

# Contabilità Industriale per le PMI

24 Febbraio 2009

Siro Tasca

Enrico Ferretti

Andrea Cavalli

*Powerful Insights.  
Proven Delivery.™*

**protiviti**<sup>®</sup>  
Risk & Business Consulting.  
Internal Audit.

# Agenda

## • **La Contabilità Industriale**

- Gli elementi fondamentali di un sistema di contabilità industriale
- Contabilità industriale e organizzazione aziendale
- Overview prodotti software presenti sul mercato
- La Contabilità Industriale e l'EPM
- Focus PMI

# La Contabilità Industriale

È una tecnica amministrativa finalizzata alla rilevazione, alla predeterminazione, ed al controllo dei costi di prodotto/servizio.

Serve a:

- analizzare i costi di produzione di prodotto/servizio
- orientare i prezzi
- valutare l'efficienza di stabilimenti/aree produttive
- determinare basi storiche per le analisi previsionali
- supportare il processo decisionale
- determinare l'incidenza dei singoli prodotti sulla redditività aziendale



# Relazioni con il Controllo di Gestione

Il controllo di gestione è il processo con cui si presidia l'efficacia e l'efficienza nell'impegno delle risorse, per il conseguimento degli obiettivi aziendali, valutando vincoli ed opportunità.



# Contabilità Generale

La **contabilità generale** ha per oggetto la sistematica rilevazione delle registrazioni aziendali allo scopo di determinare il **reddito d'esercizio**.

La **contabilità generale** è un insieme di rilevazioni sistematiche relative a rapporti di scambio che l'azienda intrattiene con l'ambiente esterno.

La **contabilità generale** è pertanto "interessata" alla **natura** delle voci di costo e ricavo, ma non alla loro **destinazione**.

# Contabilità Analitica

La **contabilità analitica** è una tecnica amministrativa riguardante la predeterminazione, la rilevazione, l'imputazione, il raggruppamento, il controllo, l'analisi di costi e ricavi a fini di gestione.

La contabilità analitica rileva fatti di **gestione interna**, ovvero quelli che si riferiscono ai processi produttivi e distributivi.

I suoi scopi possono pertanto essere sintetizzati in tre punti fondamentali:

- consentire una corretta osservazione economica dei fenomeni aziendali
- fornire un valido supporto informativo ai processi decisionali
- attuare la programmazione e il controllo della gestione aziendale.

# I sistemi di Contabilità industriale e Contabilità generale

I due sistemi di contabilità possono essere gestiti secondo criteri diversi:

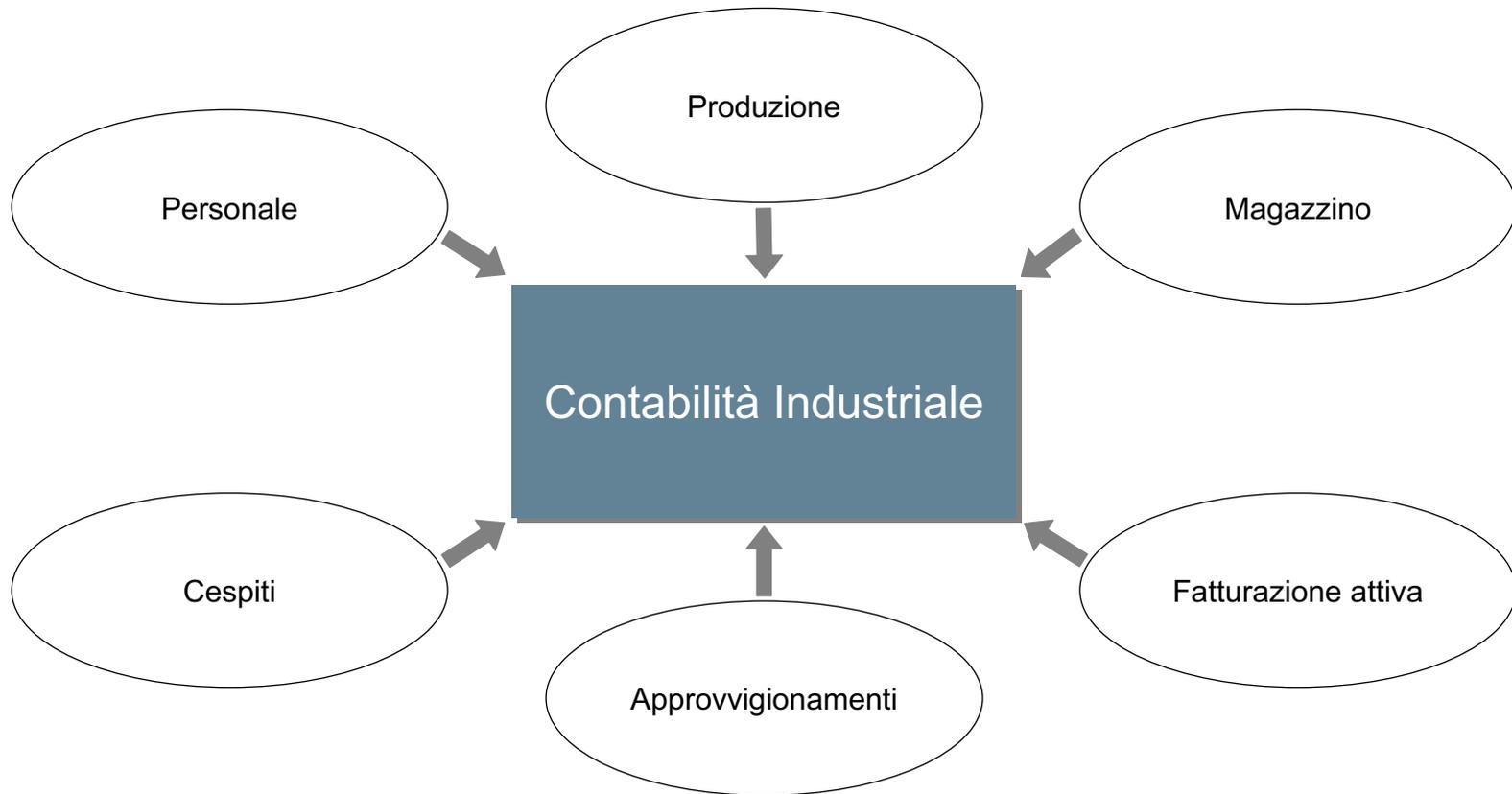
- **SISTEMA UNICO:** in cui la contabilità generale e la contabilità analitica formano un'unica contabilità, essendo gestite con un unico ordine di scritture sistematiche, che serve sia alla determinazione del reddito dell'esercizio e del collegato patrimonio di funzionamento, sia alle elaborazioni analitiche dei costi, dei ricavi e dei risultati economici parziali e infrannuali.
- **SISTEMA DUPLICE CONTABILE:** si hanno due contabilità separate tenute entrambe con il sistema della partita doppia.
- **SISTEMA DUPLICE MISTO:** si hanno due contabilità separate, ma la contabilità industriale è tenuta a mezzo di prospetti anziché conti.

