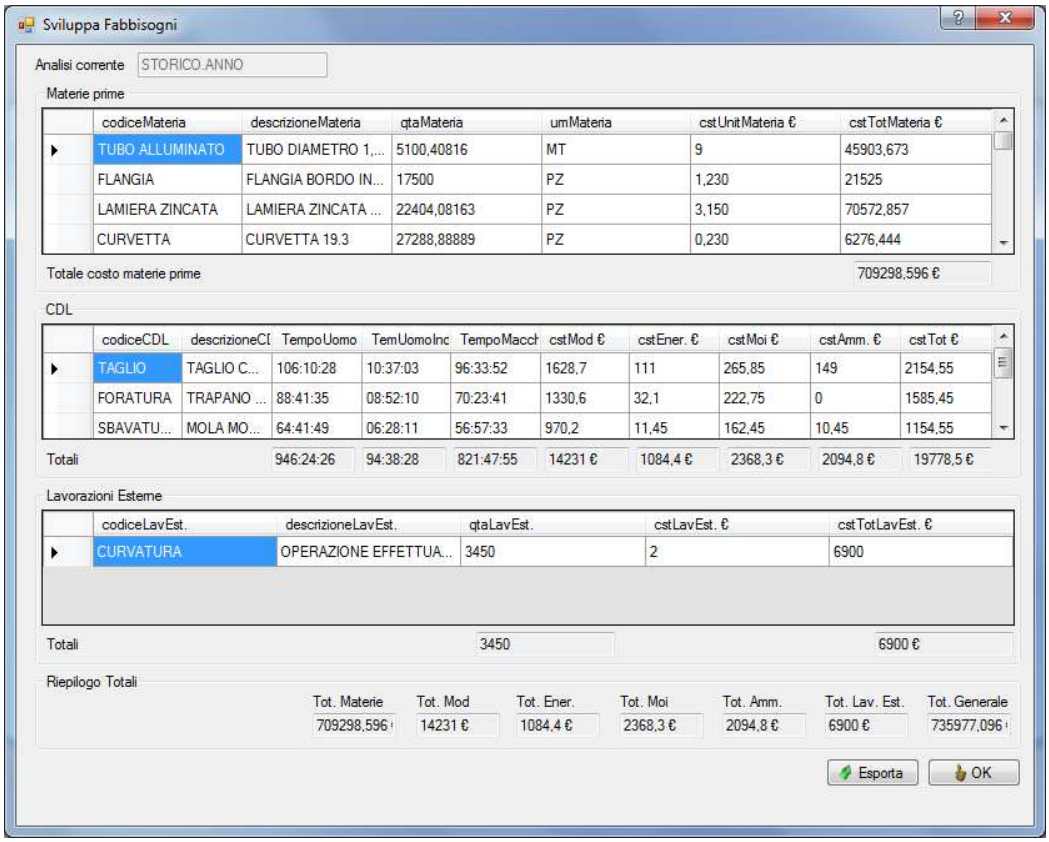
associare o prezzi bassi, oppure costi di produzione troppo alti. In quest'ultimo caso si torna un po' al discorso fatto nei precedenti paragrafi, rivolgendo l'attenzione su quei prodotti che per svariati motivi presentano costi di produzione elevati.

ANALISI MARGINALITA': analisi storica dei fabbisogni di materia e manodopera

Un'ulteriore analisi a consuntivo che può essere effettuata con il comando "analisi marginalità" permette di conoscere i consumi di materia prima (in gergo per consumo si intende ciò che viene utilizzato nel ciclo produttivo), l'utilizzo di manodopera diretta (d'ora in poi mod), di manodopera indiretta (d'ora in poi moi) e di tempo macchina riferiti all'anno precedente (o ad un qualsiasi periodo precedente). Nel dettaglio immaginiamo di inserire prodotti, quantità e prezzi medi di vendita riferiti all'anno precedente



Intanto è possibile osservare un margine di contribuzione pari al 33,44% e cioè ad un valore in euro pari a 369.750. In questo contesto non sappiamo se di fatto l'utile è realmente l'11,25%, perché come dicevamo nei paragrafi precedenti, bisogna poi vedere se le spese generali ma soprattutto il valore del fatturato a budget sono stati effettivamente centrati, in modo da far si che le prime siano il 25% del secondo. A questa precisazione ne segue un'altra e cioè il risultato di questa maschera in termini di marginalità storica è più dettagliato nel comando "ribaltamento costi" che vedremo in seguito. Ciò che a noi interessa ora è invece analizzare come si sono mossi i consumi industriali e fare alcune proficue considerazioni. Clicchiamo quindi il pulsante "sviluppa fabbisogni" ed avremo la seguente maschera



Sviluppa Fabbisogni

Analisi corrente: STORICO.ANNO

Materie prime

codiceMateria	descrizioneMateria	qtaMateria	umMateria	cstUnitMateria €	cstTotMateria €
TUBO ALLUMINATO	TUBO DIAMETRO 1,...	5100,40816	MT	9	45903,673
FLANGIA	FLANGIA BORDO IN...	17500	PZ	1,230	21525
LAMIERA ZINCATA	LAMIERA ZINCATA ...	22404,08163	PZ	3,150	70572,857
CURVETTA	CURVETTA 19.3	27288,88889	PZ	0,230	6276,444

Totale costo materie prime: 709298,596 €

CDL

codiceCDL	descrizioneCI	TempoUomo	TemUomoInc	TempoMacch	cstMod €	cstEner. €	cstMoi €	cstAmm. €	cstTot €
TAGLIO	TAGLIO C...	106:10:28	10:37:03	96:33:52	1628,7	111	265,85	149	2154,55
FORATURA	TRAPANO ...	88:41:35	08:52:10	70:23:41	1330,6	32,1	222,75	0	1585,45
SBAVATU...	MOLA MO...	64:41:49	06:28:11	56:57:33	970,2	11,45	162,45	10,45	1154,55
Totali		946:24:26	94:38:28	821:47:55	14231 €	1084,4 €	2368,3 €	2094,8 €	19778,5 €

Lavorazioni Esterne

codiceLavEst.	descrizioneLavEst.	qtaLavEst.	cstLavEst. €	cstTotLavEst. €
CURVATURA	OPERAZIONE EFFETTUA...	3450	2	6900
Totali		3450		6900 €

Riepilogo Totali

Tot. Materie	Tot. Mod	Tot. Ener.	Tot. Moi	Tot. Amm.	Tot. Lav. Est.	Tot. Generale
709298,596	14231 €	1084,4 €	2368,3 €	2094,8 €	6900 €	735977,096

Esporta OK

La maschera è fatta di tre finestre. Nella prima partendo dall'alto c'è il riepilogo di tutti i codici materia, quantità, costo unitario e costo totale (nonché il totale generale) riferito ai consumi della stessa. La maschera centrale ci dice, per centro di lavoro (di seguito cdl) le ore uomo, uomo indiretti, macchina e i rispettivi costi di mod, moi, consumo energetico nonché ammortamento specifico ed i rispettivi totali. Sono poi presenti i totali generali per riga (quindi per cdl) e per colonna (quindi per tipologia d'indagine), in sostanza il cdl "taglio" presenta un costo totale di € 2.154,55 mentre il tempo uomo di tutti i cdl è pari a 946 ore, 24 minuti e 26 secondi. L'ultima finestra ci indica le lavorazioni esterne, per tipologia, quantità, costo e totale. La riga finale indica un riepilogo di costi che, nel totale generale, rispecchia il costo industriale di tutta la produzione avvenuta nell'anno n.

Spunti di riflessione gestionale

Avere lo storico dei consumi di materia prima, nonché delle ore relative ai reparti (o cdl) ci permette di fare una serie di analisi davvero utili. In dettaglio, partendo dalle materie osserviamo come il costo totale di tutta la materia trasformata è pari a circa 709.000 €. Detto in questi termini ci dice poco, in quanto sarebbe un dato facilmente indagabile da una qualsiasi situazione contabile. In realtà è bene concentrarsi su ogni singola voce di materia prima, ad esempio analizziamo il codice materia "lamiera zincata", per il quale il nostro cliente ha speso circa 70.000 €. In questo caso è opportuno individuare il fornitore (o i

fornitori) e tentare una strategia di saving sugli acquisti. In buona sostanza se c'è più di un fornitore, domandare quale potrebbe essere lo sconto che si otterrebbe qualora la fornitura venisse effettuata solo presso di lui. Oppure metterli in concorrenza fra loro cercando un abbassamento di prezzo, garantendosi comunque sempre tutti i vantaggi di una plurifornitura. Se il fornitore è già unico, sensibilizzarlo ai grossi quantitativi che vengono realizzati chiedendogli un trattamento migliore, oppure cercare nuovi fornitori (forti dello storico) per approvvigionarsi ad un prezzo più competitivo.

Tornando poi alla maschera di "analisi marginalità", che di fatto ha generato i fabbisogni produttivi tramite il pulsante "sviluppa fabbisogni", si può intervenire modificando le quantità a piacimento (ad esempio in funzione del budget della produzione) al fine di conoscere di che codici materia e in che quantità l'azienda necessita, magari in più rispetto l'anno precedente, rendendo partecipi i fornitori e cercando già da subito di ottenere sconti.

Analizziamo ora la finestra centrale e prendiamo a riferimento i dati orari per cdl. Il reparto taglio necessita di 106 ore di manodopera, il reparto "foratura" di circa 88. Ipotizziamo che il monte ore del reparto "taglio" ammonti a 95 ore, mentre del reparto "foratura" a 99. Seguendo questa logica, quasi certamente il reparto "taglio" sarà andato più volte in affanno perché gli operai sono insufficienti rispetto il lavoro da svolgere, mentre il reparto "foratura" avrà vissuto una situazione contraria, cioè i momenti morti saranno stati molto frequenti o comunque il ritmo lavorativo piuttosto blando vista la ridondanza di forza lavoro. Da qui la possibilità di meglio bilanciare l'utilizzo dei propri operai, spostando personale dal reparto "foratura" al reparto "taglio" e così ottimizzando i flussi produttivi evitando tra l'altro antipatici colli di bottiglia. L'analisi è ripetibile anche verso l'impiego dei capi reparto se presenti (analizzando le ore manodopera indiretta), oppure verso l'utilizzo di particolari macchinari (se condivisi tra diversi reparti).

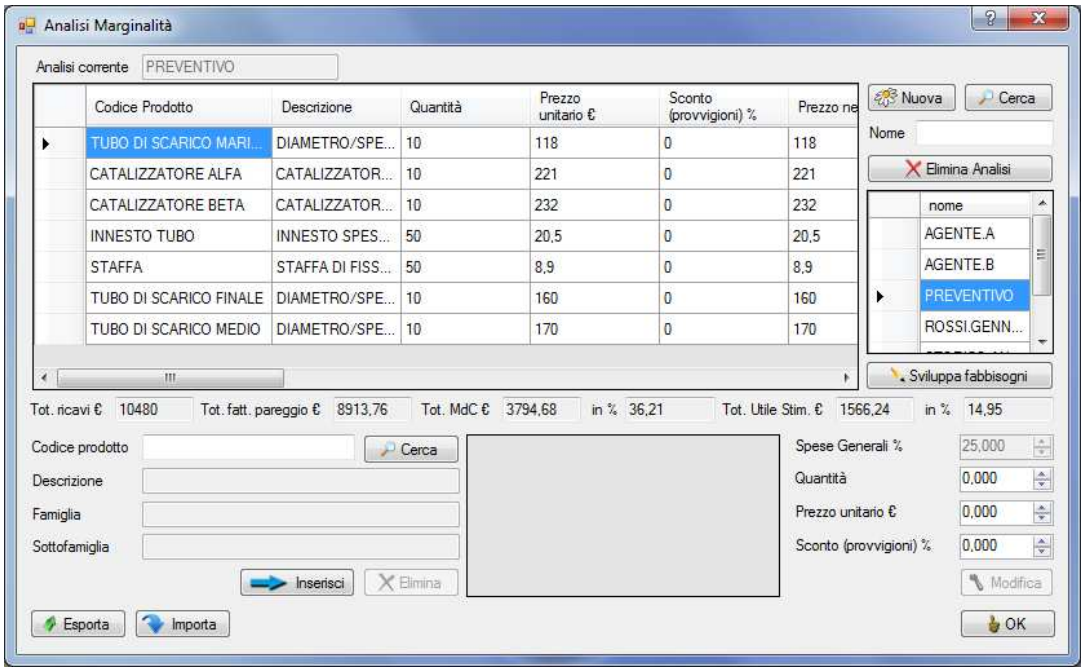
Da questa seconda finestra è anche possibile capire quanto costa un cdl e decidere se esternalizzare quella fase. Ad esempio il reparto "taglio" costa 2.155 € l'anno, si sottrae da questo costo il costo dell'ammortamento macchinari di 149 €, perché rimarrebbe a carico dell'azienda a prescindere dalla scelta fatta e si dovrà già avere un'idea dell'impiego degli operai e capireparto che rimarrebbero senza lavorazioni a cui dedicarsi. A questo punto si può chiedere un preventivo ad aziende specializzate relativamente la fase di taglio dei propri codici prodotto.

Anche in questo caso il tuo compito è semplicemente affiancare l'imprenditore in queste analisi, avanzare delle proposte e mostrare quali possono essere gli scenari possibili. Ogni aspetto prettamente tecnico spetterà poi all'azienda curarlo.

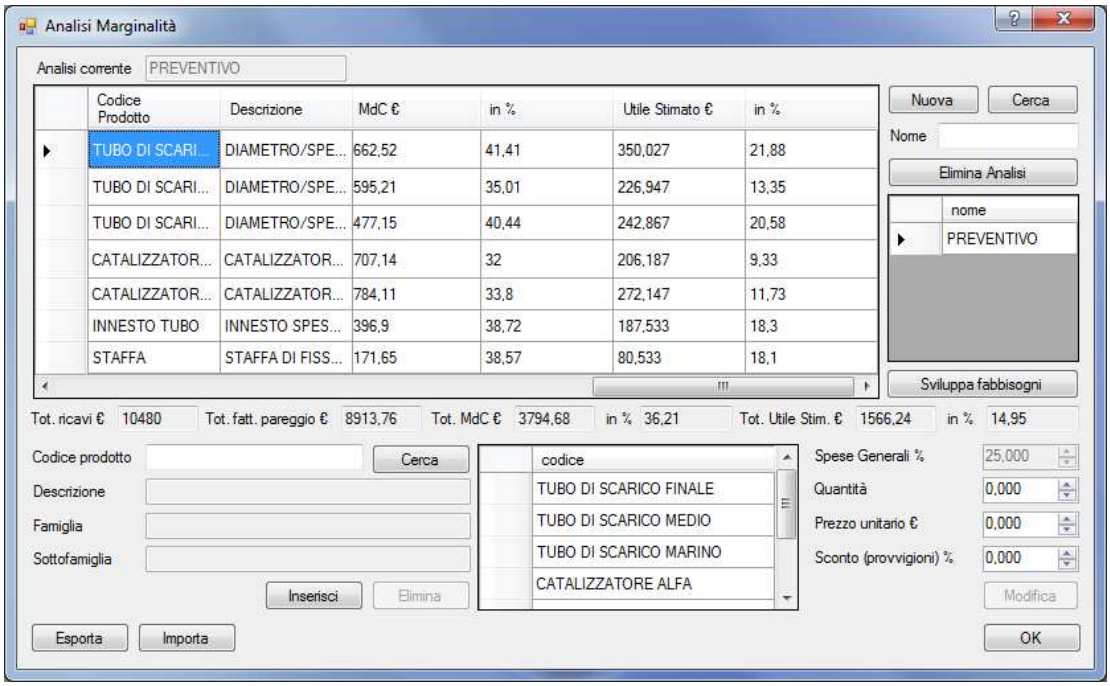
ANALISI MARGINALITA': analisi di un preventivo di vendita

Giunti a questo punto faremo funzionare il comando "analisi marginalità" in modo prospettico. In dettaglio riprenderemo l'esempio presente sul manuale.

Inseriamo per il codice "tubo di scarico finale" la percentuale di spese generali pari a 25, la quantità pari a 10 il prezzo unitario pari a 160, la percentuale di provvigione per nostra scelta la lasciamo vuota. Non ci resta che cliccare "inserisci" per vedere apparire il codice prodotto "tubo di scarico finale" nella tabella. Ripeteremo l'operazione con tutti gli altri prodotti oggetto di preventivo. La quantità per ogni codice prodotto è di dieci unità, tranne che per i codici "innesto tubo" e "staffa", le cui unità sono di 50 (screen shot seguente).



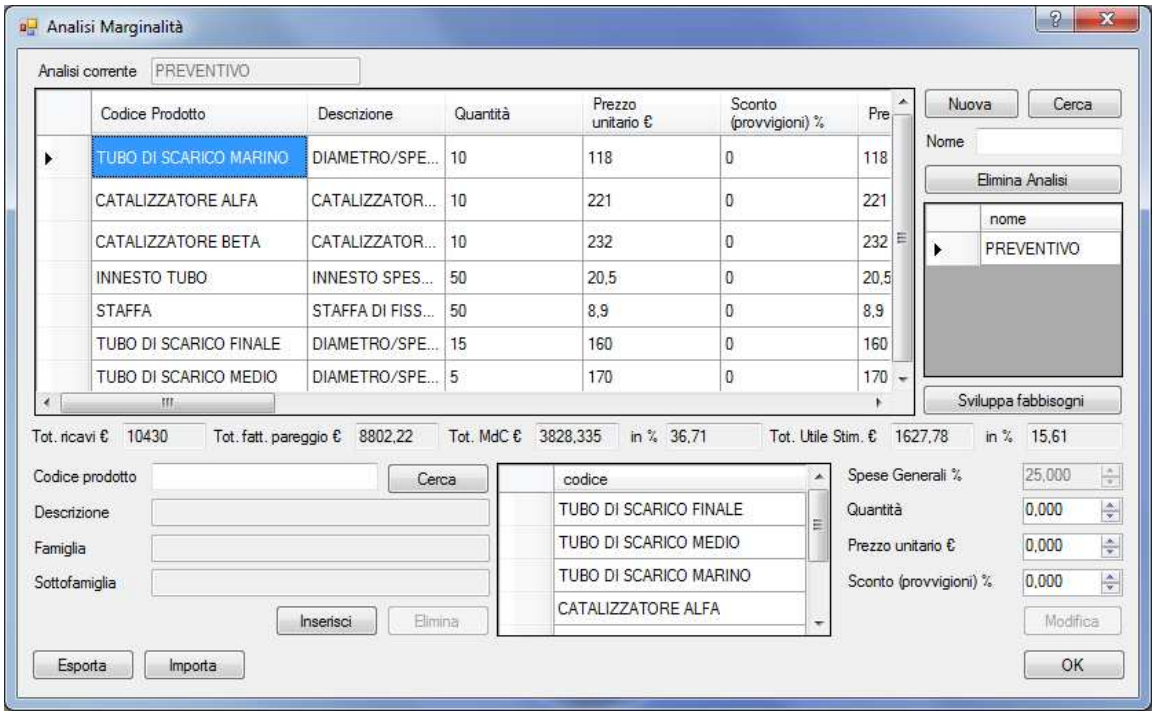
Sul nostro preventivo, spostando la barra cursore verso destra, potremo osservare che mdc e che utile ci lascia ogni singolo codice prodotto in base alle quantità vendute e al prezzo praticato, in basso, è possibile osservare il totale di mdc e di utile (anche in percentuale) che il preventivo andrebbe a riconoscere all'imprenditore (screen shot seguente).