## I sistemi di Contabilità industriale e Contabilità generale – Vantaggi/Svantaggi

	Vantaggi	Svantaggi
Sistema Unico	<p>Informazioni accurate e precise.</p> <p>Costi di gestione contenuti.</p>	<p>Minore flessibilità nella riclassificazione delle informazioni.</p> <p>Le informazioni di CoAn/CoInd dipendono direttamente da quelle di CoGe.</p>
Sistema Duplice Contabile	<p>Separazione solo formale.</p> <p>Garanzia di identità di sistema contabile.</p>	<p>Duplicazione di informazioni.</p> <p>Maggiori costi di gestione</p>
Sistema Duplice Misto	<p>Flessibilità e libertà di scelta delle soluzioni più aderenti alle esigenze aziendali.</p>	<p>Mancanza di quadrature automatiche tra CoAn/CoInd e CoGe.</p>

# La Contabilità industriale nel sistema amministrativo aziendale

Diversi sono i sottosistemi amministrativi che “alimentano” il sistema di contabilità industriale.



# Agenda

- La Contabilità Industriale
- Gli elementi fondamentali di un sistema di contabilità industriale
- Contabilità industriale e organizzazione aziendale
- Overview prodotti software presenti sul mercato
- La Contabilità Industriale e l'EPM
- Focus PMI

# Classificazione dei costi

- **Criterio di variabilità:**

- fissi: costi indipendenti dai volumi di produzione (es. personale amministrativo);
- variabili: costi che dipendono dai volumi prodotti (es. materie prime).

- **Criterio di attribuzione:**

- diretti: costi imputabili direttamente ai prodotti (es. manodopera);
- indiretti: costi sostenuti per più prodotti e da ripartire (es. materiali di consumo).

- **Momento di determinazione:**

- preventivi: costi definiti in fase di budgeting;
- consuntivi: costi determinati a valle della produzione o dell'erogazione dei servizi.

- **Criterio di tipicità:**

- standard: costi teorici, calcolati in condizioni di “normale” funzionamento;
- storici: costi rilevati a consuntivo, per la realizzazione di un prodotto/servizio.

# Centri di responsabilità finanziaria

I **centri di responsabilità finanziaria** sono unità organizzative le cui responsabilità sono espresse almeno parzialmente in termini finanziari e si distinguono, in base alle grandezze contabili sulle quali i manager sono responsabilizzati, in:

- **Centri di costo**, in cui i manager sono responsabili di alcuni elementi di costo ed hanno lo scopo di mantenere i costi entro determinati livelli, al fine di ottimizzare l'efficienza;
- **Centri di ricavo**, in cui i manager sono responsabili dei ricavi conseguiti ed hanno lo scopo di acquisire ordini e di aumentare il volume delle vendite;
- **Centri di profitto**, in cui i manager sono responsabili del profitto conseguito ed hanno lo scopo di ottimizzare il risultato economico di un particolare segmento/settore (linea di business, area geografica, clientela, ecc.);
- **Centri di investimento**, in cui i manager sono responsabili del rendimento conseguito rispetto agli investimenti effettuati.

## Lavorazioni per commessa vs. lavorazioni per processo

Al fine del calcolo del costo di prodotto, e quindi dell'impostazione della contabilità industriale, le aziende possono essere distinte in due categorie fondamentali:

Aziende che lavorano per commessa	Aziende che lavorano per processo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hanno una produzione discontinua e diversificata</li><li>• I prodotti ed i servizi sono ben identificabili</li><li>• Quando si determina il costo di commessa ci si riferisce direttamente ad un oggetto di costo definito fisicamente e spazialmente in tutti i suoi elementi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hanno una produzione continua, di prodotti e servizi identici realizzati in elevati volumi</li><li>• L'oggetto della produzione è uniforme nel tempo, non è immediata l'associazione diretta tra prodotto ed singolo oggetto di costo</li><li>• Le attività sono ripetitive</li></ul>

# Le principali metodologie di valutazione dei costi

- Direct Costing
- Full Costing
- Activity Based Costing (ABC)

# Direct Costing

- Si basa sulla distinzione tra costi diretti e costi indiretti ed individua il **marginale di contribuzione**.
- Si focalizza sull'assorbimento dei costi fissi e non sulla loro ripartizione.



Identifica il contributo che il prodotto/servizio in esame fornisce per la copertura dei **costi fissi**



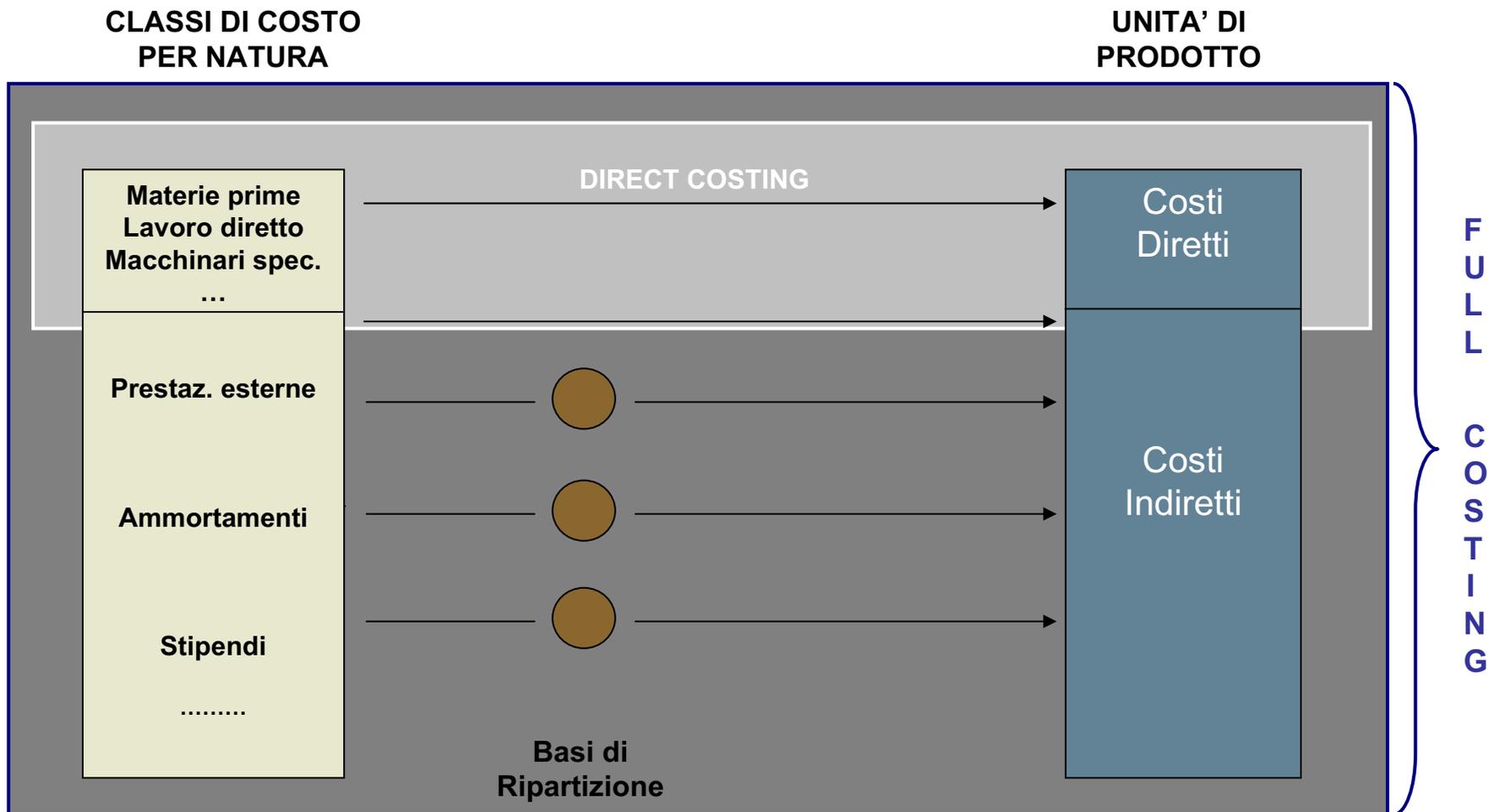
Supporta le scelte relative al mantenimento/ dismissione di un prodotto/servizio dal portafoglio

# Full Costing

Sistema che attribuisce ai prodotti/servizi anche i costi indiretti, in base a parametri di ripartizione opportunamente scelti.

- **BASE UNICA:** il totale dei costi è ripartito in proporzione ad una sola base di ripartizione.
- **BASE MULTIPLA:** il totale dei costi viene suddiviso in classi omogenee, a ciascuna delle quali si applica un criterio di ripartizione appropriato.

# Imputazione dei costi: Direct Costing vs. Full Costing



# Full Costing e Direct Costing a confronto

La scelta della modalità di misurazione dei costi da adottare dipende dagli obiettivi della determinazione e dalle esigenze informative aziendali:

## FULL COSTING

Determinazione e valutazione dei prezzi di vendita

Analisi comparata delle strutture di costo

Supporto al processo decisionale di lungo periodo sui cambiamenti nei processi di trasformazione

## DIRECT COSTING

Supporto alla programmazione di breve periodo

Individuazione delle relazioni costi - volumi - risultati

# Activity Based Costing (ABC)

Il sistema di determinazione dei costi per attività (ABC) si basa su:

- individuazione delle attività (macroattività, microattività, multicentri);
- determinazione dei costi per attività;
- definizione dei cost driver per attività;
- applicazione del tasso di imputazione sulla base del cost driver.

L'obiettivo dell'ABC è determinare con maggiore precisione rispetto ai metodi tradizionali **il costo di un prodotto, inteso come valore delle risorse impiegate per realizzarlo.**

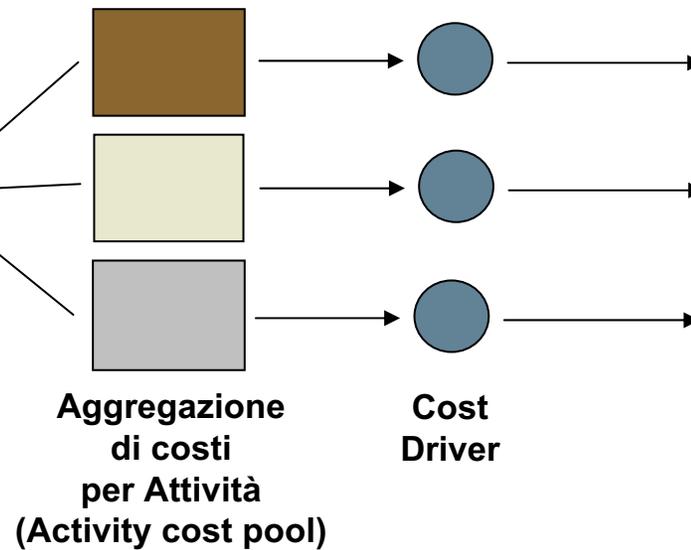
# Criteria di imputazione dei costi nell'ABC

## CLASSI DI COSTO PER NATURA

Materie prime
Componenti
Lavoro diretto
Prestaz. esterne
Ammortamenti
Stipendi
.....

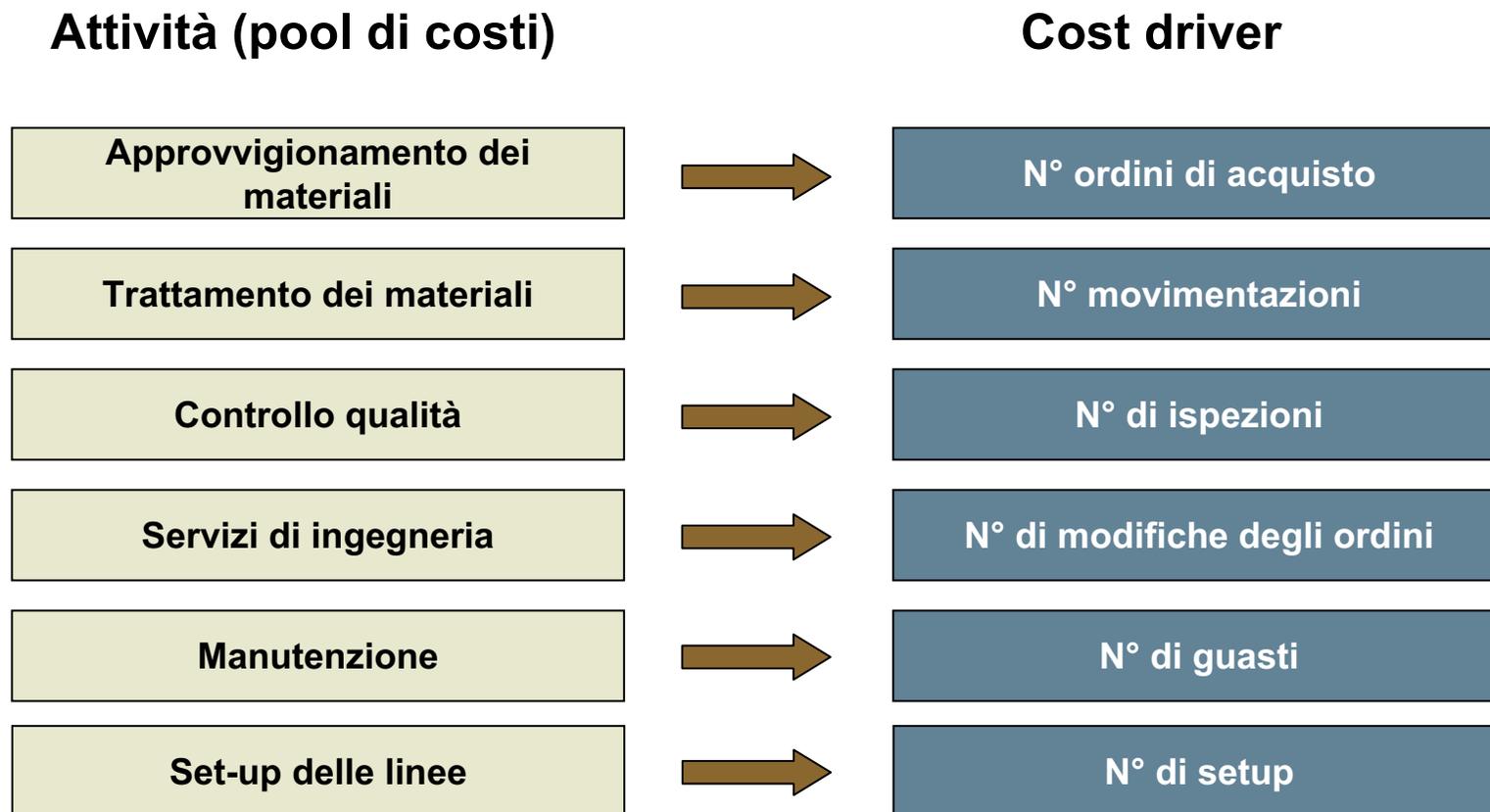
## UNITA' DI PRODOTTO

Costi Diretti
Costi Indiretti



# ABC - Esempio

Di seguito un esempio di applicazione del modello ABC:



# Vantaggi e limiti dell'ABC

L'ABC introduce il concetto di attività quale elemento di collegamento tra le risorse (ed i costi associati) e i prodotti.