È possibile anche richiamare un codice prodotto (cliccandoci sopra nella tabella) al fine di modificarlo nelle spese generali, quantità, prezzi e/o provvigioni in modo da trovare la giusta combinazione che sia accettata dal cliente ma che soprattutto massimizzi l'utile.

Spunti di riflessione gestionale

In questo caso è opportuno un semplice esempio. Dalla combinazione appena fatta osserviamo come il mdc riconosciutoci è del 36,21% mentre l'utile stimato è del 14,95% (campetti centrali al di sotto della tabella). Ipotizziamo a questo punto di voler spingere la vendita del "tubo di scarico finale" (prezzo di vendita 160€), proponendolo a discapito del "tubo di scarico medio" (prezzo di vendita 170 €); quindi immaginiamo di modificare il nostro preventivo portando il numero dei codici "tubo di scarico finale" a 15 ed il numero dei codici "tubo di scarico medio" a 5. A prima vista sembrerebbe un'azione sciocca, perché il "tubo di scarico finale" viene venduto a 160 €, mentre il "tubo di scarico medio" a 10 € di più. Tuttavia procediamo con questa modifica, richiamando i due codici uno alla volta e apportando la variazione alle rispettive quantità.



Da quello che si può vedere, il mdc è salito al 36,71 %, mentre l'utile al 15,61 %. Tutto questo si spiega col fatto che il "tubo di scarico finale", seppur venduto ad un prezzo inferiore (160 €), presenta margini di guadagno superiori a quelli del "tubo di scarico medio" (venduto a 170 €). Detti margini è possibile osservarli sulla riga della tabella in corrispondenza del prodotto ricercato (quindi nel nostro esempio, in corrispondenza del "tubo di scarico finale" e del "tubo di scarico medio", è possibile osservare come il primo riconosca un utile del 21,88 % a fronte di quello del secondo pari al 13,35 %).

Di certo non è semplice spingere la vendita di un prodotto rispetto un altro, oppure creare la migliore composizione che massimizzi l'utile; tuttavia le caratteristiche che distinguono un buon venditore da un semplice raccoglitore di ordini stanno proprio nel saper vendere (nei limiti del possibile ovvio) i prodotti che di fatto rendono il massimo margine all'azienda. L'imprenditore tuo cliente che ha sicuramente un ottimo fiuto per gli affari, se non conosce con precisione i costi industriali dei propri prodotti e per quanto bravo possa essere, difficilmente potrà arrivare a migliorare quanto già sta ora facendo. Con bussolastar e con il comando "analisi marginalità" come primo passo può individuare la marginalità che ogni cliente (diretto o contattato tramite agenti) in base al preventivo realizzato gli riconosce. Fatto ciò il secondo passaggio che, lo diciamo per esperienza, pone in essere riguarda lo "smanettare" all'interno della maschera a caccia di una ottimizzazione dell'utile finale. Così lo vedrai simulare:

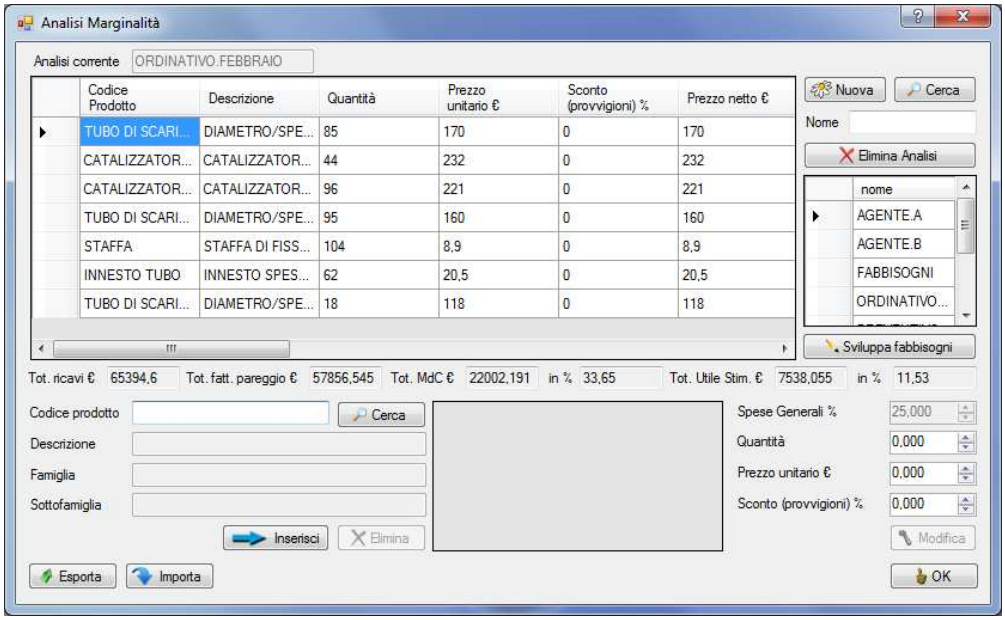
- promozioni e ulteriori sconti (anche in merce) sui prodotti dove c'è più margine, in cambio dell'inserimento di un ulteriore prodotto che magari ha veramente un margine elevatissimo (ad esempio: "*ti faccio uno sconto sul prodotto X se compri anche il prodotto Y*");

- eliminare dal preventivo un prodotto a bassa marginalità sostituendolo con uno complementare a più elevata marginalità, presentato al cliente ad un prezzo speciale;
- semplicemente modificando le quantità dei prodotti oggetto di preventivo e così via.

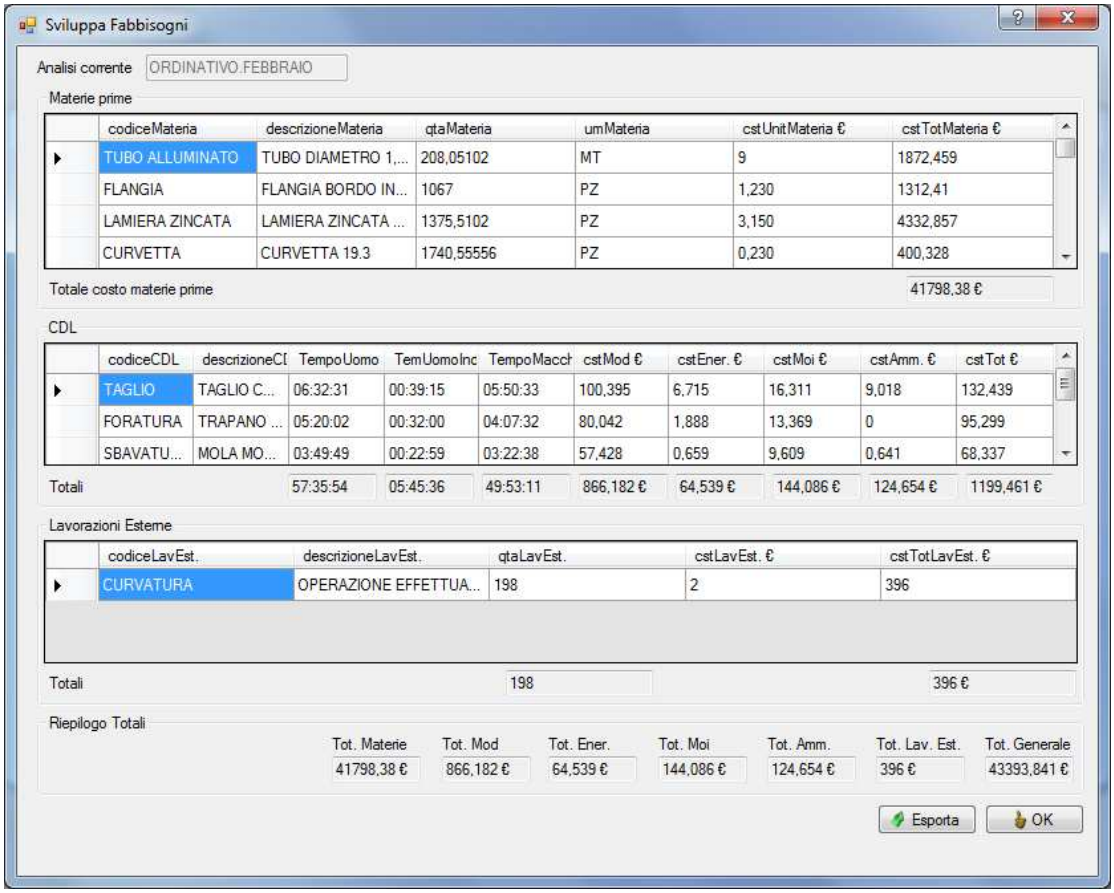
Le combinazioni sono davvero tante anche se si agisce sempre su tre variabili e cioè: prodotti, prezzi (più gli sconti) e quantità cioè il cosiddetto intervento su mix volume prezzi; il tutto sempre finalizzato all'incremento ultimo dei margini. Dai preventivi poi sicuramente l'imprenditore passerà (passaggio visto in precedenza) a "smanettare" sulle fatture storiche dei clienti, anche lì modificandone il contenuto e simulando le combinazioni più convenienti per l'azienda (ad esempio: "*…e se il cliente x comprasse più prodotto 1 al posto del prodotto 5 e, magari, se facessi uno sconto sul prodotto 9 gli potrei affiancare il prodotto 11 che mi riconosce un margine elevato ecc.*). Con un po' di tempo e di dimestichezza migliorerà i suoi margini su ogni contrattazione e quindi migliorerà il proprio conto economico. Il tuo ruolo in questo caso è semplicemente fargli capire come sia essenziale interagire con ciò che il cliente acquista, dopo un iniziale scetticismo sul fatto che sia difficile influenzare l'acquirente, comincerà come già visto con le simulazioni finché anche la più piccola contrattazione verrà riprodotta in "analisi marginalità" di bussolastar.

ANALISI MARGINALITA': analisi dei fabbisogni produttivi di commesse già in portafoglio

Ipotizziamo che l'imprenditore abbia in portafoglio, per il mese successivo, la produzione di un determinato paniere di prodotti (o commesse). È possibile intanto inserirla nel comando "analisi marginalità" al fine di individuare che mdc e che utile stimato riconoscerà la futura produzione in oggetto.



Fatta questa prima valutazione (che conosciamo già bene), sfruttiamo il comando "sviluppa fabbisogni" per conoscere i fabbisogni di materia prima e di ore forza lavoro necessarie per l'ordinativo in portafoglio. Clicchiamo il tasto "sviluppa fabbisogni"



In pochi istanti conosciamo il totale delle materie prime e delle ore necessarie nella fase produttiva del mese successivo.

Spunti di riflessione gestionale

Se l'analisi riguarda ad esempio il mese di febbraio e la stessa viene realizzata il 10 del mese di gennaio, avrà un grado di attendibilità alquanto basso, perché ci sono ancora 20 giorni di gennaio durante i quali sarà possibile acquisire nuovi ordini. Tuttavia questa analisi va ripetuta a cadenze regolari, tipo il 20 gennaio e poi il 30, semplicemente richiamandola dal comando "analisi marginalità" ed inserendo (o modificando) quantità e codici prodotto a seconda di ciò che il reparto commerciale ci comunica. Più ci avviciniamo alla fine del mese più l'attendibilità delle informazioni diviene elevata.

Alla data in cui si è certi di non ricevere più ordini evadibili per il mese di febbraio, l'analisi in oggetto diviene definitiva. Qualcuno potrà allora obiettare dicendo che sarebbe inutile analizzare un fabbisogno

in evoluzione durante il mese, evitando quindi di perdere tempo alle date 10 e 20. In realtà, seppur in modo parziale, conoscere la materia prima in termini di tipologia, quantità e costi necessaria è un fattore importante, perché non è detto che tutti i tipi di codici materia siano prontamente disponibili presso il fornitore o che i tempi di approvvigionamento siano sempre immediati. Bisogna avere il tempo di capire dove rivolgersi qualora non ci sia disponibilità tempestiva oppure la stessa sia sottintesa ad un prezzo superiore a quello abituale.

L'imprenditore potrà conoscere con celerità e con un'elevata precisione le materie prime da acquistare (qualora non siano già presenti in magazzino) e le dovute quantità. Tutto ciò si traduce in un magazzino più snello, con meno soldi in esso immobilizzati, con meno rischio di obsoleto e slow moving, con meno debiti commerciali, con un miglioramento del Capitale Circolante Netto e così via.

L'imprenditore dovrà quindi stampare la lista dei suoi fabbisogni di materia prima e controllare le disponibilità in magazzino, al fine di decidere gli ordini di acquisto.

Bussolastar come sappiamo non gestisce il magazzino, quindi ad onor del vero aver avuto la possibilità poi di simulare una sorta di mrp (material requirement planning) sarebbe stato comodo. Nella realtà però per esperienza possiamo affermare che, anche quando si lancia il comando mrp del miglior programma del mondo, difficilmente si prendono gli ordini di acquisto generati dal sistema come oro colato, senza ricontrollare il tutto. Ora, visto che bussolastar si rivolge alle piccole imprese e ai piccolissimi impresari, si può arrivare a decidere gli ordinativi manualmente e con poco impegno, l'importante è avere l'esploso dei codici materia necessari e le dovute quantità.

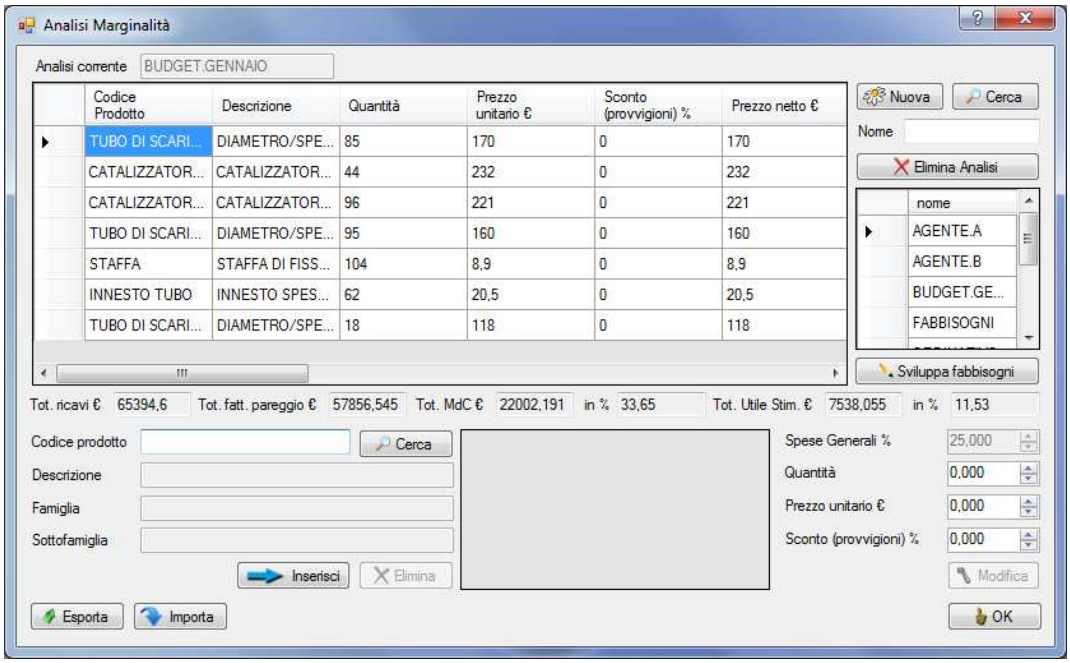
La possibilità di avere anche il costo della materia prima da acquistare, permette all'imprenditore di conoscere quale sarà l'impegno finanziario al quale andrà incontro nei prossimi mesi, a seconda dei giorni medi di dilazione a lui riconosciuti (dato interessante per un eventuale prospetto di cash flow).

Analizzata la materia prima, si procede allo stesso modo per le ore manodopera diretta (ore mod), per quella indiretta e per le ore macchina. È chiaro che ciò che risulta più importante è osservare i fabbisogni di ore mod per centro di lavoro, paragonarli ai monte ore dei rispettivi reparti e decidere come agire qualora ci sia bisogno di spostare unità lavorative da un reparto ad un altro, anche in funzione di eventuali ferie, malattie ecc. degli operai coinvolti nell'analisi (logica che abbiamo già affrontato in precedenza).

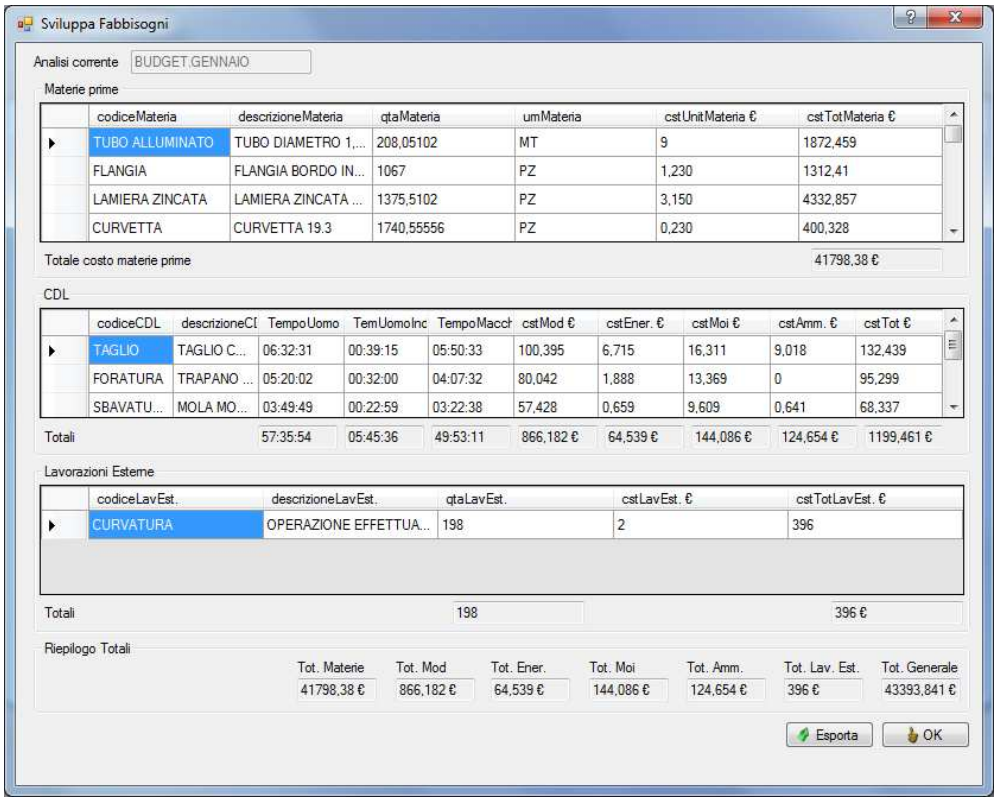
Il ruolo del commercialista è sensibilizzare l'imprenditore verso l'importanza di una programmazione produttiva. Portarlo a capire le motivazioni legate ad approvvigionamenti mirati sia in termini finanziari (magari di tanto in tanto analizzare il ccn e mostrare i miglioramenti finanziario/patrimoniali che si ottengono da una corretta gestione del magazzino) che in termini tecnico/economici (meno spazi nel magazzino impiegati, meno lavoro dei magazzinieri, meno rischio di obsoleto e slow moving che rischia di tradursi in svalutazione del magazzino stesso).