## VANTAGGI

**STIMA PUNTUALE DEL  
COSTO DI PRODOTTO**

**MIGLIOR INDIVIDUAZIONE DELLE  
RESPONSABILITA' SPECIFICHE**

**APPLICABILE A QUALSIASI TIPO DI  
COSTO**

**DISTINZIONE TRA ATTIVITA' CHE  
DIPENDONO DAI VOLUMI E  
ATTIVITA' CHE DIPENDONO DA  
ALTRI FATTORI**

## LIMITI

**MAGGIOR COSTO DEL SISTEMA**

**TEMPI LUNGI PER UNA MESSA IN  
OPERA**

**IMPATTO ORGANIZZATIVO ESTESO**

# Gli indicatori

Gli indicatori possono essere:

- **di efficienza tecnica o di produttività**, che misurano la capacità del processo produttivo a trasformare risorse (input) in prodotti (output) e sono rappresentati dal rapporto tra input e output, per esempio:
  - quantità scarti/quantità prodotta; prodotto per ora lavorata per addetto, ecc.
- **di efficienza economica**, derivati dagli indicatori di efficienza tecnica attribuendo alle risorse il corrispondente valore economico, per esempio:
  - costo medio unitario, marginalità per prodotto/servizio/cliente, ecc.
- **di efficacia**, che misurano se e in quale misura l'utilizzo dell'output ha permesso il conseguimento degli obiettivi programmati, per esempio:
  - consuntivo vs. budget; quota di mercato, ecc.

# Agenda

- La Contabilità Industriale
- Gli elementi fondamentali di un sistema di contabilità industriale
- Contabilità industriale e organizzazione aziendale
- Overview prodotti software presenti sul mercato
- La Contabilità Industriale e l'EPM
- Focus PMI

# Soluzioni organizzative a confronto

La gestione della Contabilità Industriale richiede la definizione di opportune responsabilità all'interno della struttura organizzativa.

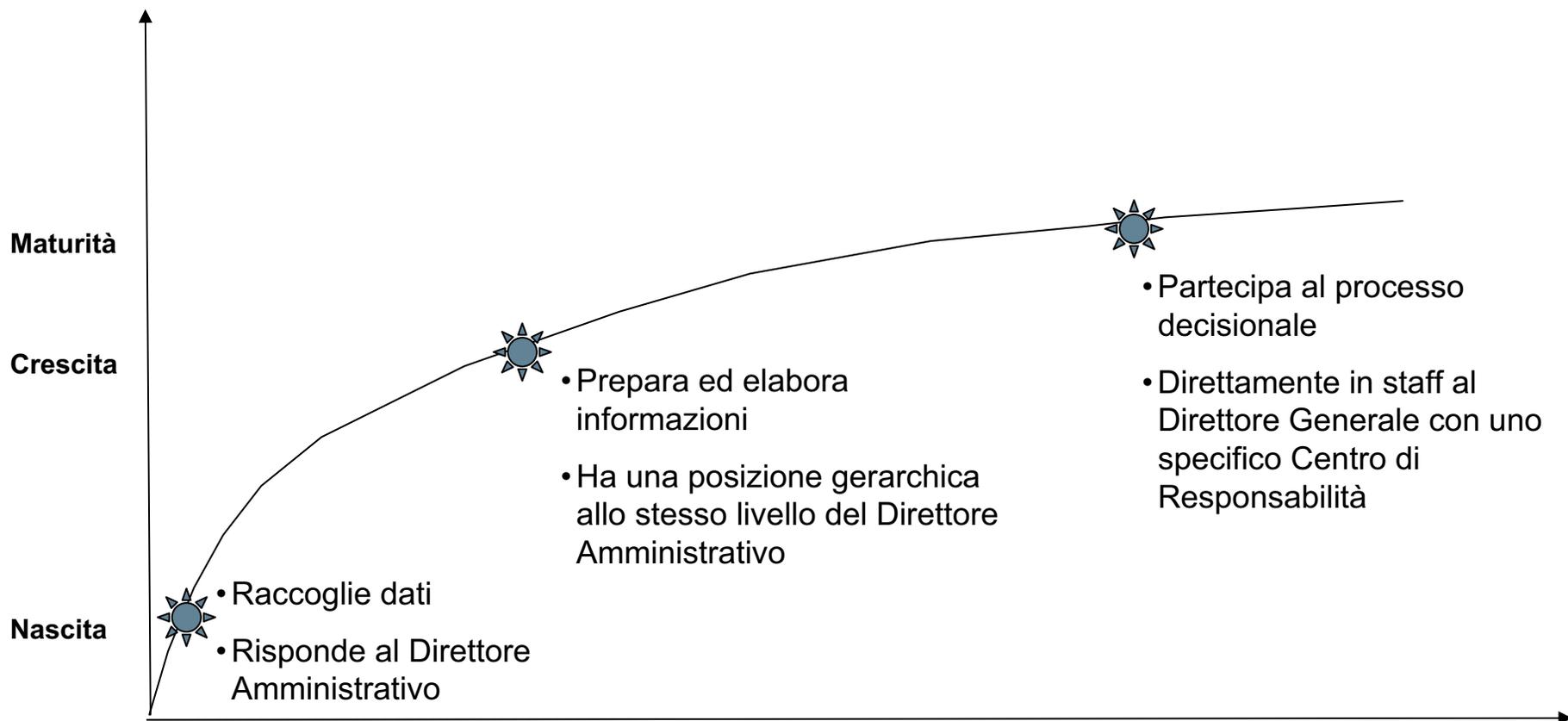
I principali modelli di riferimento sono:

- **accentrata**: un'unica unità organizzativa ha la responsabilità della contabilità dei costi
- **decentrata**: la contabilità dei costi è distribuita in più strutture organizzative coordinate centralmente.