ANALISI MARGINALITA': realizzazione del budget dei costi produttivi

Il comando "analisi marginalità" è davvero poliedrico, l'abbiamo detto all'inizio e lo ribadiamo ancora. Un'ulteriore possibilità di utilizzo riguarda la stesura del budget dei costi produttivi. Sentito il reparto commerciale e definito il budget delle vendite, si inseriscono quantità e prezzi all'interno della maschera in oggetto, ad esempio relativa al mese di gennaio dell'anno n+1



È già possibile, per il mese in oggetto, indagare quale sarà il margine di contribuzione in riferimento ai prodotti che si ipotizza di vendere (fermo restando i costi dei dati attuali caricati, i quali possono essere all'occorrenza "ritoccati" ad esempio in aumento, per meglio simulare i futuri totali a budget). È possibile inoltre intervenire sulla maschera "analisi marginalità" modificando a budget quantità e prodotti al fine di simulare variazioni interessanti su quei mesi che presentano un mdc troppo basso.
Cliccando poi sul solito tasto "sviluppa fabbisogni" avremo



Sviluppa Fabbisogni

Analisi corrente: BUDGET.GENNAIO

Materie prime

codiceMateria	descrizioneMateria	qtaMateria	umMateria	cstUnitMateria €	cstTotMateria €
TUBO ALLUMINATO	TUBO DIAMETRO 1,...	208,05102	MT	9	1872,459
FLANGIA	FLANGIA BORDO IN...	1067	PZ	1,230	1312,41
LAMIERA ZINCATA	LAMIERA ZINCATA ...	1375,5102	PZ	3,150	4332,857
CURVETTA	CURVETTA 19.3	1740,55556	PZ	0,230	400,328

Totale costo materie prime: 41798,38 €

CDL

codiceCDL	descrizioneCI	TempoUomo	TemUomoInc	TempoMacch	cstMod €	cstEner. €	cstMoi €	cstAmm. €	cstTot €
TAGLIO	TAGLIO C...	06:32:31	00:39:15	05:50:33	100,395	6,715	16,311	9,018	132,439
FORATURA	TRAPANO ...	05:20:02	00:32:00	04:07:32	80,042	1,888	13,369	0	95,299
SBAVATU...	MOLA MO...	03:49:49	00:22:59	03:22:38	57,428	0,659	9,609	0,641	68,337
Totali		57:35:54	05:45:36	49:53:11	866,182 €	64,539 €	144,086 €	124,654 €	1199,461 €

Lavorazioni Esterne

codiceLavEst.	descrizioneLavEst.	qtaLavEst.	cstLavEst. €	cstTotLavEst. €
CURVATURA	OPERAZIONE EFFETTUA...	198	2	396
Totali		198		396 €

Riepilogo Totali

Tot. Materie	Tot. Mod	Tot. Ener.	Tot. Moi	Tot. Amm.	Tot. Lav. Est.	Tot. Generale
41798,38 €	866,182 €	64,539 €	144,086 €	124,654 €	396 €	43393,841 €

Esporta OK

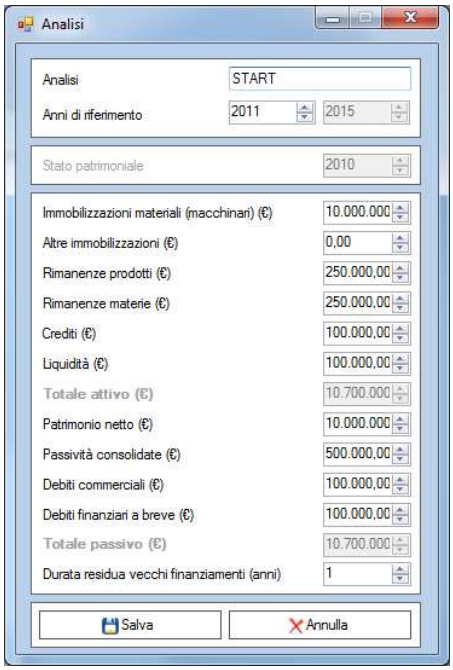
Il ricavo totale del mese di gennaio (mese oggetto d'indagine) è indagabile dalla maschera precedente, i totali costi di produzione invece dalla maschera "sviluppa fabbisogni". Proviamo a riepilogare un po' il tutto:

- ricavi di gennaio pari a € 65.394,6 (maschera analisi marginalità, riga centrale riferita ai totali)
- costo materia prima pari a € 41.798,38 (maschera sviluppa fabbisogni, riga di riepilogo in basso)
- costo manodopera diretta € 866,182 (come sopra)
- costo energia € 64,539 (come sopra)
- costo moi € 144,086 (come sopra)
- costo ammortamento macchinari € 124, 654 (come sopra)
- costo lavorazioni esterne € 396 (come sopra)

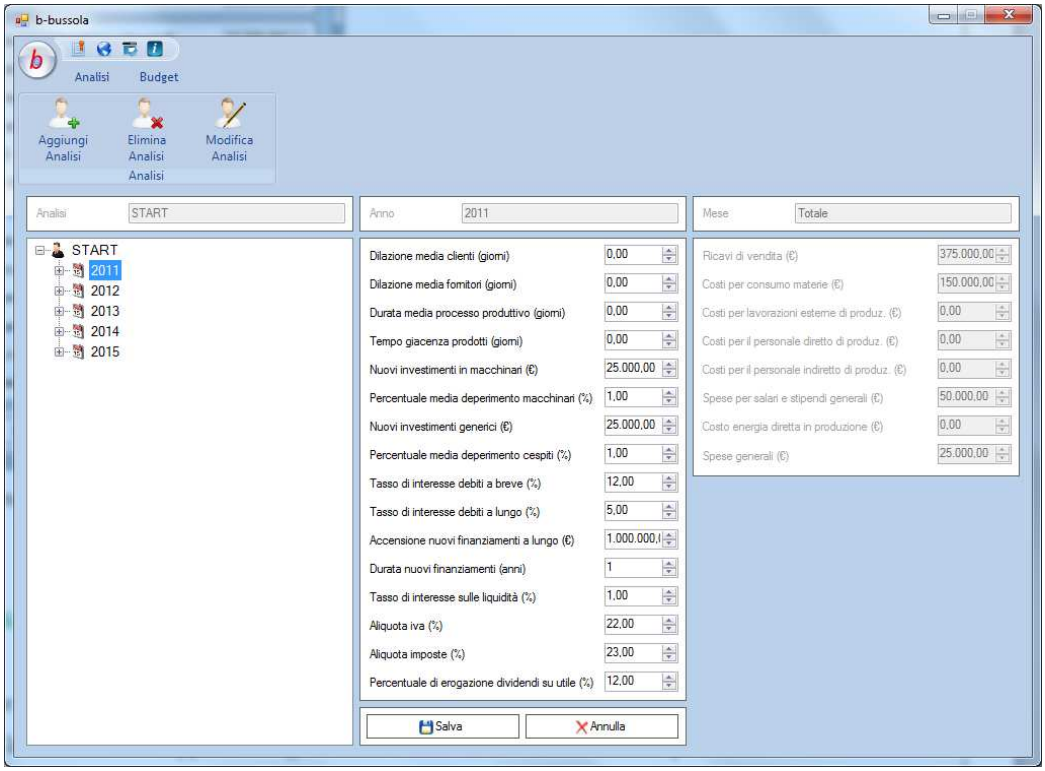
abbiamo ottenuto quindi un fatturato di riferimento (mese di gennaio) e i costi di produzione sia diretti che indiretti sempre riferiti allo stesso mese. Con questi dati possiamo agevolmente arrivare ad un margine di contribuzione di secondo livello (ricavi – costi variabili diretti = mdc I°liv – costi variabili indiretti = mdc II°liv.). al momento ci interessa però realizzare un budget e soprattutto gestire al meglio questi preziosissimi dati che bussolastar ci fornisce.

In questo ci viene in aiuto il nostro software b-bussolaplus, programma semplicissimo da utilizzare in grado di sviluppare budget a 5 anni comprensivo, oltre che di conto economico e di stato patrimoniale, anche di rendiconto finanziario e di indici di bilancio (adeguato alla riforma della crisi d'impresa).

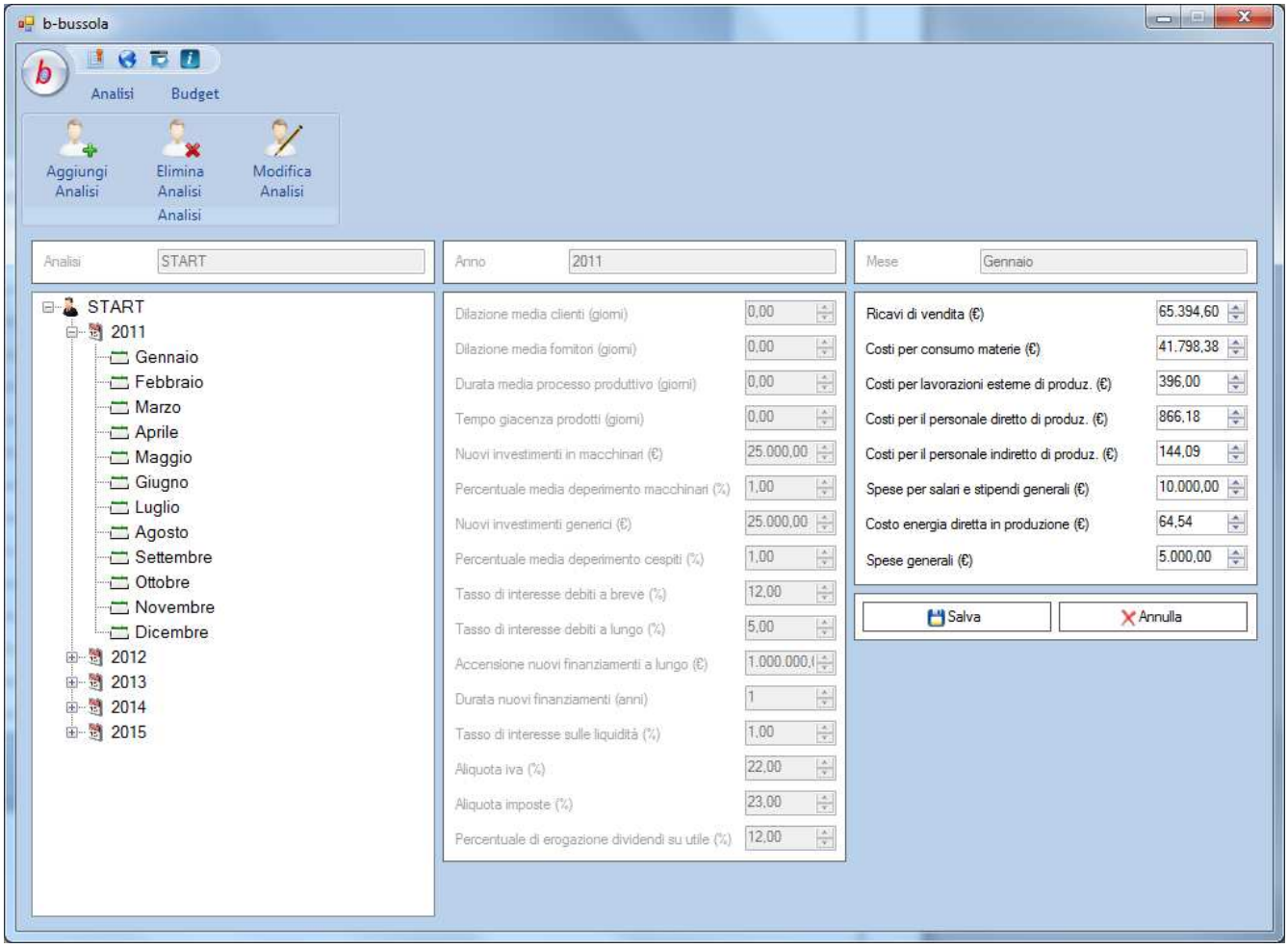
Una volta caricati i dati riferiti allo stato patrimoniale dell'anno immediatamente precedente al primo anno a budget



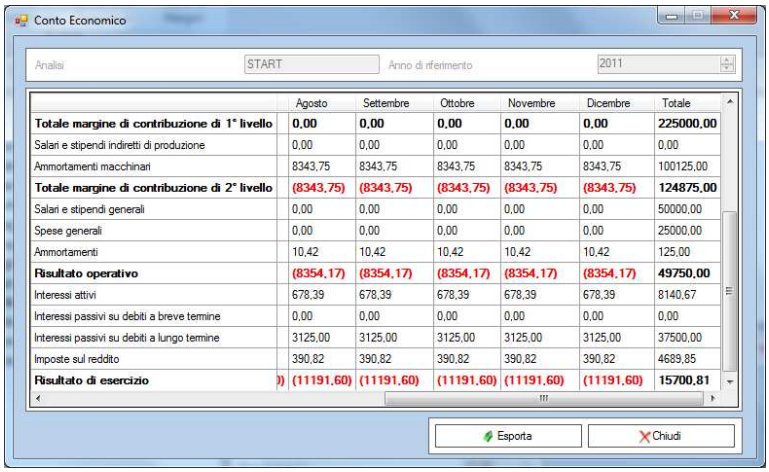
Inseriremo altri dati di carattere finanziario e patrimoniale per l'anno a budget, tra i quali i giorni di dilazione media clienti e fornitori, la durata dei nuovi investimenti, la percentuale di iva e imposte e così via.



Nel momento in cui richiameremo invece il singolo mese di inserimento (es gennaio), andremo ad inserire i dati (parte destra della maschera di cui sotto) che bussolastar ci ha sviluppato e che abbiamo riepilogato a pagina 34 e così via, per gli altri mesi e per tutti gli anni a budget.

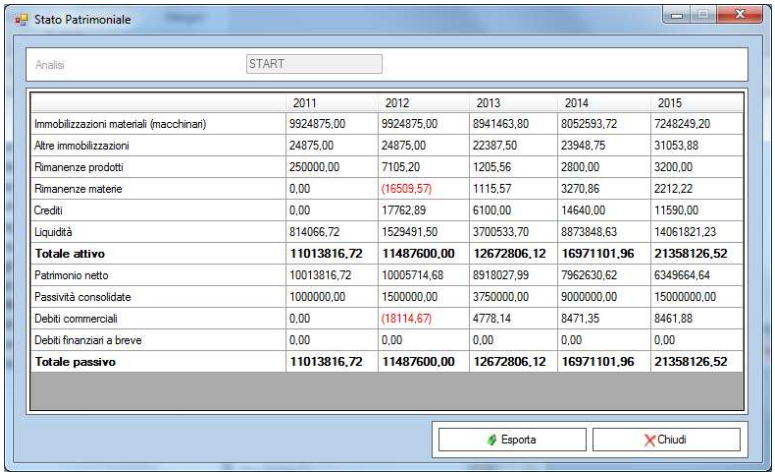


Nell'esempio il conto economico a budget (per mese)



	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Totale
Totale margine di contribuzione di 1° livello	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**225000,00**
Salari e stipendi indiretti di produzione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ammortamenti macchinari	8343,75	8343,75	8343,75	8343,75	8343,75	100125,00
Totale margine di contribuzione di 2° livello	**(8343,75)**	**(8343,75)**	**(8343,75)**	**(8343,75)**	**(8343,75)**	**124875,00**
Salari e stipendi generali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50000,00
Spese generali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25000,00
Ammortamenti	10,42	10,42	10,42	10,42	10,42	125,00
Risultato operativo	**(8354,17)**	**(8354,17)**	**(8354,17)**	**(8354,17)**	**(8354,17)**	**49750,00**
Interessi attivi	678,39	678,39	678,39	678,39	678,39	8140,67
Interessi passivi su debiti a breve termine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interessi passivi su debiti a lungo termine	3125,00	3125,00	3125,00	3125,00	3125,00	37500,00
Imposte sul reddito	390,82	390,82	390,82	390,82	390,82	4689,85
Risultato di esercizio	**(11191,60)**	**(11191,60)**	**(11191,60)**	**(11191,60)**	**(11191,60)**	**15700,81**

Lo stato patrimoniale (per il quinquennio)



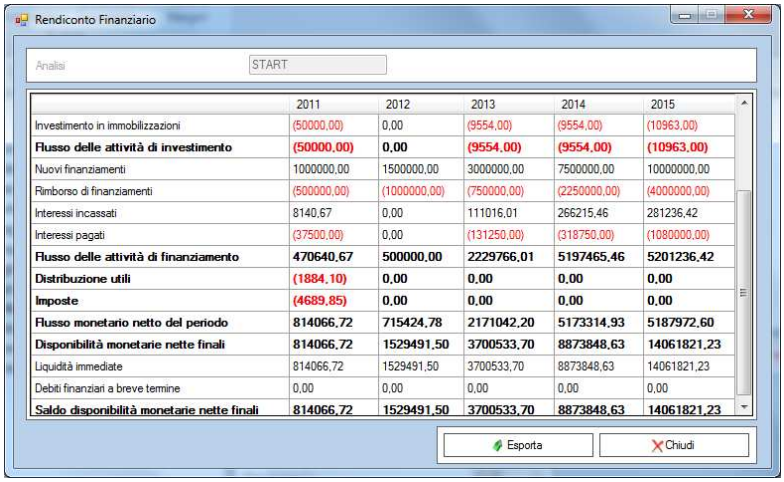
Stato Patrimoniale

Analisi START

	2011	2012	2013	2014	2015
Immobilizzazioni materiali (macchinari)	9924875,00	9924875,00	8941463,80	8052593,72	7248249,20
Altre immobilizzazioni	24875,00	24875,00	22387,50	23948,75	31053,88
Rimanenze prodotti	250000,00	7105,20	1205,56	2800,00	3200,00
Rimanenze materie	0,00	(16509,57)	1115,57	3270,86	2212,22
Crediti	0,00	17762,89	6100,00	14640,00	11590,00
Liquidità	814066,72	1529491,50	3700533,70	8873848,63	14061821,23
Totale attivo	**11013816,72**	**11487600,00**	**12672806,12**	**16971101,96**	**21358126,52**
Patrimonio netto	10013816,72	10005714,68	8918027,99	7962630,62	6349664,64
Passività consolidate	1000000,00	1500000,00	3750000,00	9000000,00	15000000,00
Debiti commerciali	0,00	(18114,67)	4778,14	8471,35	8461,88
Debiti finanziari a breve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale passivo	**11013816,72**	**11487600,00**	**12672806,12**	**16971101,96**	**21358126,52**