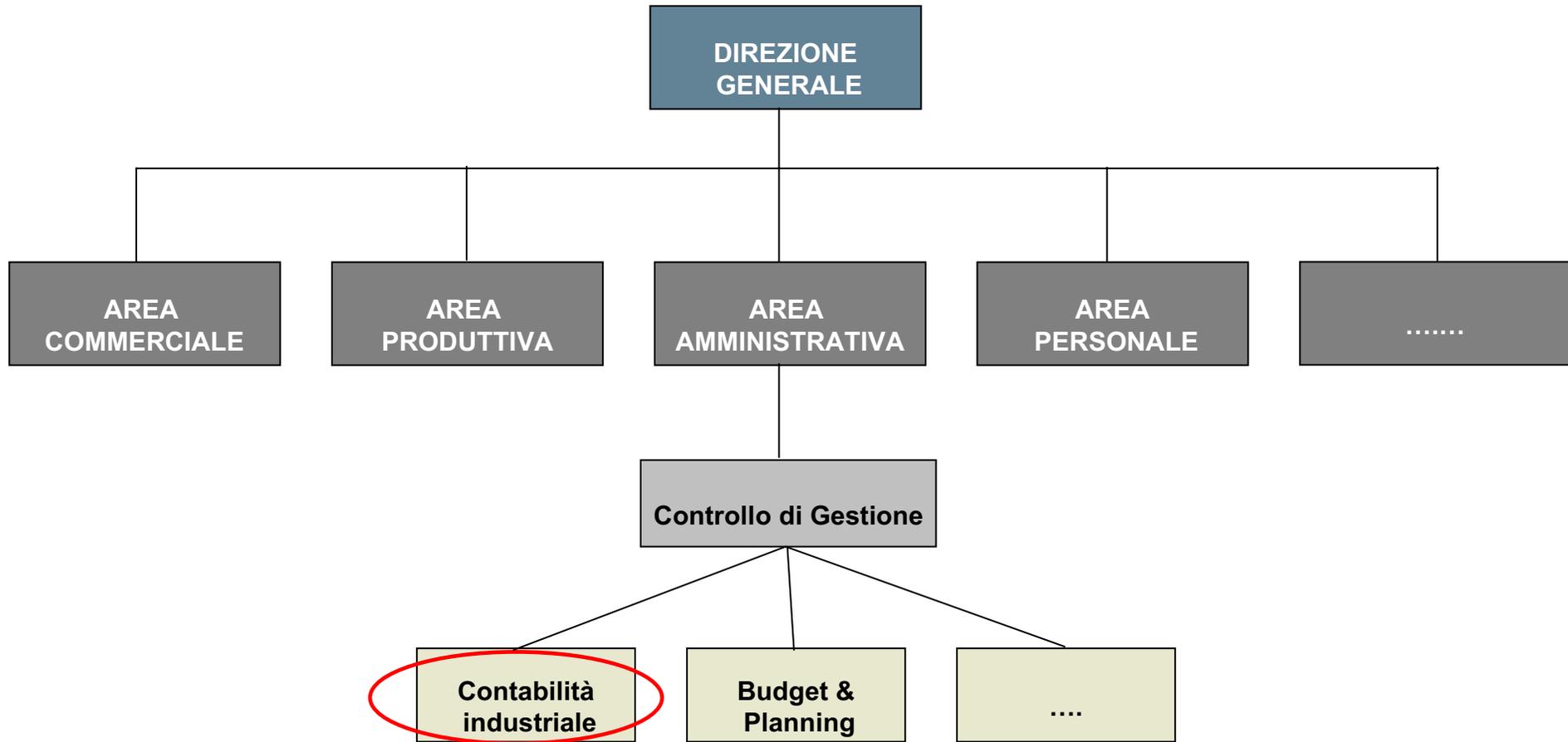
	Soluzione Accentrata	Soluzione Decentrata
Vantaggi	<p>Processo di rilevazione dei costi omogeneo</p> <p>Rischio ridotto di manipolazione del dato contabile</p> <p>Numero di persone da formare ridotto</p>	<p>Rilevazione dei costi precisa e accurata</p> <p>Tempestività delle informazioni</p> <p>Diffusione della cultura del controllo dei costi</p>

# La posizione del controller in azienda

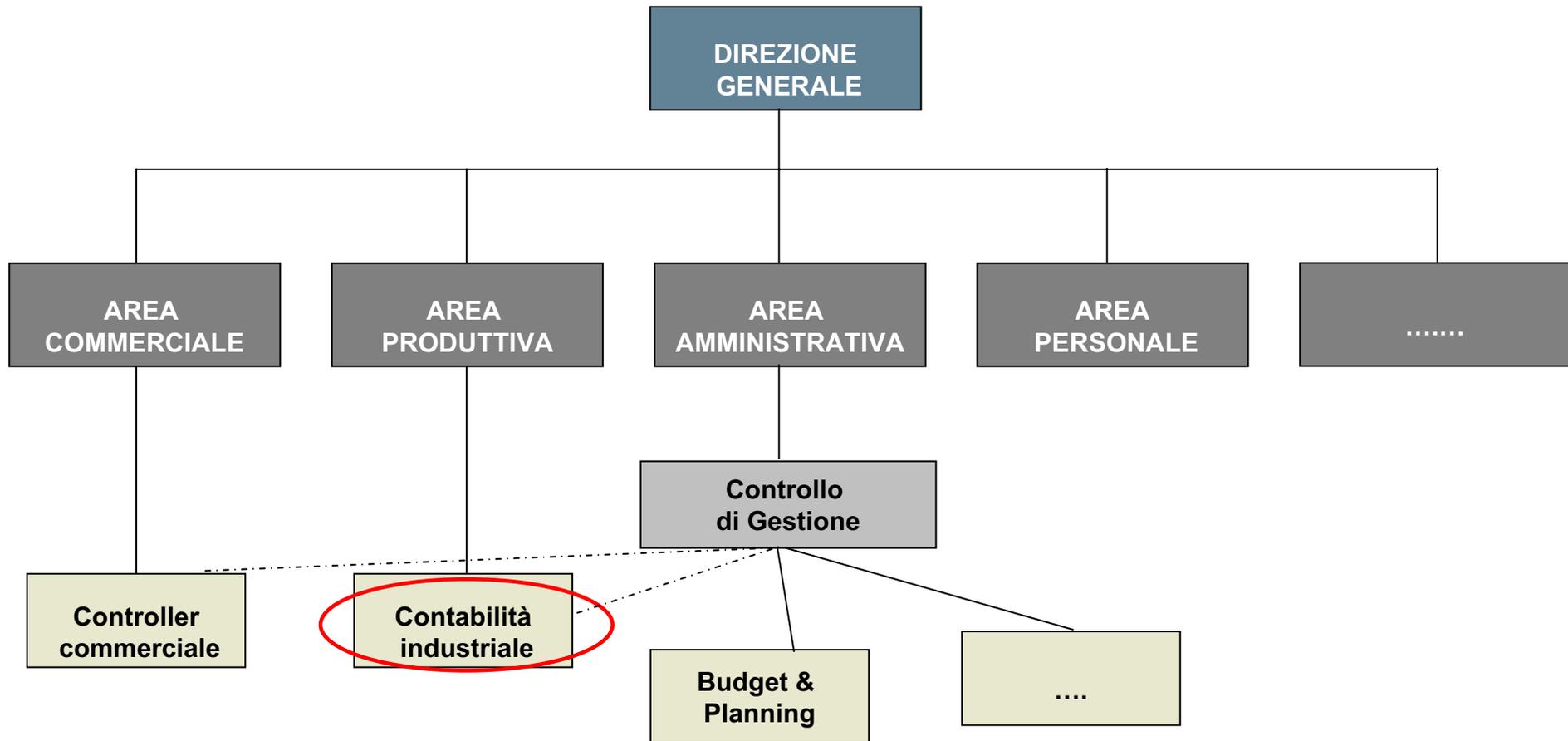
Le attività e la posizione del controller in azienda si sono evolute nel tempo.



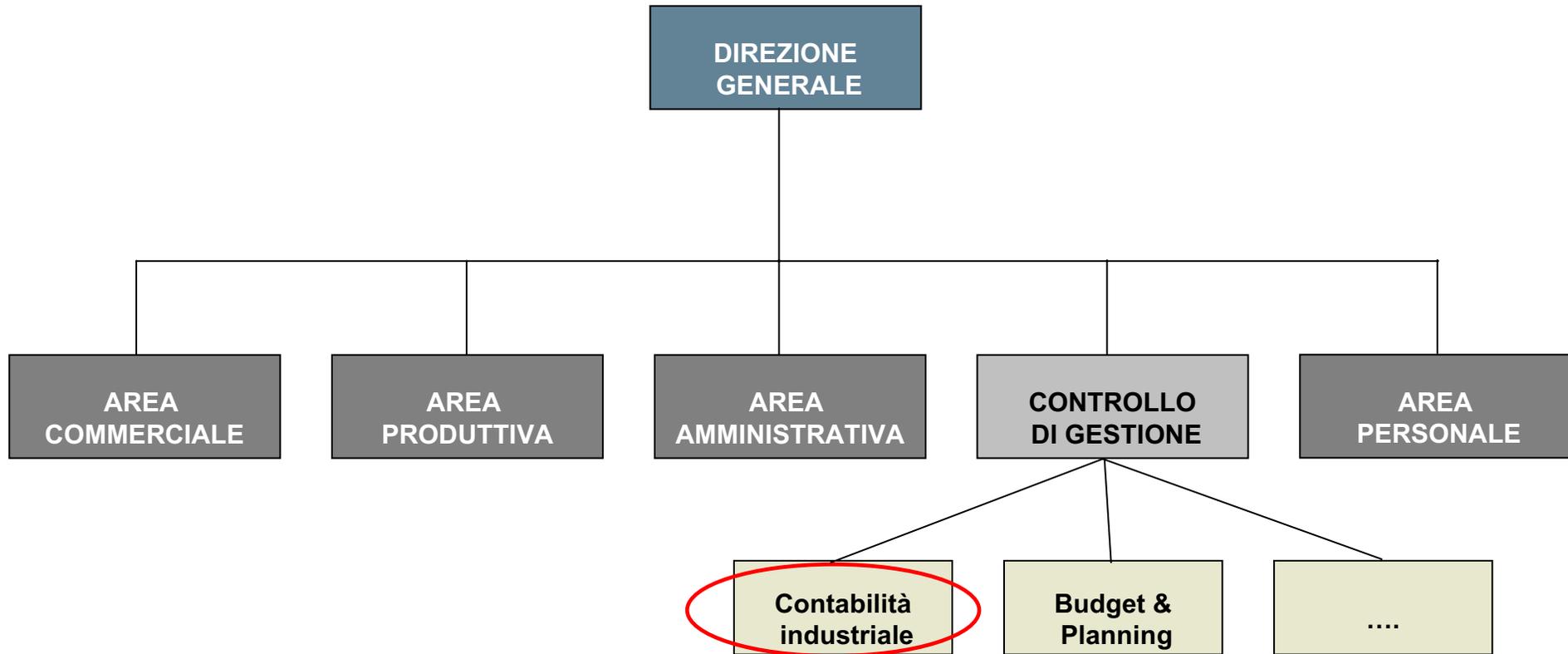
# Il controller in azienda – Modelli a confronto



# Il controller in azienda – Modelli a confronto



# Il controller in azienda – Modelli a confronto

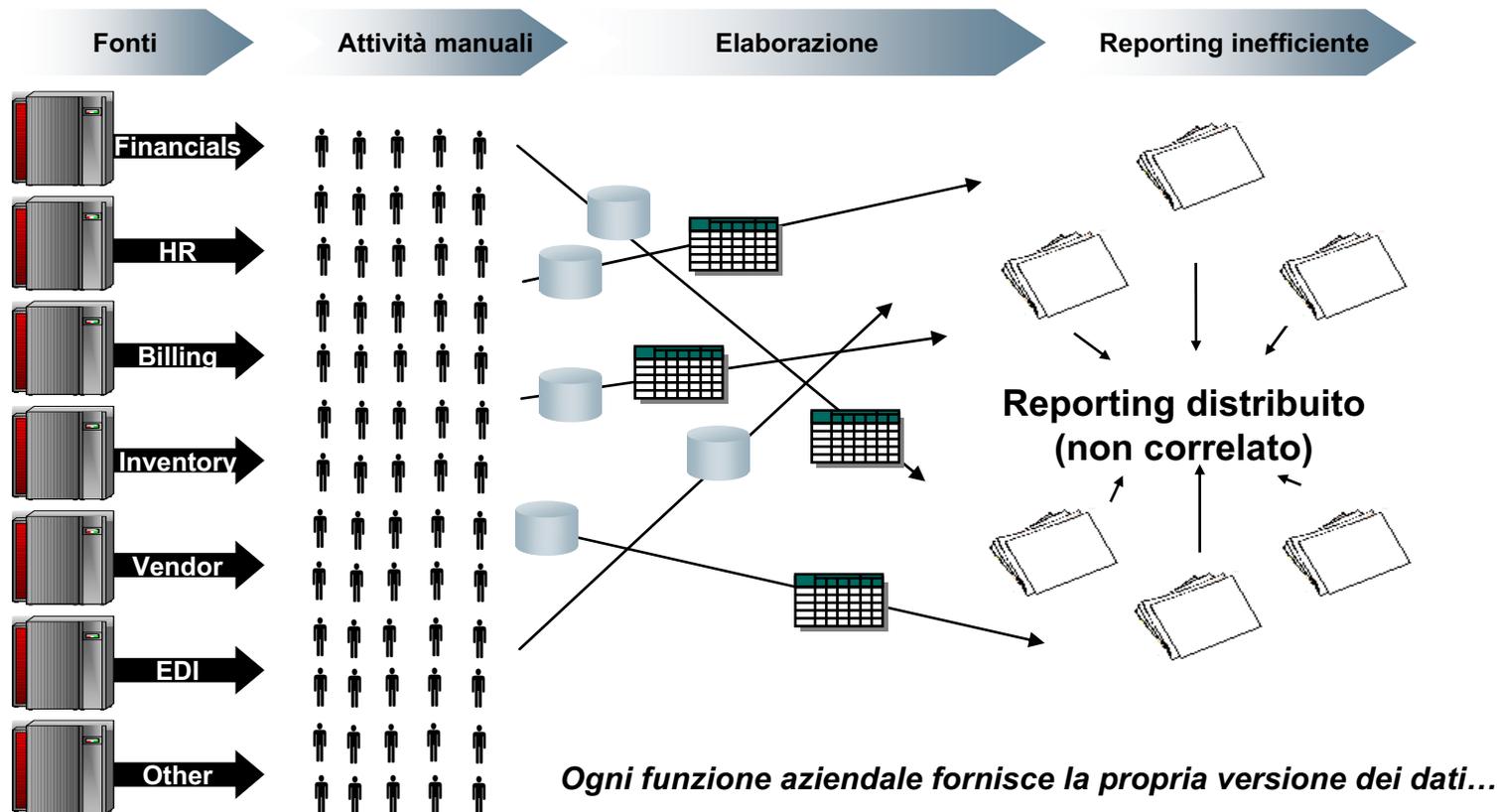


# Agenda

- La Contabilità Industriale
- Gli elementi fondamentali di un sistema di contabilità industriale
- Contabilità industriale e organizzazione aziendale
- Overview prodotti software presenti sul mercato
- La Contabilità Industriale e l'EPM
- Focus PMI