Esporta Chiudi

Il rendiconto finanziario (per il quinquennio)



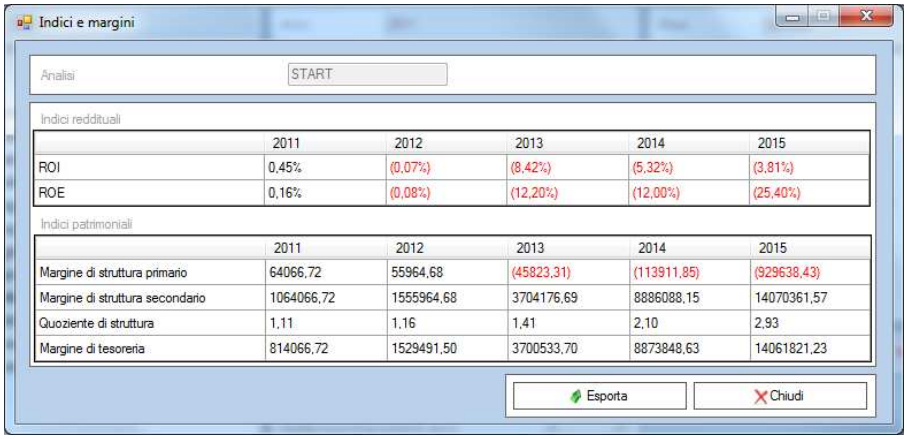
Rendiconto Finanziario

Analisi START

	2011	2012	2013	2014	2015
Investimento in immobilizzazioni	(50000,00)	0,00	(9554,00)	(9554,00)	(10963,00)
Flusso delle attività di investimento	**(50000,00)**	**0,00**	**(9554,00)**	**(9554,00)**	**(10963,00)**
Nuovi finanziamenti	1000000,00	1500000,00	3000000,00	7500000,00	10000000,00
Rimborso di finanziamenti	(500000,00)	(1000000,00)	(750000,00)	(2250000,00)	(4000000,00)
Interessi incassati	8140,67	0,00	111016,01	266215,46	281236,42
Interessi pagati	(37500,00)	0,00	(131250,00)	(318750,00)	(1080000,00)
Flusso delle attività di finanziamento	**470640,67**	**500000,00**	**2229766,01**	**5197465,46**	**5201236,42**
Distribuzione utili	**(1884,10)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Imposte	**(4689,85)**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Flusso monetario netto del periodo	**814066,72**	**715424,78**	**2171042,20**	**5173314,93**	**5187972,60**
Disponibilità monetarie nette finali	**814066,72**	**1529491,50**	**3700533,70**	**8873848,63**	**14061821,23**
Liquidità immediate	814066,72	1529491,50	3700533,70	8873848,63	14061821,23
Debiti finanziari a breve termine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo disponibilità monetarie nette finali	**814066,72**	**1529491,50**	**3700533,70**	**8873848,63**	**14061821,23**

Esporta Chiudi

Principali indici e margini (per il quinquennio)



Indici e margini

Analisi START

Indici reddituali

	2011	2012	2013	2014	2015
ROI	0,45%	(0,07%)	(8,42%)	(5,32%)	(3,81%)
ROE	0,16%	(0,08%)	(12,20%)	(12,00%)	(25,40%)

Indici patrimoniali

	2011	2012	2013	2014	2015
Margine di struttura primario	64066,72	55964,68	(45823,31)	(113911,85)	(929638,43)
Margine di struttura secondario	1064066,72	1555964,68	3704176,69	8886088,15	14070361,57
Quoziente di struttura	1,11	1,16	1,41	2,10	2,93
Margine di tesoreria	814066,72	1529491,50	3700533,70	8873848,63	14061821,23

Esporta Chiudi

Spunti di riflessione gestionale

In genere il budget che tutti conosciamo è chiaramente il budget che tiene presente i costi previsionali. Tuttavia la maschera "sviluppa fabbisogni" ci indica oltre al costo della materia prima, anche i codici e le quantità. Oltre poi al costo della mod, anche i costi e le ore per singoli reparti e così via. Nulla vieta che a corollario del costo della materia prima, ci sia anche il dettaglio delle quantità di materia da acquistare, oppure, relativamente il costo manodopera, il numero di ore per reparto e così via. In genere sono dati che vengono omessi ma è sempre bene tenerli presente perché ci permettono di conoscere le quantità di materia prima da acquistare e soprattutto le ore di impegno forza lavoro per reparti, intervenendo già da subito nel caso di sottodimensionamento produttivo di uno o più di essi.
Il commercialista aiuterà alla stesura del budget, utilizzando oltre che bussolastar anche b-bussolaplus e intervenendo già su quei mesi ove il mdc risulterà troppo basso (e ciò capita in quelle attività che risentono della stagionalità). B-bussolaplus, come anticipato, presenta delle voci di costo in input perfettamente in linea con quanto è definibile con bussolastar. È possibile quindi realizzare un budget economico mensilizzato a margine di contribuzione così da chiudere il cerchio di una corretta politica di programmazione (b-bussolaplus) e controllo (bussolastar). L'analisi poi tra il budget e il report (analisi degli scostamenti) vedrà coinvolto il commercialista in prima persona, soprattutto nella ricerca delle cause degli scostamenti sfavorevoli. Le indagini sono davvero tante e si fondono in un'analisi congiunta tra conto economico/budget/ribaltamenti. Cercheremo di trattarne quante più possibili nei prossimi paragrafi.

CAPITOLO 3

RIBALTAMENTO COSTI: introduzione

I comandi e le analisi appena viste possono essere realizzate direttamente con bussolastar e con l'ausilio del professionista. Da questo paragrafo a seguire vedremo invece interessanti approcci che possono essere realizzati con i dati di bussolastar, nel momento in cui gli stessi vengono raffrontati a quelli del conto economico riclassificato. L'insieme del conto economico riclassificato mensile, il budget e i dati di contabilità industriale danno vita al report. Il report può essere più o meno prolisso di documenti, a seconda delle dimensioni e della complessità dell'azienda seguita, tuttavia è sempre da preferire un'analisi essenziale e tempestiva ad un'analisi pomposa e tardiva.

Le grandezze del conto economico inoltre non vanno viste solo nell'arco del mese, ma debbono essere analizzate anche in funzione di un progressivo, altrimenti la stagionalità delle vendite e dei costi (molte aziende sono soggette a vendite stagionali) giocherebbe un brutto scherzo all'analista. Per praticità noi individueremo solo le analisi del singolo mese e la logica sarà ripetibile ad elaborazioni su progressivo.

RIBALTAMENTO COSTI: analisi dei consumi di materia prima

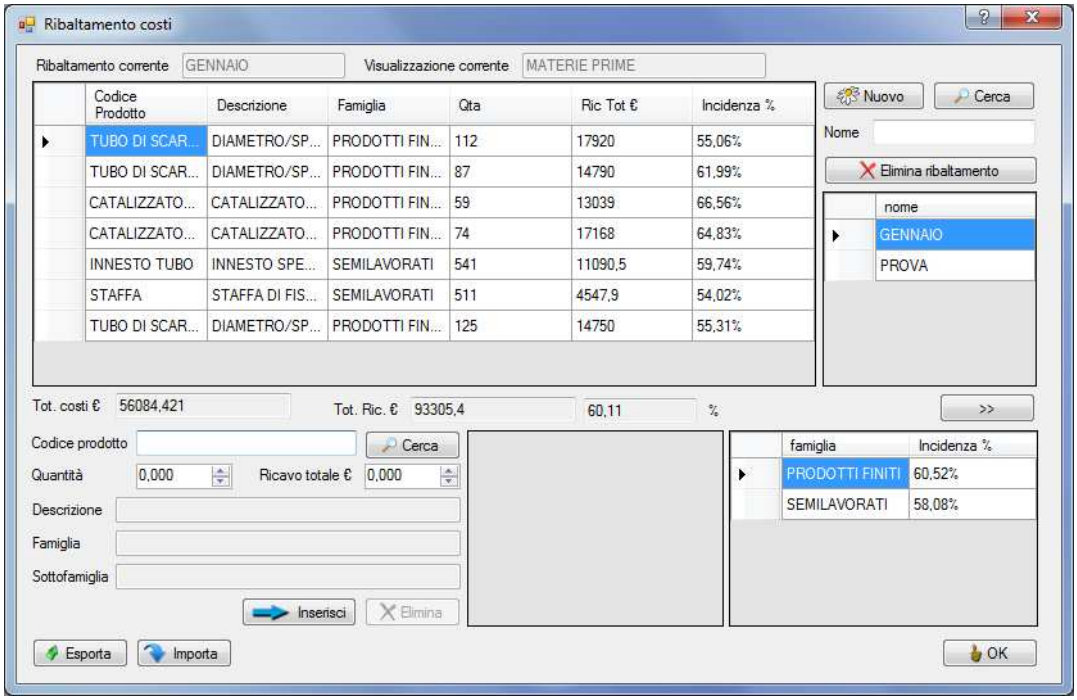
Nel dettaglio partiremo con un esempio schematizzato di conto economico che mette in luce il margine di contribuzione (per semplicità omettiamo tutta la restante parte relativa alle spese generali)

CONTO ECONOMICO MESE GENNAIO	€	%
Vendite al netto di resi (% sul totale)	**93.305**	
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilav.	0	
PRODOTTO LORDO	**93305**	
ACQUISTI/INVENTARIO	(61.500)	
> Variazione rimanenze materie prime e comp.	(3.500)	
> Acquisti (:%consumi)	65.000	
VALORE AGGIUNTO	**31.805**	
COSTI INDUSTRIALI DIRETTI E INDIRETTI (PRODUZIONE)	**(2.866)**	
> Salari e Contributi Diretti	1.700	1,8%
> Deprezzamenti specifici	175	0,2%
> Energie	97	0,1%
> Manodopera indiretta	244	0,3%
> Lavorazioni esterne	650	0,7%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI II°LIV	**28.939**	**31,0%**
VENDITE NETTE	93305	
COSTO DEL VENDUTO (R.I.+ACQUISTI M.P.-R.F.)	(61.500)	65,91%

Nel mese di gennaio osserviamo come il costo del venduto incida in misura pari al 65,91% del fatturato. La frase appena scritta è un dato di fatto, inoppugnabile se poi i magazzini sono valorizzati correttamente. Il punto è che molti analisti riclassificano il conto economico, magari redigono tutta una

serie di indici economici perfetti, bellissimi da guardare e commentare ma, alla domanda: cosa significa quel 65,91%? Non tutti sanno rispondere. Non tutti perché qualcuno tra i più esperti potrà tirare fuori indici di benchmarking al quale paragonare l'incidenza sopra vista; anche in questo caso va benissimo, abbiamo un dato in più, ma la domanda rimane ancora aperta ed insoluta e qui la ripetiamo: cosa significa quel 65,91%?

Se non è presente un sistema di contabilità industriale, difficilmente si può dare un significato a quel valore; avremo un tassello di un puzzle, ma non tutto il puzzle. Vediamo allora cosa nel nostro esempio ci dice il comando "ribaltamento costi" di bussolastar (previo caricamento della statistica dei codici prodotto venduti nel mese di gennaio, per tipologia quantità e ricavo totale)



La maschera in oggetto ci dice che, in base al fatturato di 93.305 € (dato chiaramente identico a quello di conto economico), l'incidenza del costo della materia prima risulta pari al 60,11%. In dettaglio la famiglia dei "prodotti finiti" presenta un incidenza pari al 60,52% e quella dei semilavorati pari al 58,08%. La materia prima per il codice prodotto "tubo di scarico finale" incide in misura pari al 55,06%.

Spunti di riflessione gestionale

La maschera in oggetto mostra un'incidenza del costo della materia prima, nel mese di gennaio, pari al 60,11%. Ciò significa che per 100 € fatturate, 60,11 € sarebbero state dedicate all'acquisto di materia prima. La frazione che dà vita al valore di 60,11 a sua volta è realizzata con due grandezze: un numeratore che vede un costo simulato (il costo standard totale della materia prima impiegata), il

denominatore che vede invece un valore reale di contabilità (il fatturato totale). Questo indice ci dice che, in base ai prodotti venduti nel mese di gennaio, in base alle loro quantità ma soprattutto in base al loro costo standard relativo alla materia prima utilizzata, l'azienda avrebbe dovuto spendere 56.084 € proprio in materia (riga centrale a sinistra).
Torniamo un attimo indietro al nostro conto economico; è possibile ora elaborare una risposta alla domanda: "cosa significa il 65,91%?". La risposta è affermativa, perché a questo punto raffronteremo ciò che è (cioè il 65,91% di costo del venduto, derivante dal conto economico) a ciò che sarebbe dovuto essere (cioè 60,11%, derivante da co.in.). In definitiva solo avendo i due estremi possiamo tracciare una linea di risposta, al fine di indagare i motivi del seguente risultato:

(cdv) 65,91% - (consumo.materia co.in) 60,11% = 5,8 % scostamento sfavorevole

Abbiamo già un'importantissima risposta, il 65,91% di costo del venduto, che null'altro sarebbe se non l'incidenza reale del costo della materia prima sul fatturato, di fatto presenta uno "spreco" di quasi sei punti percentuali, che va a deprimere il mdc che dal 31% sarebbe potuto essere del 36,8% e oltre.
Ora sorge una nuova domanda: da cosa è dipeso questo spreco? Ma poi è davvero uno spreco? Valutiamo le possibili cause:

1) che sia realmente uno scostamento sfavorevole dipende innanzitutto dal grado di attendibilità del sistema di contabilità industriale. È importante che, in distinta base, le materie prime con le percentuali di scarto siano state correttamente imputate. Per esperienza ci sentiamo di dire che un sistema di co.in. è attendibile quando è stato ribaltato per almeno un anno. I primi tempi uno scostamento del genere è più facile che sia attribuibile ad un errore di inserimento dati in bussolastar che ad altre motivazioni. Vanno quindi rivisitate le distinte base dal lato materia, al fine di capire se ci sono errori di inserimento o, più facilmente, se ci sono errori nelle percentuali di scarto. Gli imprenditori non sempre hanno chiara l'idea di quanta materia si perda nel ciclo produttivo (oppure a seguito di cali peso, pezzi lavorati male ecc).
2) assicurarsi che i costi della materia prima in bussolastar siano aggiornati. È chiaro che se la materia A in bussolastar è caricata al vecchio prezzo di 10 €, mentre a gennaio la stessa è stata acquistata al prezzo di 15 €, ci potrà essere un evidente scostamento dovuto al mancato aggiornamento.
3) Fugati i dubbi dei primi due punti, si passa ad analizzare le criticità legate ad una gestione produttiva scorretta. Una causa che frequentemente dà vita a scostamenti sfavorevoli riguarda la merce che deperisce in magazzino. Spesso infatti le aziende (alimentari, chimiche, metalmeccaniche ecc.) non si accorgono di materia prima che va in un certo senso a male e ciò

comporta la svalutazione al 100% della stessa, con conseguente riduzione del valore di magazzino e impennata del costo del venduto (ciò vale anche per i prodotti finiti e semilavorati che potrebbero divenire inutilizzabili). Un'attenta gestione del magazzino volta a non fare scorte ma ad acquistare (e produrre) nel momento in cui c'è bisogno (programmazione produttiva vista in precedenza) aiuta a limitare i rischi appena visti.

4) Un'altra causa è legata a continue rilavorazioni, errori in produzione, eccessivi scarti (oltre la percentuale prevista in distinta base) che comportano un'impennata del costo del venduto. In questo caso è da coinvolgere il responsabile di produzione, magari aprendo a campione lo storico di una commessa già chiusa ed analizzando le materie assorbite dalla stessa. Se in una commessa per la quale doveva essere prelevata la quantità di 15 pz di materia alfa, in realtà si è prelevato 20 pz, c'è da indagare i motivi di tale maggiore quantità.
5) Ci riallacciamo al punto 4 e analizziamo il caso di acquisto di materia prima che non dà la giusta resa. Questa è la classica ipotesi delle industrie alimentari (e non solo), ove si compra un ingrediente a buon mercato, ad esempio nel caso di un pastificio, un prosciutto da utilizzare nei tortellini, per poi accorgersi che questo prosciutto presenta una percentuale elevata di grasso che rappresenta scarto (ben oltre la percentuale prevista in distinta). A quel punto in una normale produzione, invece che utilizzare 10 prosciutti per fare 1.000 kg di tortellini, se ne utilizzano 20, a causa dell'elevato grasso da scartare. Ciò comporta maggiori acquisti di prosciutto per lo stesso lotto produttivo, così il cdv sale.
6) Non è raro neanche assistere ad acquisti di materia prima da parte di buyer per così dire "poco fedeli", a prezzi a spot più elevati (ed ovviamente non autorizzati) che portano ad un incremento del cdv.
7) Gli ammanchi di magazzino sono un'ulteriore causa, spesso sottovalutata, ma che per esperienza possiamo dire sia più frequente di quanto si creda.
8) Altra causa è, dal lato delle vendite, una politica commerciale scorretta, volta a praticare forti sconti sui prodotti finiti per lungo tempo. In questo caso però lieviteranno in percentuale sia i consumi di materia (co.in) che il cdv (perché si riduce il fatturato), quindi nel nostro esempio sarebbero entrambi al 65,91% senza che si denotino scostamenti.

C'è da fare però una considerazione. Purtroppo nella pratica è raro che uno scostamento nella materia prima sia dovuto ad una singola causa. Il più delle volte è dovuto a delle concause e sta al professionista aiutare l'imprenditore a capire quali possono essere i motivi al fine di porvi rimedio.

Poi c'è da fare anche un'osservazione, riprendiamo il punto 4. Se ad esempio il prosciutto più grasso diventa per l'azienda la regola con il bene placido dell'imprenditore, allora in quel caso vanno rivisitate le distinte base che accolgono quella materia prima, rivedendo gli scarti, in modo da colmare lo

scostamento (ciò in realtà può succedere per quei codici materia che, per un motivo o l'altro, non sono più reperibili sul mercato e devono quindi essere sostituiti).

L'analisi degli scostamenti sul cdv è quella che generalmente è prioritaria, in quanto gli acquisti di materia prima sono il grosso all'interno di un conto economico.