# Una situazione molto frequente in azienda

La tendenza delle singole funzioni di business è quella di definire le proprie metriche in modo da dare il massimo risalto alle proprie performance positive. Il risultato è una proliferazione dei sistemi di reporting, ognuno dei quali fornisce una visione “leggermente diversa” dei dati.

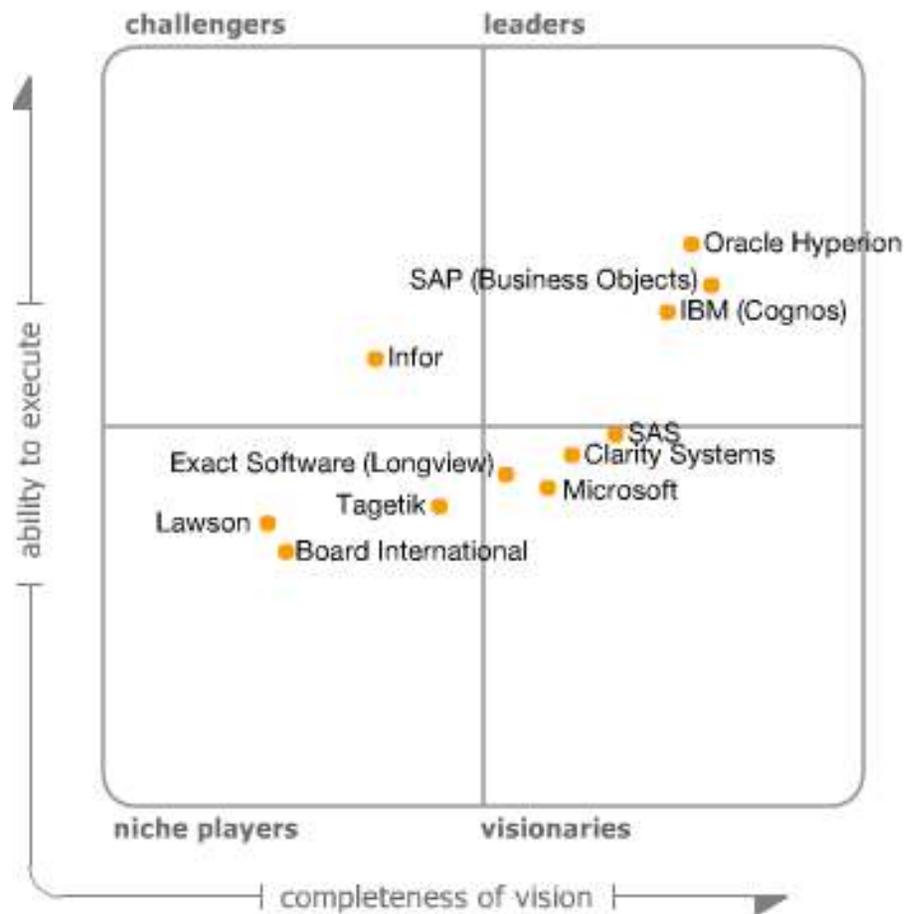




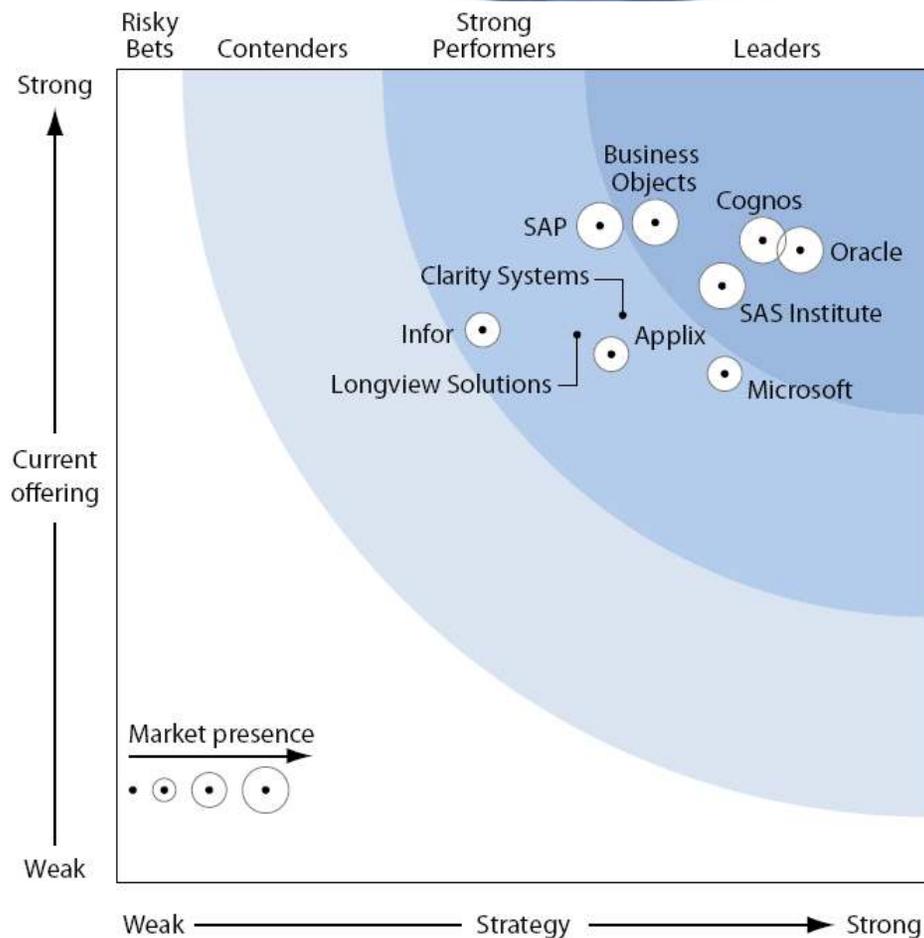
# I benefici

- **Qualità delle informazioni.** La qualità delle informazioni è fondamentale per valutare nuove opportunità o sfide. Le normative in vigore richiedono lo sviluppo di processi di business e di reporting trasparenti ed affidabili.
- **Consistenza nella comunicazione.** L'utilizzo di un linguaggio comune consente una maggiore efficienza nella gestione del business. L'efficienza operativa trae beneficio da una comunicazione consistente all'interno dell'azienda.
- **Valorizzazione delle informazioni.** L'aggregazione, la correlazione e l'analisi di dati provenienti da più fonti consente di avere una migliore comprensione dei fenomeni interni ed esterni all'azienda.
- **Conoscenza nell'organizzazione.** La condivisione di informazioni aumenta le opportunità di apprendimento e facilita lo sviluppo di conoscenza a livello organizzativo.
- **Vantaggi competitivi.** La disponibilità di informazioni tempestive, accurate e significative consente di rendere più efficienti i processi decisionali.