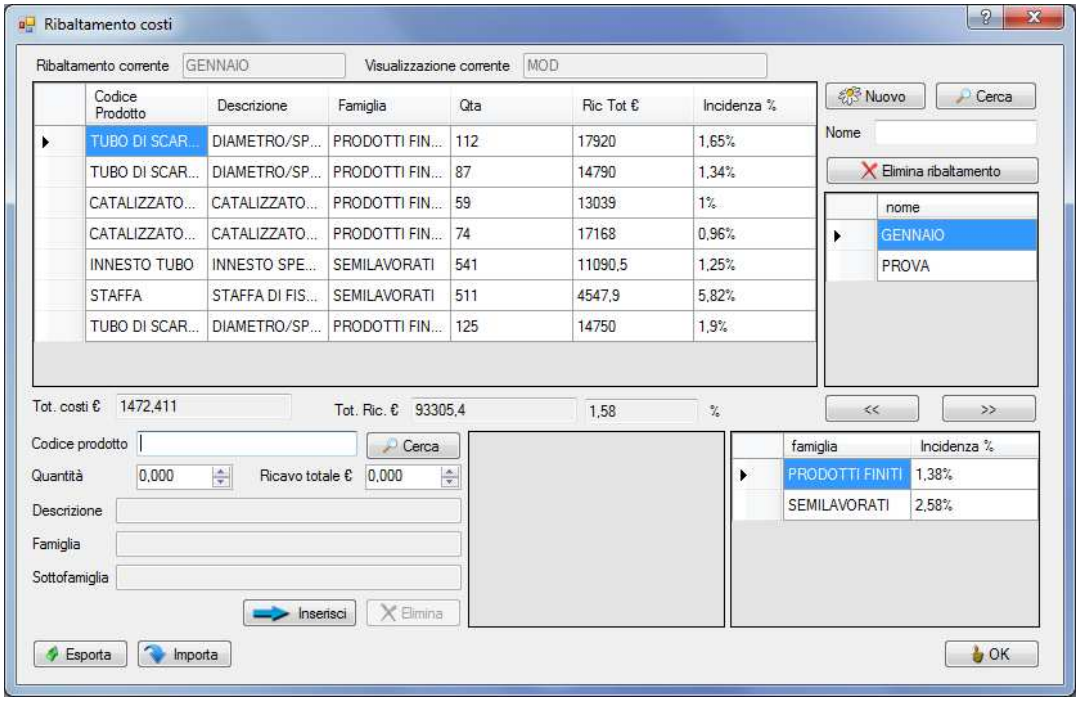
Il compito del professionista è calcolare lo scostamento sfavorevole e instradare l'imprenditore verso quelle che possono essere le cause che l'hanno generato. Le soluzioni saranno elaborate insieme con i tecnici e l'imprenditore.

RIBALTAMENTO COSTI: analisi dell'incidenza della manodopera diretta

Come già visto per le indagini relative al cdv-consumo di materia, procediamo per indagare la seconda voce di costo industriale per incidenza, cioè il costo della manodopera diretta. Richiamiamo il prospetto di conto economico

CONTO ECONOMICO MESE GENNAIO	€	%
Vendite al netto di resi (% sul totale)	**93.305**	
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilav.	0	
PRODOTTO LORDO	**93305**	
ACQUISTI/INVENTARIO	(61.500)	
> Variazione rimanenze materie prime e comp.	(3.500)	
> Acquisti (:%consumi)	65.000	
VALORE AGGIUNTO	**31.805**	
COSTI INDUSTRIALI DIRETTI E INDIRETTI (PRODUZIONE)	**(2.866)**	
> Salari e Contributi Diretti	1.700	1,8%
> Deprezzamenti specifici	175	0,2%
> Energie	97	0,1%
> Manodopera indiretta	244	0,3%
> Lavorazioni esterne	650	0,7%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI II°LIV	**28.939**	**31,0%**
VENDITE NETTE	93305	
COSTO DEL VENDUTO (R.I.+ACQUISTI M.P.-R.F.)	(61.500)	65,91%

Il profitti e perdite ci indica che l'incidenza del costo lordo della manodopera diretta è pari all' 1,8%. Cioè a dire che per ogni 100 euro fatturati, 1,8 euro sono destinati al pagamento del costo lordo degli operai. Vediamo ora cosa ci dice la corrispondente tabella di bussolastar (comando "ribaltamento costi")



In questo caso l'incidenza è pari all'1,58%. Lo scostamento sfavorevole è uguale a

Manodopera (co.ge.) 1,8% - mod (co.in) 1,58% = 0,22%

Anche in questo caso esiste uno "spreco", cioè 0,22% di costo in più rispetto ciò che "dovrebbe essere" da contabilità industriale.

Spunti di riflessione gestionale

Pure in questo contesto le cause possono essere più di una, di seguito le principali:

1) Errore nelle rilevazioni tempistiche. Come per il punto 1 dell'analogo paragrafo dedicato alla materia, è opportuno verificare che i dati inseriti siano corretti, nella fattispecie tempi e ricarichi. La difficoltà non è tanto prendere un tempo, quanto capire in quale misura ricaricarlo a seguito delle inefficienze. A tal proposito se ci si accorge che i tempi (o i loro ricarichi) non sono stati presi correttamente, è possibile riaumentarli semplicemente inserendo il valore percentuale

d'incremento all'interno di ogni cdl presente in ogni codice (tramite il comando "modifica codice prodotto), nella maschera "altre variabili", campetto "ricarico % libero". In sostanza è una forma di "quadratura" fra il costo di mod in distinta base e il valore derivante da conto economico. Tuttavia questa opportunità deve essere presa in considerazione su ribaltamenti effettuati almeno su di un intero anno, in quanto il singolo mese è un periodo troppo breve sul quale poter maturare certe scelte.

2) Come per il punto 2 dell'analoga analisi relativa alla materia, sincerarsi dell'aggiornamento dei costi di manodopera diretta caricati all'interno del software.
3) Causa frequente può essere la mancanza di commesse nei reparti. Ciò comporta chiaramente una produzione inferiore, a fronte del pagamento dello stesso costo in stipendi. In questi casi, come già visto nei paragrafi precedenti, è importante sfruttare gli ammortizzatori sociali.
4) Sprechi di tempo dovuti a rilavorazioni, errori, o inefficienza generalizzata nei reparti. Questa è la causa più subdola ed insidiosa da scoprire e soprattutto da combattere. Per esperienza affermiamo che, quando si passa nei reparti, difficilmente si osservano operai fermi; in realtà questo succede perché il personale diretto s'accorge di essere controllato e spesso dà l'impressione di lavorare duro, ma la realtà potrebbe non corrispondere all'apparenza. È anche vero che a volte l'inefficienza è dovuta a cause non attribuibili agli operai, ciò accade in caso di cattiva programmazione dei lotti, dei carichi di lavoro e della disposizione dei macchinari. Ripetiamo, questo è un argomento spinoso, la quale soluzione non spetta al commercialista, ma sicuramente il commercialista potrà dare il suo valido contributo come vedremo in seguito.
5) Eccessivi straordinari per produzioni che, in una condizione di normale efficienza, verrebbero realizzate nell'arco delle 8 ore. Questa causa si riallaccia alla numero 4 e va ad intersecarsi ad essa caratterizzando le molteplici sfaccettature che l'inefficienza produttiva purtroppo genera.

Come già affermato, i punti 4 e 5 caratterizzano le situazioni più ingarbugliate che si possono presentare e, ti assicuro, si palesano fin troppo spesso in modo generalizzato un po' in tutti i settori.
Il commercialista come già ampiamente detto non è un tecnico, quindi non spetta a lui la risoluzione di certe problematiche, tuttavia può instradare l'imprenditore sulle soluzioni possibili, già mettendo in evidenza il problema stesso. In questi casi ci viene in aiuto bussolastar.
Premettiamo alcuni concetti basilari. Le attività produttive si dividono in due gruppi: quelle che creano valore e quelle che non creano valore. A noi chiaramente interessa evidenziare le seconde. Tra le attività che **non** creano valore individuiamo ulteriori due tipi: quelle inevitabili (setup dei macchinari, manutenzioni periodiche ecc) e quelle evitabili (la grande categoria degli sprechi di tempo).

Al fine di individuare le attività che non creano valore (e tra queste quelle che riguardano le perdite di tempo), dovremo calcolare l'indice ECP, cioè l'indice di Efficienza del Ciclo di Processo. È semplice arrivare a questo indice, in sostanza è dato dalla frazione:

$$ECP = \frac{\text{tempo strettamente necessario ad eseguire le attività che creano valore per il cliente}}{\text{Tempo trascorso dal materiale all'interno del processo (process lead time)}}$$

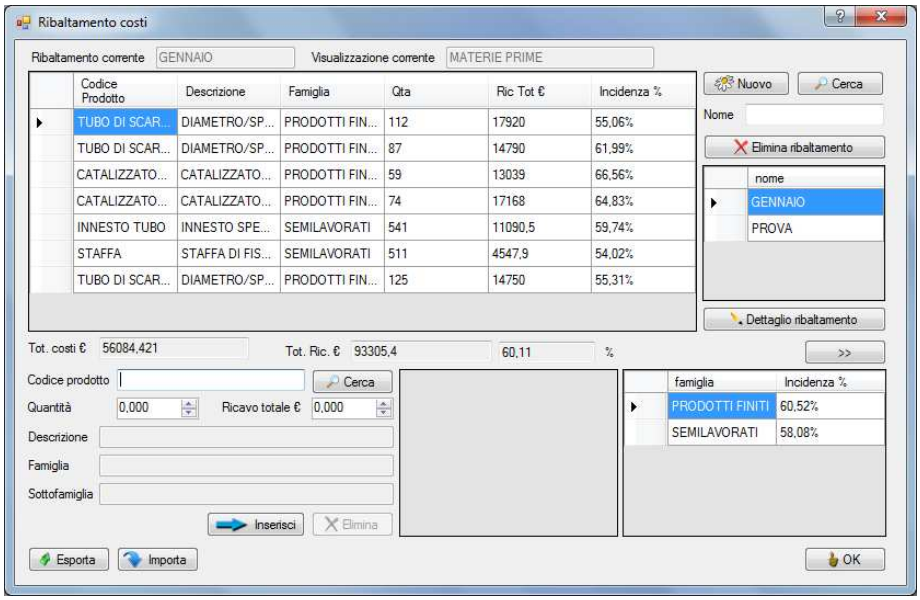
Generalizzando e trasformando in costo il numeratore e il denominatore avremo, più praticamente

$$ECP = \frac{\text{Costo mod da co.in}}{\text{Costo manodopera da c.e.}} = \frac{1.472,42}{1.700} = 86,58\%$$

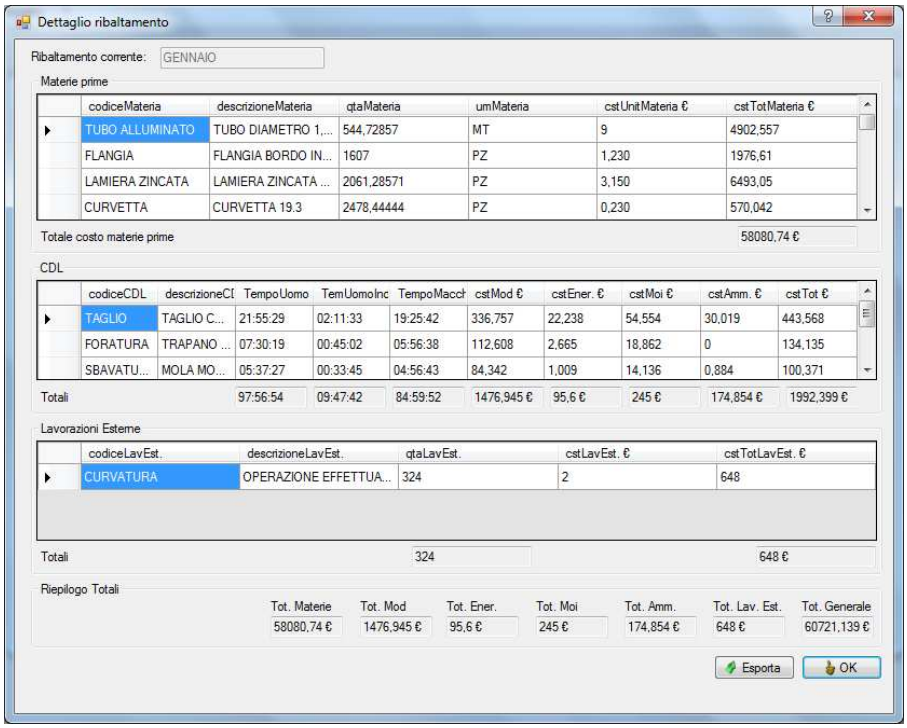
Questo indice ci indica l'efficienza dell'azienda dal punto di vista produttivo. In realtà il numeratore è dato dal costo sviluppato in base ai tempi di produzione e i ricarichi degli stessi. In questo modo è presente nel numeratore il costo relativo alle attività che creano valore, cioè quelle attività che sono state oggetto di rilevazione tempistica (cronometraggio). Cosa rimane fuori? Rimane fuori quel 13,42% che rappresenta le attività che non creano valore, cioè i tempi di settaggio macchina (inevitabili, ma migliorabili) e gli sprechi (evitabili e si spera eliminabili). In parole povere, l'imprenditore paga gli operai per un ammontare pari a 1.700 euro (valore in bilancio), ma gli operai sviluppano un valore/costo, in base ai tempi standard ricaricati pari a 1472,42 €. Le 230 € circa di differenza (cioè il 13,42%) di costo che fine fanno? Sono soldi persi per le attività che non creano valore sia inevitabili (setup, manutenzioni) che evitabili, cioè gli sprechi di tempo!

L'indice ecp può essere indagato anche per singolo reparto, creando un quoziente ad hoc, in modo da evidenziare quali centri di lavoro risentono della minore produttività. Il dato di bilancio (il denominatore) può essere agevolmente ripreso dalle buste paga sommate per singolo reparto. Il costo della mod per centro di lavoro (cioè il numeratore), derivante da contabilità industriale può essere agevolmente indagato tramite il pulsante "dettaglio ribaltamento" del comando ribaltamento costi.

Riprendiamo la maschera di ribaltamento costi



Clicchiamo su "dettaglio ribaltamento" e avremo la seguente maschera

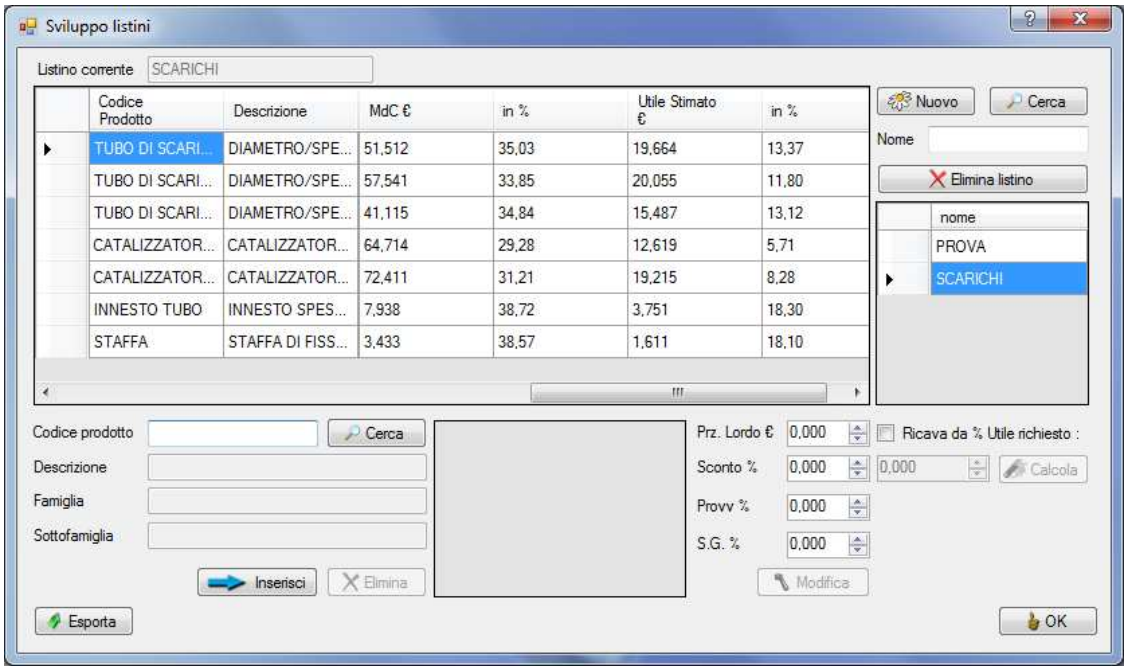


nella finestra centrale, in corrispondenza di ogni cdl nominato, avremo i totali di costo mod di ogni singolo cdl (sesta colonna, nel caso del taglio 336,757€). Ognuno di essi sarà il numeratore che stiamo cercando! Possiamo ora esportare la tabella e con calma riprendere i valori che ci interessano. Questo comando ci indica chiaramente oltre che il costo della manodopera diretta da co.in e per centro di lavoro, anche il costo indiretti e il costo macchina (energia e ammortamento) che si sarebbero dovuti sostenere in base alla produzione venduta, con i rispettivi tempi sempre per cdl. Allo stesso modo è

indicata la quantità di materia prima per singolo codice materia con i rispettivi costi, nonché le lavorazioni esterne necessarie per effettuare la produzione venduta durante il periodo di riferimento.
Tornando all'indice ecp, il compito del commercialista è sicuramente creare uno storico relativo a questo indice, al fine di indagare come lo stesso si muova nei mesi ma soprattutto se, dopo aver definito politiche volte al recupero di efficienza, di fatto poi la stessa sia recuperata e sottintesa da un miglioramento dell'indice stesso.
C'è da dire come l'indice ecp sarà differente da caso a caso e da settore a settore. In realtà artigianali abbiamo assistito in alcuni mesi anche ad un indice ecp pari al 50% (cioè a dire che di 2.000 € di stipendio lordo pagato per un operaio, solo 1.000 € si traducevano in produttività), mentre aziende molto grandi e con produzioni standardizzate possono raggiungere un indice ecp anche superiore al 95% (es.toyota). Per quanto riguarda la migliorabilità, bisogna ottimizzare le attività che non creano valore ma indispensabili (es. setup) ed eliminare le attività che non creano valore ma superflue (tutti gli sprechi di tempo). Nel secondo caso sarà il responsabile di produzione a dover intervenire, richiamato dal commercialista in base alle analisi appena viste.
Riguardo il primo caso, l'attività indispensabile più importante che non crea valore è senza dubbio il setup (attrezzaggio dei macchinari). Quante più tipologie di prodotti l'azienda realizza, tanto più ci saranno interruzioni della produzione al fine di preparare i macchinari per la produzione successiva. I tempi in cui si produceva in serie e/o comunque in grandi lotti sono finiti da un pezzo; ora purtroppo le aziende sono costrette a produrre per micro lotti, interrompendo più volte durante la giornata lavorativa la propria linea produttiva al fine di sistemare, come già detto, i macchinari per il prodotto successivo. La domanda che però sorge spontanea è: qual è la tiratura minima che giustifica un'interruzione? Saperlo significa dare all'imprenditore un'informazione preziosissima, perché conoscerebbe il limite numerico al di sotto del quale non c'è convenienza a produrre quel determinato lotto.
La risposta sta nel calcolo del lotto minimo economico.
Partiamo con un semplice esempio. Per produrre il codice prodotto "tubo di scarico finale" sono necessarie 10 ore di setup dei macchinari. Il costo medio orario è pari a 15 €. Il costo totale di setup è uguale a:

costo setup = 15 € x 10 = 150 €

lanciamo ora da bussolastar il comando "sviluppo listini"



Osserviamo il margine di contribuzione del codice prodotto "tubo di scarico finale", che risulta pari a 51,512 €.

Il lotto minimo economico è dato dal costo totale di setup / mdc del prodotto cioè

$$\text{l.m.e.} = \frac{\text{costo totale setup}}{\text{mdc del "tubo di scarico finale"}} = \frac{150}{51{,}51} = 3$$

in sostanza i margini dei primi tre pezzi del codice prodotto "tubo di scarico finale" saranno destinati a ripagare i tempi di interruzione da un lotto ad un altro. Il loro margine di contribuzione pari a 51,51€ verrà destinato a copertura del costo di setup pari a 150 €. Chiaramente se esisteranno più listini, il mdc del prodotto si calcolerà su un prezzo medio di vendita. Il lotto in questione non deve mai essere più piccolo di 3 pezzi, naturalmente si spera sia il più ampio possibile.

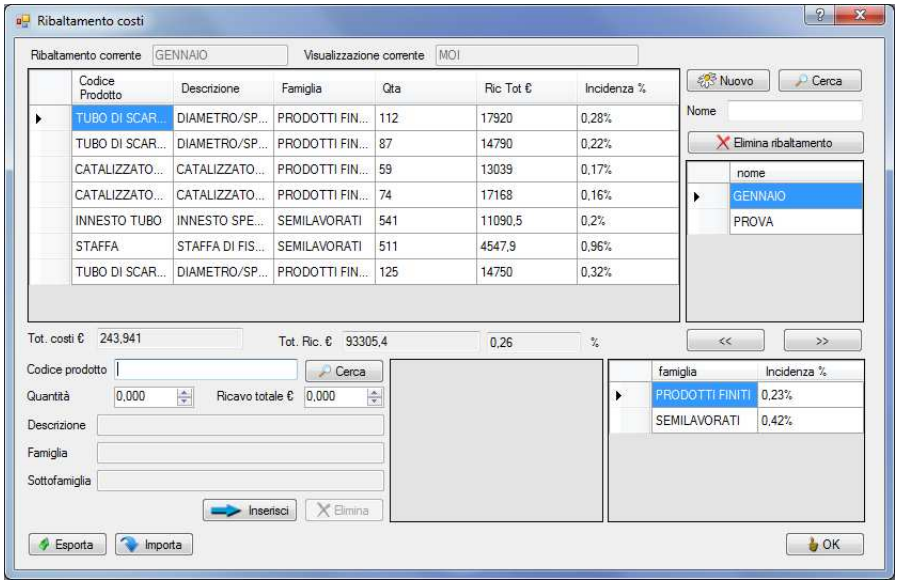
Queste semplici analisi saranno oro colato per l'imprenditore e tu, oltre che dispensare buoni consigli, avrai modo di fare anche una bella figura!

RIBALTAMENTO COSTI: analisi dell'incidenza della manodopera indiretta

Richiamiamo il prospetto di c.e.

CONTO ECONOMICO MESE GENNAIO	€	%
Vendite al netto di resi (% sul totale)	**93.305**	
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilav.	0	
PRODOTTO LORDO	**93305**	
ACQUISTI/INVENTARIO	(61.500)	
> Variazione rimanenze materie prime e comp.	(3.500)	
> Acquisti (:%consumi)	65.000	
VALORE AGGIUNTO	**31.805**	
COSTI INDUSTRIALI DIRETTI E INDIRETTI (PRODUZIONE)	**(2.866)**	
> Salari e Contributi Diretti	1.700	1,8%
> Deprezzamenti specifici	175	0,2%
> Energie	97	0,1%
> Manodopera indiretta	244	0,3%
> Lavorazioni esterne	650	0,7%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI II°LIV	**28.939**	**31,0%**
VENDITE NETTE	93305	
COSTO DEL VENDUTO (R.I.+ACQUISTI M.P.-R.F.)	(61.500)	65,91%

L'incidenza del costo della manodopera indiretta è pari allo 0,3%. Vediamo cosa dice la corrispondente maschera in "ribaltamento costi" di bussolastar



L'incidenza derivante da co.in. è allo 0,26%.

Spunti di riflessione gestionale

In buona sostanza è automatico che, nel momento in cui ci sia uno scostamento significativo nel ribaltamento dei costi di manodopera diretta, ci sia in modo analogo uno scostamento nei costi di manodopera indiretta. Ciò si verifica perché i tempi standard della moi sono calcolati in percentuale rispetto i tempi standard della manodopera diretta (dando per buoni gli aggiornamenti di costo orario moi in bussolastar).

In un certo senso le cause che originano lo scostamento nei costi di manodopera diretta, si ripercuotono provocando "danni" anche nei costi di manodopera indiretta ma ciò è abbastanza ovvio, se la produttività rallenta, ne risentono i costi di operatori diretti ed indiretti, in quanto tutto il reparto (nel suo complesso) presenta delle inefficienze.

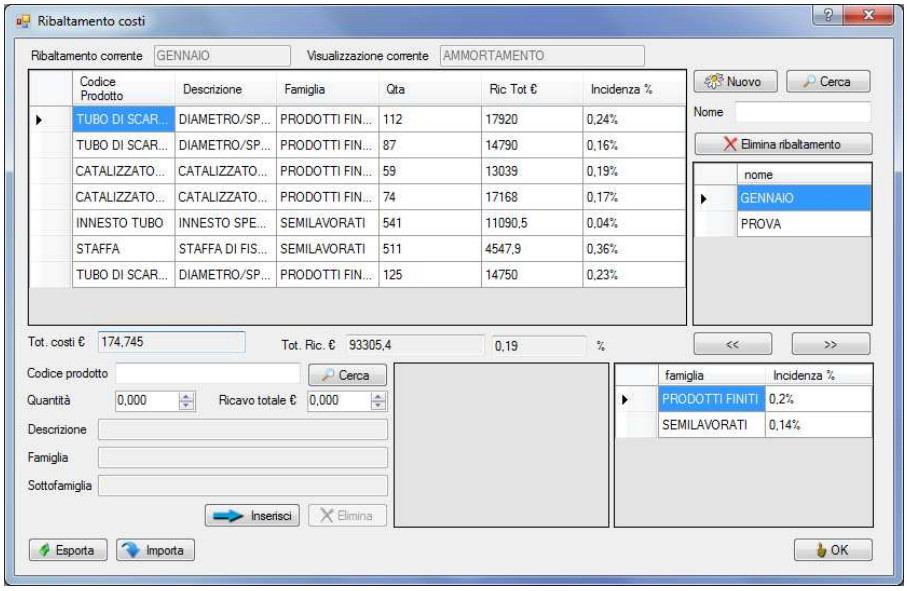
Il compito del commercialista in questo caso è far presente come, la scarsa produttività dei centri di lavoro, provoca un rallentamento a 360° di tutta l'attività aziendale.

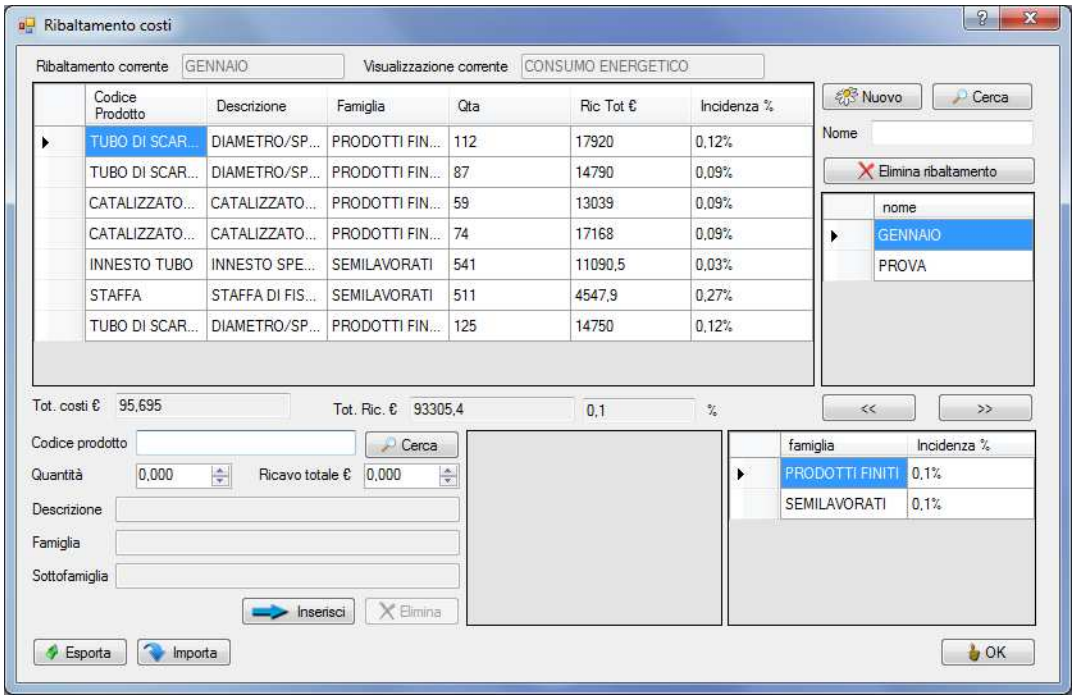
RIBALTAMENTO COSTI: analisi dei consumi energetici e degli ammortamenti specifici

Richiamiamo il conto economico

CONTO ECONOMICO MESE GENNAIO	€	%
Vendite al netto di resi (% sul totale)	**93.305**	
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilav.	0	
PRODOTTO LORDO	**93305**	
ACQUISTI/INVENTARIO	(61.500)	
> Variazione rimanenze materie prime e comp.	(3.500)	
> Acquisti (:%consumi)	65.000	
VALORE AGGIUNTO	**31.805**	
COSTI INDUSTRIALI DIRETTI E INDIRETTI (PRODUZIONE)	**(2.866)**	
> Salari e Contributi Diretti	1.700	1,8%
> Deprezzamenti specifici	175	0,2%
> Energie	97	0,1%
> Manodopera indiretta	244	0,3%
> Lavorazioni esterne	650	0,7%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI II°LIV	**28.939**	**31,0%**
VENDITE NETTE	93305	
COSTO DEL VENDUTO (R.I.+ACQUISTI M.P.-R.F.)	(61.500)	65,91%

Sul c.e. i deprezzamenti specifici incidono in misura pari allo 0,2% mentre il consumo energetico in misura pari allo 0,1%. Analizziamo ora gli screen shot corrispondenti derivanti da co.in.





Gli scostamenti fra co.in. e co.ge. sono minimi ma comunque presenti.

Spunti di riflessione gestionale

I costi in co.in. relativi all'ammortamento specifico e relativi ai consumi energetici, dipendono dai tempi macchina caricati all'interno delle distinte base. Un errore di carico degli stessi (in aumento o

diminuzione) può portare a differenze con le incidenze da conto economico. Fugati i dubbi relativi ad errori di imputazione, come già visto per la manodopera indiretta, anche i consumi energetici e gli ammortamenti specifici sono legati a filo doppio all'efficienza della manodopera diretta. Infatti sprechi di tempo, rilavorazioni piuttosto che lunghi e frequenti periodi di setup comportano un'impennata dei costi di ammortamento e consumo. L'esempio eclatante è la rilavorazione con la linea accesa ma bloccata. La corrente in quel caso si consuma, così come invecchiano stando fermi macchinari magari molto costosi. È però anche vero il contrario, ad esempio macchinari difettosi o settati male possono causare continue interruzioni e quindi in questo caso gli sprechi di tempo e il costo mod sono conseguenza di inefficienza dal lato delle linee produttive.

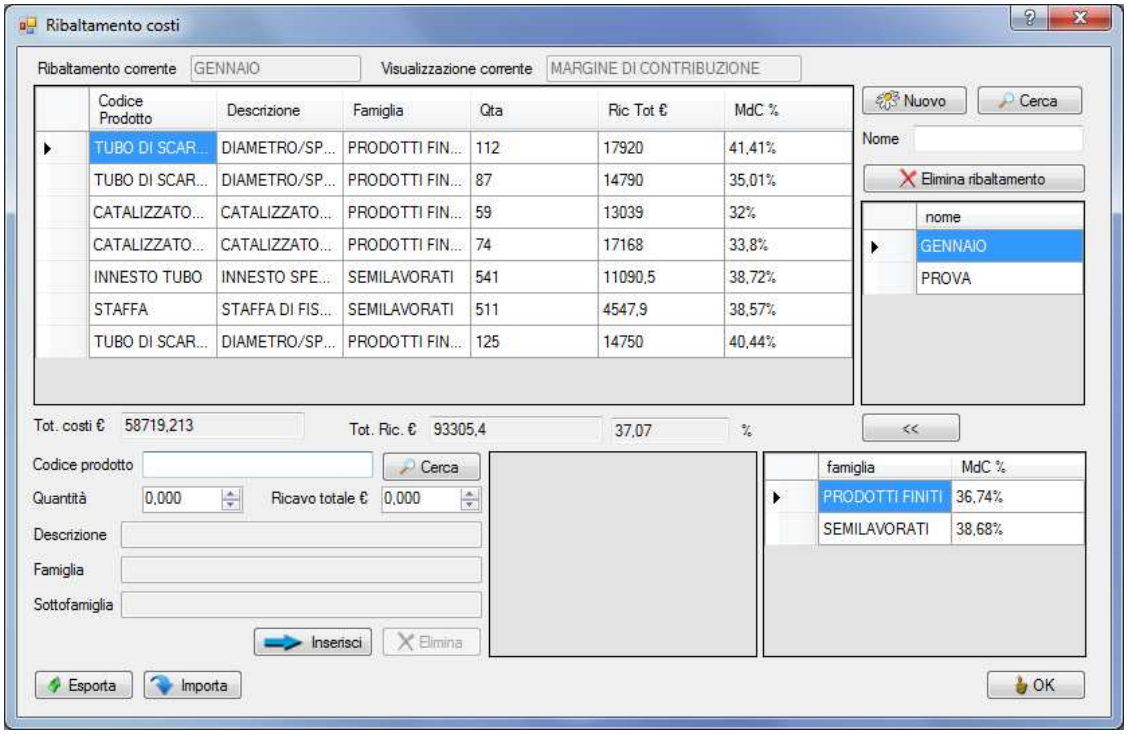
Ciò che vogliamo far notare è come siano inscindibilmente collegate tutte le voci di costo di distinta base e quindi come sia improbabile che, nel momento in cui ci sia uno scostamento sfavorevole della mod (co.in.) sul costo della manodopera (co.ge.), ci possa poi essere corretta corresponsione fra le altre voci di costo messe a paragone (fermo restando non ci siano, come già ampiamente visto, errori di imputazione dati). Saltiamo a questo punto l'analisi delle lavorazioni esterne in quanto di facile risoluzione e passiamo direttamente all'osservazione del margine di contribuzione

RIBALTAMENTO COSTI: analisi del margine di contribuzione

Richiamiamo il conto economico

CONTO ECONOMICO MESE GENNAIO	€	%
Vendite al netto di resi (% sul totale)	**93.305**	
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilav.	0	
PRODOTTO LORDO	**93305**	
ACQUISTI/INVENTARIO	(61.500)	
> Variazione rimanenze materie prime e comp.	(3.500)	
> Acquisti (:%consumi)	65.000	
VALORE AGGIUNTO	**31.805**	
COSTI INDUSTRIALI DIRETTI E INDIRETTI (PRODUZIONE)	**(2.866)**	
> Salari e Contributi Diretti	1.700	1,8%
> Deprezzamenti specifici	175	0,2%
> Energie	97	0,1%
> Manodopera indiretta	244	0,3%
> Lavorazioni esterne	650	0,7%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI II°LIV	**28.939**	**31,0%**
VENDITE NETTE	93305	
COSTO DEL VENDUTO (R.I.+ACQUISTI M.P.-R.F.)	(61.500)	65,91%

Osserviamo il margine di contribuzione pari al 31%. La maschera analoga nel comando "ribaltamento costi" in bussolastar è la seguente



La differenza fra i margini di contribuzione presentata dai due prospetti è di poco più di 6 punti percentuali.

Scostamento sfavorevole = mdc (co.in) – mdc (co.ge) = 37,07% – 31% = 6%

Spunti di riflessione gestionale

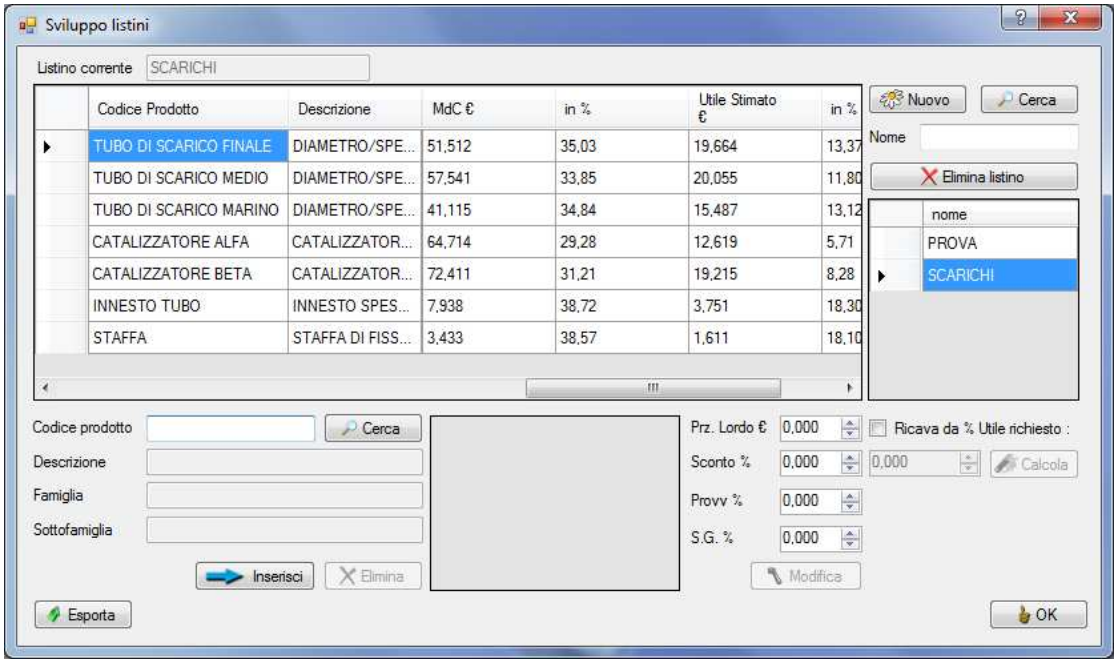
È lampante che le differenze (sfavorevoli) accumulate nelle varie voci di costo, sommate fra esse comportano uno scostamento sfavorevole (in totale) del margine di contribuzione, nel nostro caso pari a 6 punti percentuali. In parole povere la sommatoria delle inefficienze trattate singolarmente nei paragrafi precedenti, porta ad un mdc (nella realtà) di 31 punti percentuali, a fronte di un mdc (co.in.) che sarebbe potuto essere di 37 punti percentuali. Se poi ad esempio l'incidenza delle spese generali fosse del 31%, ciò significherebbe un pareggio, quindi l'inefficienza accumulata avrebbe eroso completamente l'utile. Oppure se le spese generali incidessero per il 37%, ciò che poteva essere un pareggio si è tramutato in perdita.

Un sistema di contabilità industriale ci permette, tra le altre cose, di capire quali sono i margini di miglioramento. Il 6% di miglioramento su di un fatturato di 93.000 € vuol dire che c'è da recuperare (oppure che si sprecano, a seconda dei punti di vista) risorse per circa 6.000 €. Recuperare punti

percentuali di mdc vuol anche dire (come abbiamo già avuto modo di trattare) un abbassamento del punto di pareggio. Ciò si traduce in:

- un più veloce raggiungimento della parità dei costi;
- minori volumi di fatturato e quindi minori investimenti in fattori produttivi;
- minor rischio legato ai volumi di vendita elevati (rischio insoluti);
- migliori politiche commerciali.

al di là delle pure considerazioni economiche derivanti dall'analisi del mdc riferito al conto economico, c'è da dire come uno scostamento del genere porta l'imprenditore a fare tutta una serie di considerazioni nascenti dalle distinte base in un certo senso distorte. Facciamo un esempio:
il prodotto "tubo di scarico finale", viene venduto a 147 € e riconosce, da listino, un mdc pari al 35,03%, come da screen shot seguente



È chiaro però che nella realtà, viste le inefficienze, quel 35,03% dovrà essere depurato di 6 punti percentuali. L'imprenditore che ragiona sul 35,03% di mdc sta facendo in un certo senso un errore, proprio perché la realtà differisce dalla simulazione.
Se poi addirittura l'imprenditore simula un preventivo di vendita (già visto nei paragrafi precedenti) e la simulazione con bussolastar "riconosce" un 30% di mdc (con spese generali che incidono anch'esse nella misura del 30%), l'imprenditore pensa di ottenere un pareggio ma sta invece vendendo sotto il proprio punto di pareggio (anche se comunque a mdc positivo).

Cosa fare in questi casi? Per esperienza possiamo affermare che la strada che intraprende l'imprenditore è sempre quella più comoda e immediata, far scontare la propria inefficienza sui clienti, aumentando i prezzi a listino (rivedendo al rialzo tutte le distinte base, aumentando i ricarichi tempistici, gli scarti di materia ecc.). Questa è la strada più comoda è vero, ma anche quella che rischia di vedersi mettere fuori dal mercato. Il compito del commercialista in questi casi è cercare di far capire all'imprenditore i rischi che si corrono, che non è giusto poi far scontare proprie inefficienze alla clientela e che bisogna agire dal lato produttivo per comprimere i costi industriali, ridurre e addirittura annullare il gap fra co.in. e co.ge (che ricordiamo, nel nostro esempio è pari al 6%) con le azioni di cui abbiamo già avuto modo di parlare all'inizio di questo e-book.

ANALISI DI INCIDENZA DELLE SPESE GENERALI

I costi fissi (o spese generali) sono stati a lungo richiamati all'interno di questo libro. Ci sono diverse linee di pensiero che cercano di attribuire detti costi in modo più o meno oggettivo ai prodotti. In merito la nostra scelta è stata la scelta più semplice, cioè percentualizzarli. I motivi di tale scelta sono due:

1) perché in realtà non esiste un metodo veramente oggettivo di attribuzione costi fissi su di un prodotto;
2) perché il software bussolastar, in seno al suo progetto, si rivolge ad un'utenza finale che potrebbe avere scarsa dimestichezza con calcoli e tecniche evolute. Sarebbe una pretesa troppo grande chiedere ad un artigiano, o un ristoratore, di concentrarsi su tutte le sfumature d'approccio gestionale che hanno negli anni seguito il metodo ABC (activity based costing).

La semplicità prima di tutto! Porre in essere l'indispensabile, evitare di ricercare percentuali di avvicinamento alla realtà prossime a 100 ma accontentarsi di valori attendibili (95-97% di precisione). Oggi riuscire a portare un artigiano o un piccolo imprenditore ad avere un report mensile fatto, come già visto, di un profitti e perdite, un budget ed un semplice sistema di co.in. è per noi il traguardo più importante che si possa raggiungere. Tutto ciò da solo rappresenta le fondamenta di un corretto sistema di programmazione e controllo, il resto lo lasciamo ai grandi software erp e ai grandi studi di consulenza, a noi interessa la sostanza…quella buona!
Tornando al calcolo dei costi fissi, proviamo a fare un esempio al fine di scegliere quella che dovrà essere la percentuale da utilizzare. Osserviamo la seguente situazione contabile

situazione economica anno n-1	
MERCI C/ACQUISTO	1.889,72
IMBALLAGGI C/ACQUISTI	780,92
MATERIE C/ACQUISTO	44.099,16
MATERIALI DI CONSUMO C/ACQUISTI	319,32
MATERIALI DI PRODUZIONE	27.297,49
RICAMBI MAT.RIPARAZIONI C/ACQ.	659,38
COSTO LORDO DEL PERSONALE	15.000,00
PERDITE SU CREDITI	1.200,00
ABBUONI E SCONTI PASSIVI	
CANONI LEASING	14.628,66
SPESE DI TRASPORTO E IMBALLO	2.985,70
LAVORI AFFIDATI A TERZI	20.544,85
PROGETT.E CONSULENZE TECNICHE	2.320,00
ENERGIA ELETTRICA	7.784,55
CONSUMO DI ACQUA	
CONSUMO DI GAS	1.574,57
AMMORTAMENTO MACCHINARI	1000
AMMORTAMENTO ATTREZZ.UFFICIO	46,66
SPESE TELEFONICHE	703,87
CANONI ABBON.HARDWARE SOFTWARE	1225,77
CONSUL.LEGALE AMM.TIVA FISCALE	
ASSICURAZIONI AUTOMEZZI	
ASSICURAZIONI DIVERSE	
POLIZZE FIDEJUSSORIE	75
ALTRI LAVORI ACCESSORI-PRODUZION	4.132,61
MANUT.E RIPARAZ.AUTOMEZZI	214,05
MANUT.E RIPARAZ.LOCALI	830,06
SPESE AGGIORNAMENTI PROGRAMMI	
MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	2.912,72
ELABORAZIONI PAGHE	
SPESE CONTRATTI	
SPESE SMALTIMENTO RIFIUTI	1.970,20
CONSULENZA TECNICA	3.030,58
SPESE INVII TELEMATICI	
SPESE LEGALI	1
SP.VISITA CERTIFIC.UNI EN ISO	
RIMBORSI SPESE	
SERVIZIO BANK IMPRESA	1,95
SPESE TELEFONICHE TIM	
CARBURANTI E LUBRIFICANTI	99,17
PUBBLICITA' PROPAGANDA AFFISSIONI	609,25
SPESE DI RAPPRESENTANZA	422,00
SPESE ADEGUAMENTO L.626/94	1.692,00
SPESE DI VIGILANZA	
ABBONAM.CONTAB.SFTW PROTOX	1.389,15
.....	
.....	
.....	

La situazione contabile di cui sopra potrebbe essere il classico prospetto al quale ci si può imbattere in un'azienda. Quasi certamente i conti saranno organizzati per natura e non per destinazione, ma questo non è un problema. Dobbiamo ora separare i costi fissi da quelli variabili. Nell'esempio abbiamo evidenziato in giallo i costi variabili, ma c'è da fare alcune precisazioni:

1) Il costo della materia prima è sicuramente un costo variabile, quindi lo evidenziamo di giallo e lo sottraiamo dal totale costi della nostra situazione contabile;
2) Il costo del personale (per semplicità in un unico conto) invece è totale. Da questo totale dovremo individuare i costi degli operatori diretti e indiretti (già presenti nei costi in distinta base) e sottrarli dal totale (lasciando quindi ad esempio solo i costi degli amministrativi, magazzinieri, commerciali ecc.);
3) Se il costo "canoni leasing" si rivolge a canoni sostenuti per l'acquisto di macchinari, allora gli stessi vanno sottratti dal totale costi della situazione contabile (oppure si individua la parte legata ai macchinari e si sottrae solo quella);
4) Sottraiamo anche i lavori affidati a terzi, in quanto presenti in distinta base alla voce "lavorazioni esterne";
5) Relativamente all'ultima voce "energia elettrica", non sempre è presente un doppio contatore, cioè uno legato all'assorbimento energetico in produzione, l'altro legato all'energia assorbita negli uffici. In genere si può in questi casi percentualizzare, noi partiamo come assunto con un 90% di assorbimento produttivo ed un 10% di assorbimento generico. Chiaramente ogni caso è a sé stante, ma basta indagare per capire che percentuale utilizzare. Nel nostro esempio elimineremo il 90% del costo di energia dal totale del costo della situazione economica;
6) Dalla nostra situazione devono essere sottratti anche gli ammortamenti dei macchinari, ultima voce evidenziata di giallo.

Spunti di riflessione gestionale

In sostanza non abbiamo fatto altro che eliminare, dalla situazione economica dell'anno n-1, tutti quei costi che sono già inseriti all'interno delle distinte base (quindi i costi variabili). Se non depurassimo la situazione economica da questi costi, li andremmo a calcolare due volte falsando ogni tipo di elaborazione successiva. Una volta ottenuto il risultato, lo stesso costituirà il numeratore di una frazione ove il denominatore risulta essere il valore delle vendite a budget. Ad esempio

$$\% \text{ spese generali} = \frac{\text{costi fissi (da situazione economica depurata)}}{\text{Budget delle vendite}} = \frac{250.000 \text{ €}}{1.000.000} = 25\%$$

Come già visto, è opportuno durante l'anno, osservare che questa percentuale sia grossomodo centrata (facendo attenzione ai mesi che risentono la stagionalità delle vendite e che potrebbero trarci in inganno).
Il lavoro di definizione percentuale spese generali può essere semplificato nel momento in cui si va ad organizzare l'azienda per centri di costo, quindi riclassificando il piano dei conti per destinazione al posto della classificazione per natura. Dai centri di costo si può poi passare, per le realtà più importanti, ad un conto economico realizzato per s.b.u. (strategic business unit o a.s.a, cioè area strategica d'affari), ma queste sono evoluzioni che immagino già avrai trattato e che quindi in questa sede sorvoliamo.

CAPITOLO 4

SOGLIA DI CONVENZIENZA CHE GIUSTIFICA L'INVESTIMENTO IN UN COSTO FISSO

Abbiamo avuto modo di osservare il margine di contribuzione derivante da un profitti e perdite riclassificato. Conosciamo anche l'ammontare dei costi fissi, possiamo calcolare il punto di pareggio, pari a

$$\text{b.e.p.} = \frac{\text{costi fissi}}{\text{mdc II° liv}} = \frac{250.000€}{31\%} = 806.452\ €$$

806.452 € sono il livello di fatturato da ottenere per coprire i costi fissi e variabili e guadagnare zero.

Ipotizziamo che l'imprenditore voglia assumere un nuovo direttore commerciale. Il costo totale di questa nuova figura è pari a 130.000 € lordi l'anno. La domanda che il nostro imprenditore cliente potrebbe farci è: quanto dovrebbe fatturare in più l'azienda per giustificare questo investimento?
La risposta è la seguente

$$\text{Soglia di convenienza ad assumere} = \frac{\text{incremento costo fisso}}{\text{mdc II° liv}} = \frac{130.000\ €}{31\%} = 419.355\ €$$

appunto 419.355€.

Spunti di riflessione gestionale

In realtà l'imprenditore potrebbe chiederti, in maniera più schietta: quanto questo nuovo direttore commerciale dovrebbe far incrementare le vendite all'azienda per ripagarsi perlomeno il suo costo?
Ciò perché, come sappiamo, la proprietà vede le cose quasi esclusivamente dal punto di vista economico. Di questi tempi purtroppo aziende disposte ad investire per il puro spirito legato all'innovazione o all'arricchimento delle proprie risorse umane sono davvero poche; le risposte che si aspettano sono innanzitutto correlate ad una convenienza nell'investire che riporti, nel medio (e possibilmente breve) periodo risultati tangibili.
L'analisi appena vista può essere estesa a qualsiasi altro tipo di calcolo di convenienza ad investire legato ad un incremento di costi fissi. Così potrebbe essere ripetuta relativamente l'apertura di una nuova sede commerciale, di un nuovo show room, all'assunzione di personale ecc.

FATTURATO MINIMO PER OTTENERE UN DETERMINATO UTILE

Un'altra domanda che sovente gli imprenditori ci pongono è questa: pagati tutti i costi, per guadagnare x €, quanto dovrei fatturare?
La risposta è molto semplice. Riprendiamo l'esempio del paragrafo precedente ed immaginiamo che l'imprenditore ci chieda quanto dovrebbe fatturare per guadagnare 50.000 € (utile ante imposte). Il calcolo è il seguente

$$\text{Fatt.min.} = \frac{\text{costi fissi + utile ricercato}}{\text{mdc II° liv}} = \frac{250.000€ + 50.000}{31\%} = 967.742\ €$$

difatti, se da 967.742 € togliamo il 69% di costo variabile (100%-31%), vedremo come rimangono 300.000 €, di cui 250.000 € da destinare alla copertura dei costi fissi e 50.000 € che rappresentano l'utile ante imposte voluto. Si parla di utile ante imposte perché, per ovvi motivi legati alle riprese fiscali, non possiamo sapere a quanto ammonteranno le imposte da pagare.

Spunti di riflessione gestionale

Come appena accennato, è una domanda che solitamente gli imprenditori pongono. Ultimamente ci è stata posta in questi termini: la proprietà di una piccola impresa metalmeccanica in espansione voleva sapere l'ammontare di fatturato per ottenere 100.000 € di utile, al fine di conoscere quanti soldi avrebbe potuto reinvestire in fiere l'anno successivo. Si trattava di un imprenditore accorto, in parole più povere voleva sapere il livello di autofinanziamento della propria impresa su cui fare fede! Questi casi sono frequenti perché gli istituti di credito sappiamo faticano a prestare denaro, ma c'è anche da parte delle piccole imprese un certo timore nel ricorrere all'indebitamento esterno, quasi fosse il preludio di un ciclo vizioso dal quale poi difficilmente se ne esce. Non di rado ci capita di sentire imprenditori che, seppur in espansione, rimandano la costruzione di ulteriori capannoni/impianti ecc. a quando essi stessi avranno i mezzi finanziari disponibili per farlo.

SCELTA DI CONVENIENZA FRA DUE MACCHINARI IN GRADO DI REALIZZARE UN PRODOTTO IDENTICO

Un'analisi interessante vede la convenienza ad acquistare un determinato macchinario piuttosto che un altro, entrambi in grado di realizzare lo stesso prodotto "tubo di scarico finale" ma con tempi e costi differenti. Il macchinario alfa costa 50.000 € ed è in grado di produrre un pezzo ogni 20 minuti. Il macchinario beta costa 230.000 € e produce un pezzo ogni 4 minuti.
La domanda che ci poniamo è la seguente: qual è il numero di pezzi annui che rappresenta la soglia di convenienza del macchinario alfa rispetto il macchinario beta? Se si prevede di produrre rimanendo al di sotto di questa soglia, si opterà per il macchinario alfa, altrimenti si sceglierà quello beta.
Calcoliamo innanzitutto i costi fissi relativi all'investimento

Ammortamento
Quota ammortamento macchinario alfa = 50.000 €/10 anni = 5.000 €/anno
Quota ammortamento macchinario beta = 230.000 €/10 anni = 23.000/€ anno

interessi passivi su mutuo

- Interessi passivi su mutuo macchinario alfa 5.000 €/anno
- Interessi passivi su mutuo macchinario beta 20.000 €/anno

Costo assicurazioni

- Costo assicurazione macchinario alfa 250 €/anno
- Costo assicurazione macchinario beta 1.000 €/anno

Passiamo ora al calcolo dei costi variabili

I costi variabili sono quelli che verranno rappresentati in distinta. Della materia prima non ne terremo conto in quanto è indifferente sia per il macchinario alfa che il macchinario beta. Prendiamo a riferimento gli altri costi.

Calcolo mod

Il macchinario alfa può produrre 3 pezzi all'ora (uno ogni 20 minuti), mentre il macchinario beta può produrne 15 (uno ogni 4 minuti). Il costo lordo della manodopera diretta è, ad ora, pari a 15 € cioè 0,25 € a minuto. Avremo

- Costo mod macchinario alfa = 20 minuti x 0,25 €/minuto = 5 €/pezzo
- Costo mod macchinario beta = 4 minuti x 0,25 €/minuto = 1 €/pezzo

Calcolo assorbimento energetico

Il macchinario alfa assorbe 5 kw/ora. Un kw costa 0,2 € = cst orario 0,2 € x 5 = 1€

- Energia assorbita dal macchinario alfa = 1 €/3 pezzi = 0,33€ a pezzo

Il macchinario beta assorbe 7,5 kw/ora. Un kw costa 0,2 € = cst orario 0,2 x 7,5 = 1,5 €

- Energia assorbita dal macchinario beta = 1,5 €/15 pezzi = 0,1 € a pezzo

Calcolo scarti

Il macchinario beta impiega meno tempo per produrre il pezzo e riduce inoltre lo scarto di lavorazione nella seguente misura

- Scarti macchinario alfa = 0,1 €/pezzo
- Scarti macchinario beta =0,03 €/pezzo

Procediamo ad effettuare i calcoli

Di seguito un riepilogo dei costi calcolati in precedenza

	macchinario alfa		macchinario beta	
	costo fisso annuo	costo variabile pezzo	costo fisso annuo	costo variabile pezzo
quota annua ammortamento	5.000,00		23.000,00	
interessi passivi su mutuo	5.000,00		20.000,00	
assicurazioni	250,00		1.000,00	
manodopera diretta		5,00		1,00
assorbimento energia		0,33		0,10
scarti		0,10		0,03
totale	**10.250,00**	**5,43**	**44.000,00**	**1,13**

Macchinario alfa

Se il nostro imprenditore produce un unico pezzo, il costo del pezzo (esclusa la materia) sarà pari a:

10.250 € + 5,43 € (perché tutti i costi fissi graveranno su di un solo pezzo)

Se ne produce 2, il costo sarà

10.250 € + 2 x 5,43 €

Se ne produce n, il costo sarà

10.250 € + n x 5,43 €

Macchinario beta

Se il nostro imprenditore produce un unico pezzo, il costo del pezzo sarà pari a:

44.000 € + 1,13 €

Se ne produce 2, il costo sarà

44.000 € + 2 x 1,13 €

Se ne produce n, il costo sarà

44.000 € + n x 1,13 €

Il calcolo finale è il seguente:

Visto che il macchinario alfa produce n pezzi dando luogo al seguente costo

10.250 € + n x 5,43 €

E visto che il macchinario beta produce n pezzi dando luogo al seguente costo

44.000 € + n x 1,13 €

Poniamo l'uguaglianza fra le seguenti espressioni e avremo

$$10.250 + n \times 5{,}43 = 44.000 + n \times 1{,}13$$

Risolvendo per n

$$n \times 5{,}43 - n \times 1{,}13 = 44.000 - 10.250$$
$$n \times (5{,}43 - 1{,}13) = 44.000 - 10.250$$

$$n = \frac{(44.000 - 10.250)}{(5{,}43 - 1{,}13)} = \frac{33.750}{4{,}3} = 5.149 \text{ pezzi l'anno}$$

Se l'imprenditore prevede di avere una produzione annua inferiore a 5.149 pezzi di "tubo di scarico finale", avrà convenienza ad acquistare il macchinario alfa, anche se è probabile che durante l'anno lavorerà per un qualche periodo su due turni (soprattutto se l'azienda è soggetta a stagionalità). Al contrario se supererà i 5.149 pezzi, avrà convenienza ad acquistare il modello beta.

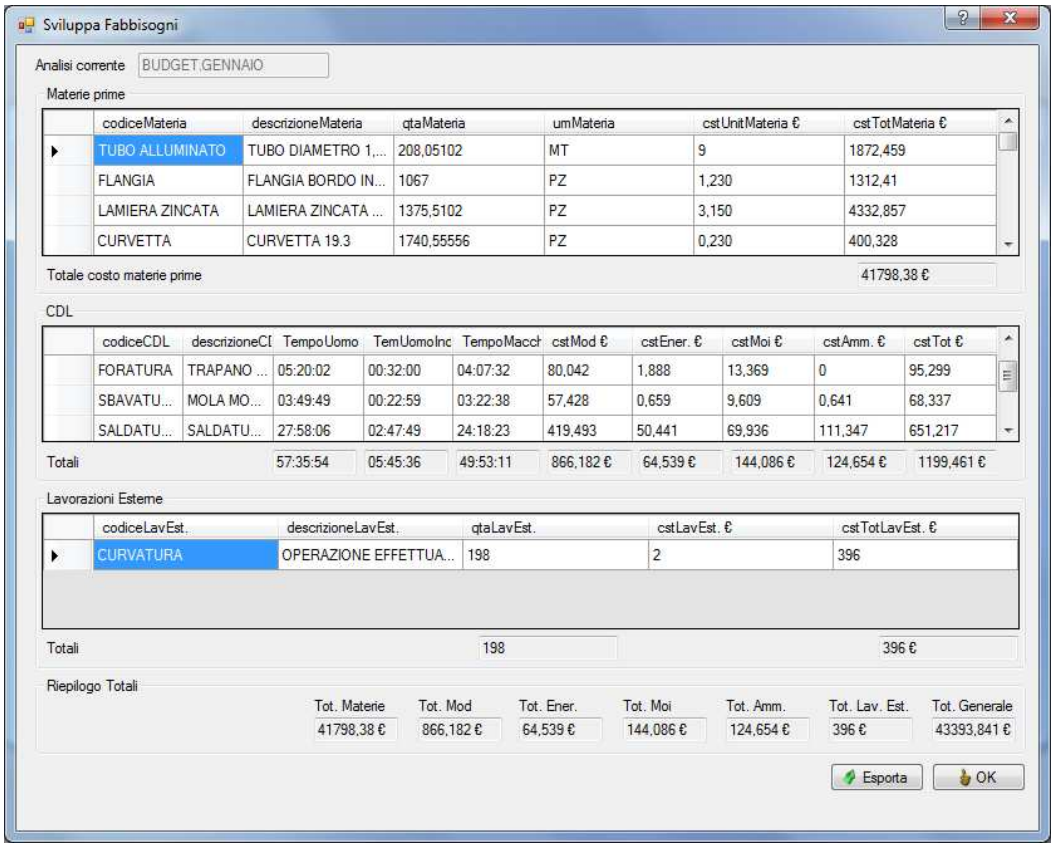
Spunti di riflessione gestionale

Nell'esempio abbiamo ragionato su un sistema di direct costing (e non direct costing evoluto), in quanto gli ammortamenti dei macchinari sono stati compresi fra i costi fissi. L'esempio seguente così com'è può sembrare di difficile ripetizione nella realtà, perché un investimento non verrà quasi mai fatto in ragione della realizzazione di un singolo prodotto. Ad ogni modo è possibile applicarlo a casi concreti nel momento in cui si sceglie, fra i tanti, un prodotto che sarà poi quello di punta (o quello per il quale è stato deciso l'investimento). Per esperienza possiamo affermare che, se per il prodotto "tubo di scarico finale" la produzione oraria è di 15 pezzi del macchinario beta contro i 4 pezzi del macchinario alfa, quasi certamente la stessa capacità produttiva si ripeterà per gli altri prodotti che i due macchinari a confronto sono in grado di realizzare. Scegliendo un prodotto rappresentativo per l'analisi, la stessa potrà essere calcolata come appena visto ed il risultato potrà essere considerato del tutto attendibile.

STRUMENTI PER IL CALCOLO DI CONVENIENZA ECONOMICA

Può succedere che siano presenti due o più prodotti che condividono una risorsa scarsa (e per scarso intendiamo limitata e non incrementabile) ad esempio l'utilizzo di un macchinario molto costoso. Nel nostro caso potrebbe essere l'utilizzo del robot di saldatura.

A pagina 34 avevamo trattato l'esempio del budget della produzione; fra gli spunti di riflessione gestionale avevamo anche detto come, a corollario del tutto, era possibile inserire il numero ore mod, ore macchina e quantitativi di materia prima caratterizzanti il budget stesso. Richiamiamo la maschera relativa al budget di gennaio



Sviluppa Fabbisogni

Analisi corrente: BUDGET.GENNAIO

Materie prime

codiceMateria	descrizioneMateria	qtaMateria	umMateria	cstUnitMateria €	cstTotMateria €
TUBO ALLUMINATO	TUBO DIAMETRO 1,...	208,05102	MT	9	1872,459
FLANGIA	FLANGIA BORDO IN...	1067	PZ	1,230	1312,41
LAMIERA ZINCATA	LAMIERA ZINCATA ...	1375,5102	PZ	3,150	4332,857
CURVETTA	CURVETTA 19.3	1740,55556	PZ	0,230	400,328

Totale costo materie prime: 41798,38 €

CDL

codiceCDL	descrizioneCI	TempoUomo	TemUomoInc	TempoMacch	cstMod €	cstEner. €	cstMoi €	cstAmm. €	cstTot €
FORATURA	TRAPANO ...	05:20:02	00:32:00	04:07:32	80,042	1,888	13,369	0	95,299
SBAVATU...	MOLA MO...	03:49:49	00:22:59	03:22:38	57,428	0,659	9,609	0,641	68,337
SALDATU...	SALDATU...	27:58:06	02:47:49	24:18:23	419,493	50,441	69,936	111,347	651,217
Totali		57:35:54	05:45:36	49:53:11	866,182 €	64,539 €	144,086 €	124,654 €	1199,461 €

Lavorazioni Esterne

codiceLavEst.	descrizioneLavEst.	qtaLavEst.	cstLavEst. €	cstTotLavEst. €
CURVATURA	OPERAZIONE EFFETTUA...	198	2	396
Totali		198		396 €

Riepilogo Totali

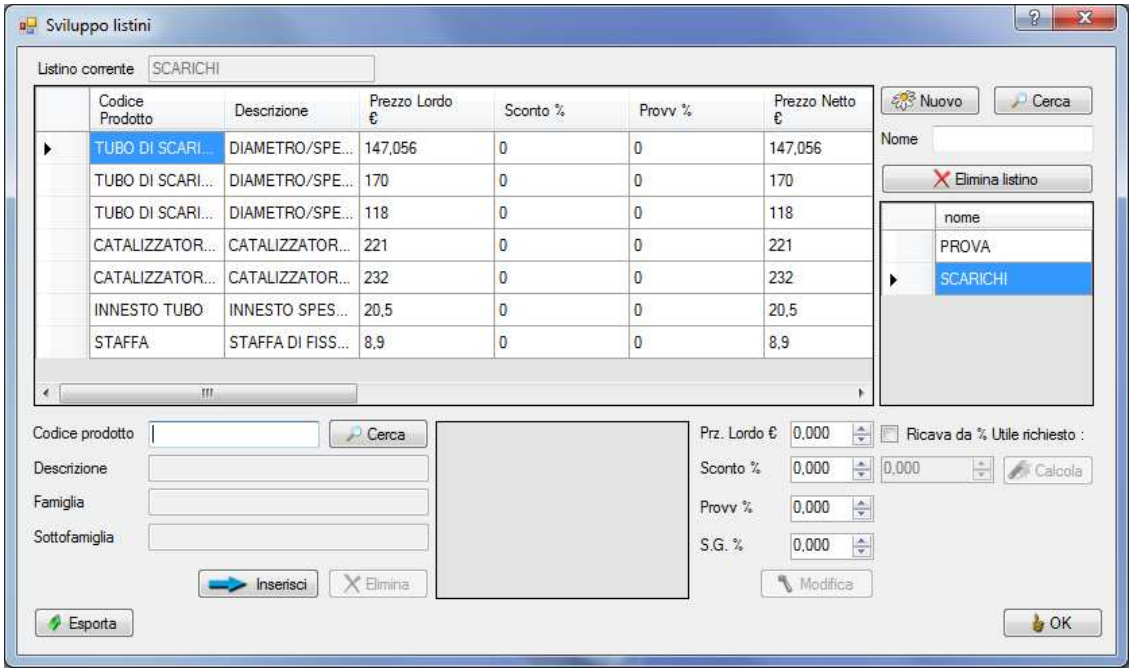
Tot. Materie	Tot. Mod	Tot. Ener.	Tot. Moi	Tot. Amm.	Tot. Lav. Est.	Tot. Generale
41798,38 €	866,182 €	64,539 €	144,086 €	124,654 €	396 €	43393,841 €

Esporta OK

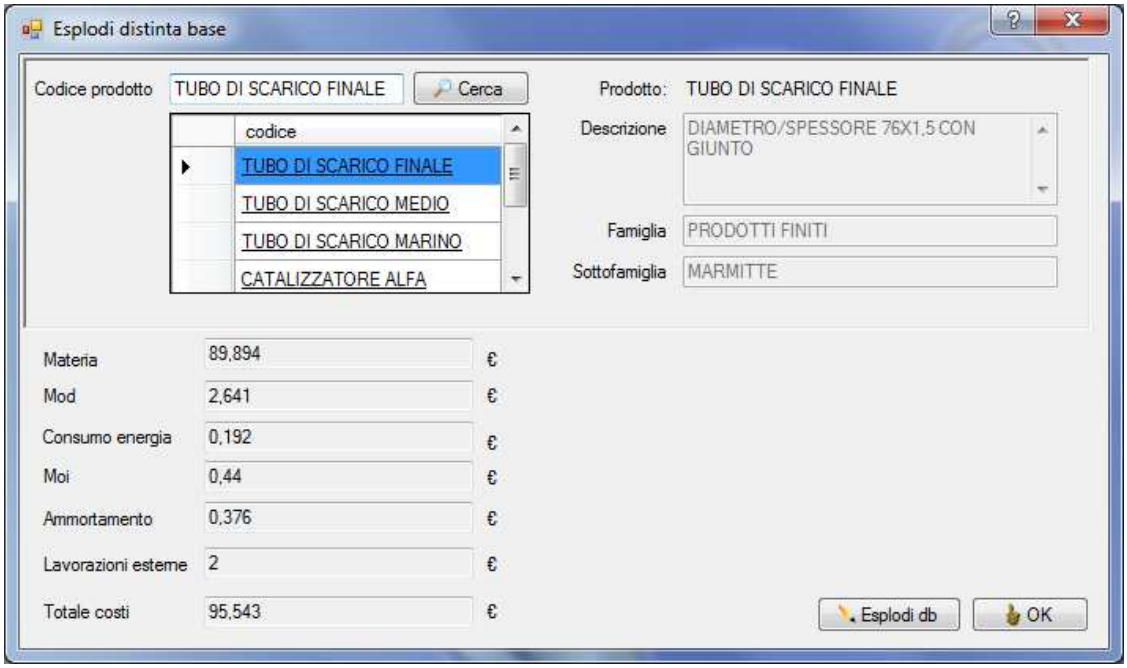
Il tempo macchina di saldatura per il mese in oggetto è pari a 24 ore e 18 minuti. Ipotizziamo di aver eseguito lo stesso procedimento per gli altri mesi. Alla fine il numero ore macchina per la saldatura è pari a 300 nell'arco dell'anno. Tuttavia dai calcoli in nostro possesso immaginiamo che il robot di saldatura è disponibile ancora per 10 ore annue (una sorta di monte ore macchina). Il robot può essere utilizzato indistintamente per i prodotti "tubo di scarico finale", "tubo di scarico medio" e "tubo di scarico marino". La domanda che sorge spontanea è: a quale produzione dare la priorità? Per saperlo utilizzeremo il calcolo del margine di contribuzione unitario. In tal caso la tecnica di analisi consiste nel

rapportare il margine di contribuzione unitario allo standard unitario fisico della risorsa scarsa. Il prodotto che presenta il rapporto margine di contribuzione unitario/standard unitario fisico più alto è il prodotto che verrà scelto per primo.

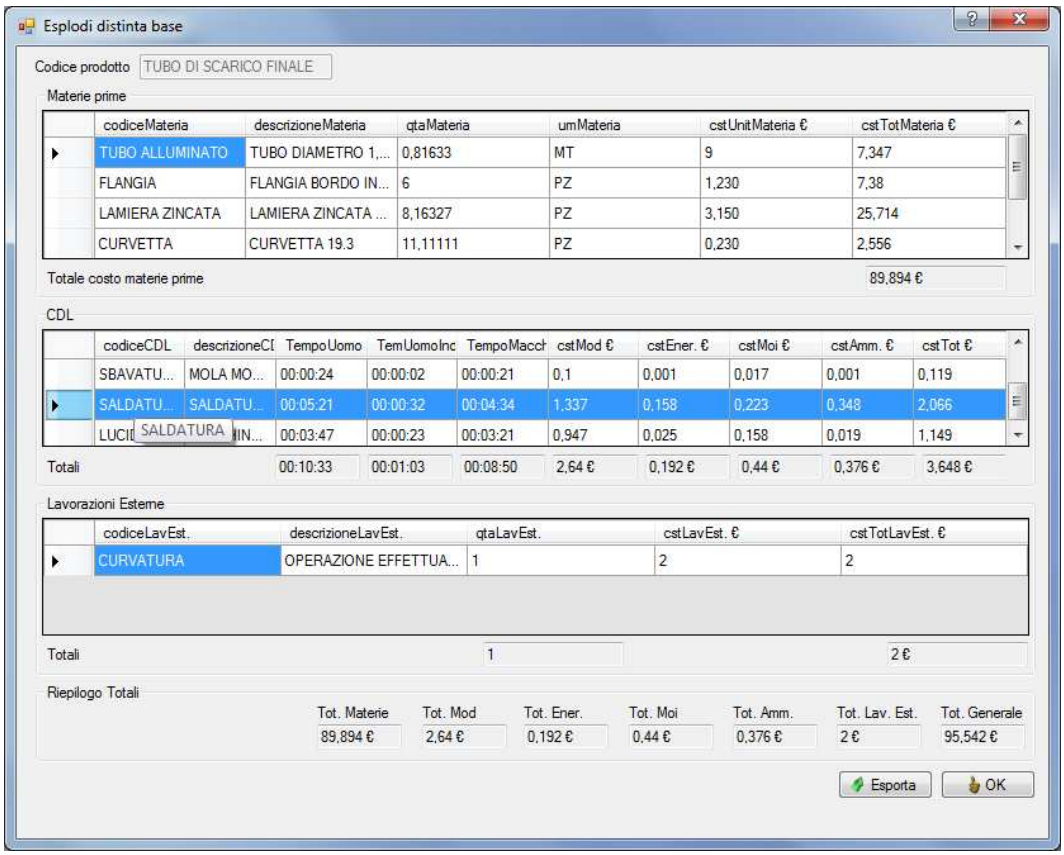
Indaghiamo il prezzo di listino del "tubo di scarico finale" pari a 147,056 € (da questa maschera è possibile indagare anche i prezzi degli altri due prodotti)



Ora analizziamo il costo industriale dell'articolo "tubo di scarico finale" pari a 95,543 € (dalla stessa maschera possiamo indagare anche i costi degli altri due prodotti)



Esplodiamo la distinta ed osserviamo il tempo macchina relativa al cdl saldatura, pari cioè a 4 minuti e 34 secondi



Ripetendo la procedura anche per gli altri 3 prodotti, realizziamo la seguente tabella

articolo	prezzo unitario	costo variabile unit.	mcdu	ore macchina per articolo (in centesimi)	q.tà max vendibile	**mdcu/ore macchina**
tubo di scarico finale	147,05	95,543	51,507	0,076	1020	**677,7**
tubo di scarico medio	170	112,47	57,53	0,05	528	**1150,6**
tubo di scarico marino	118	76,89	41,11	0,05	1152	**822,2**

Il prezzo unitario lo abbiamo acquisito dai listini, il costo variabile (costo industriale) da "esplodi distinte base", la differenza è il margine di contribuzione unitario mdcu. Il tempo macchina (riferito in centesimi) lo acquisiamo anch'esso dall' esplosione della distinta base (nell'esempio del "tubo di scarico finale" è pari a 4 minuti e 34 secondi. Cioè 34/60= 0,56 quindi 4+0,56= 4,56 che rapportato a 60 minuti sarà 4,56/60= 0,076 centesimi) mentre la massima quantità vendibile è un dato fornito dal reparto commerciale. Le 10 ore disponibili dovranno essere destinate dapprima al prodotto che presenta il rapporto mdcu/ore macchina più alto, cioè il "tubo di scarico medio", poi le residuali al "tubo di scarico marino" ed infine, se rimangono altre ore disponibili, al "tubo di scarico finale".

Spunti di riflessione gestionale

È chiaro che le ore in eccesso saranno dedicate alla produzione del "tubo di scarico medio" fino a concorrenza della massima produzione dello stesso assorbibile dal mercato. Poi si passa agli altri due prodotti se residuano ore; in questo modo si è ottimizzata al massimo la disponibilità oraria che si è venuta a creare in fase di programmazione, relativamente ad un macchinario condiviso fra due o più prodotti.

Questa condizione nella realtà può crearsi e può riguardare oltre che le ore macchina, anche le ore manodopera piuttosto che la quantità di una certa materia prima. Nel caso in cui però la risorsa scarsa è più di una e relativa solo a due prodotti, la tecnica da utilizzare per calcolare la convenienza economica è quella della programmazione lineare, mentre in caso di più fattori scarsi per un numero di prodotti maggiore di due, si applicherà il metodo simplex. Sorvoliamo su queste ulteriori due tecniche in quanto più complesse e comunque non frequenti nella realtà e rimandiamo il lettore ad un loro successivo approfondimento.

CONCLUSIONI

Avevamo promesso un taglio snello e operativo e speriamo di aver mantenuto la nostra promessa. Come puoi vedere bussolastar permette una grande serie di analisi gestionali. Qui abbiamo trattato le principali, sorvolando tante altre che, quotidianamente, possono impegnare l'imprenditore. L'importante a nostro avviso è creare una routine, un ciclo virtuoso dato da una reportistica mensile completa e mai ridondante che alla fine porti ad una gestione consapevole dell'attività oggetto d'indagine. Rimaniamo sempre a tua disposizione per affrontare dubbi e/o incertezze derivanti dal tuo lavoro di consulenza gestionale. Insieme sicuramente potremo fare cose interessanti, basta crederci!