# Le principali soluzioni sul mercato



Fonte: Gartner (Dicembre 2008)



Fonte: Forrester Research (Ottobre 2007)

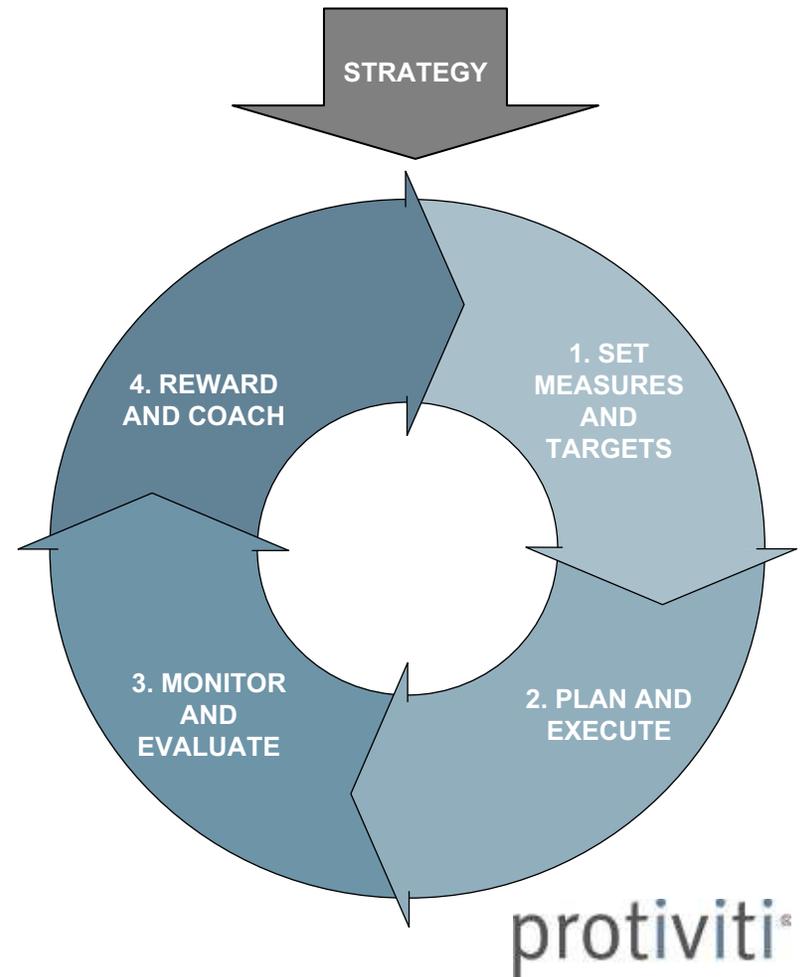
# Agenda

- La Contabilità Industriale
- Gli elementi fondamentali di un sistema di contabilità industriale
- Contabilità industriale e organizzazione aziendale
- Overview prodotti software presenti sul mercato
- La Contabilità Industriale e l'EPM
- Focus PMI

# L'Enterprise Performance Management

La Contabilità Industriale rientra nel tema più ampio dell'**Enterprise Performance Management (EPM)**, termine che indica un insieme di **processi e strumenti tecnologici** finalizzati a:

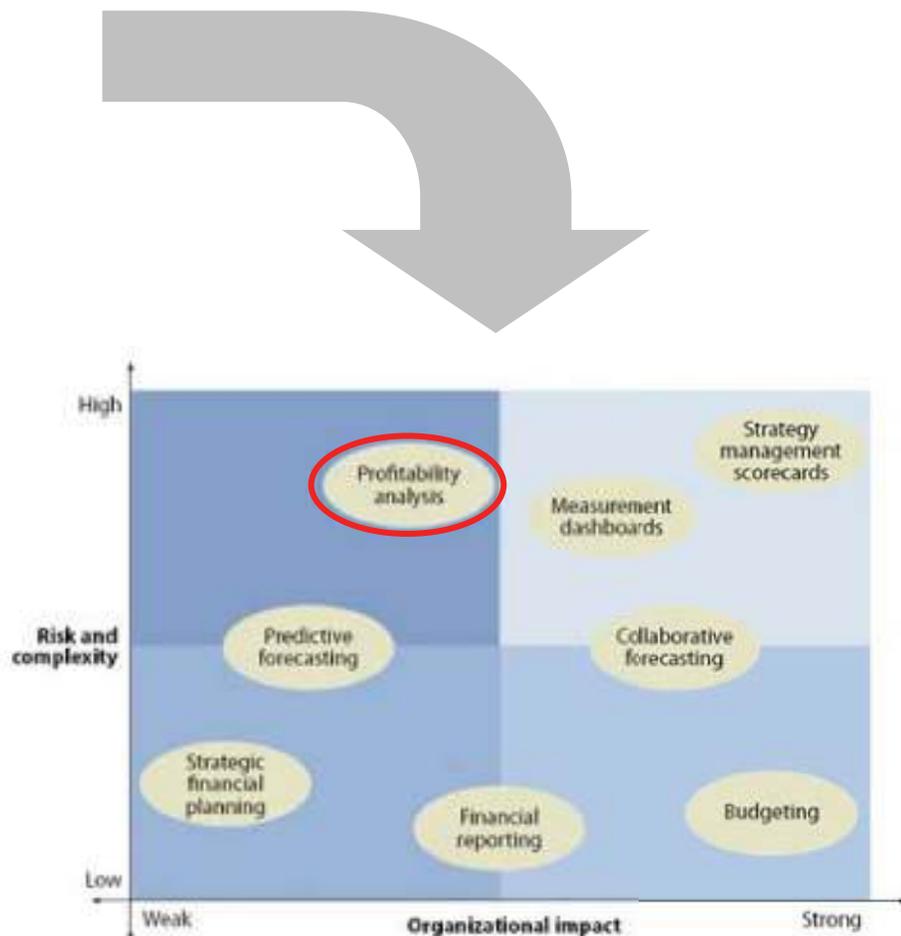
- **definire gli obiettivi di performance** per parametri di rilevanza strategica
- **comunicare in maniera efficace** la strategia aziendale
- **misurare e monitorare le prestazioni**
- **attribuire una chiara responsabilità** dall'interno dell'organizzazione per i risultati
- **allineare i business plan ed i processi critici** agli obiettivi strategici
- **gestire gli scostamenti sulle prestazioni**, mettendo a frutto i risultati superiori alle attese e correggendo i risultati inferiori alle attese.



# Le componenti funzionali

Le principali componenti funzionali di una soluzione di EPM sono:

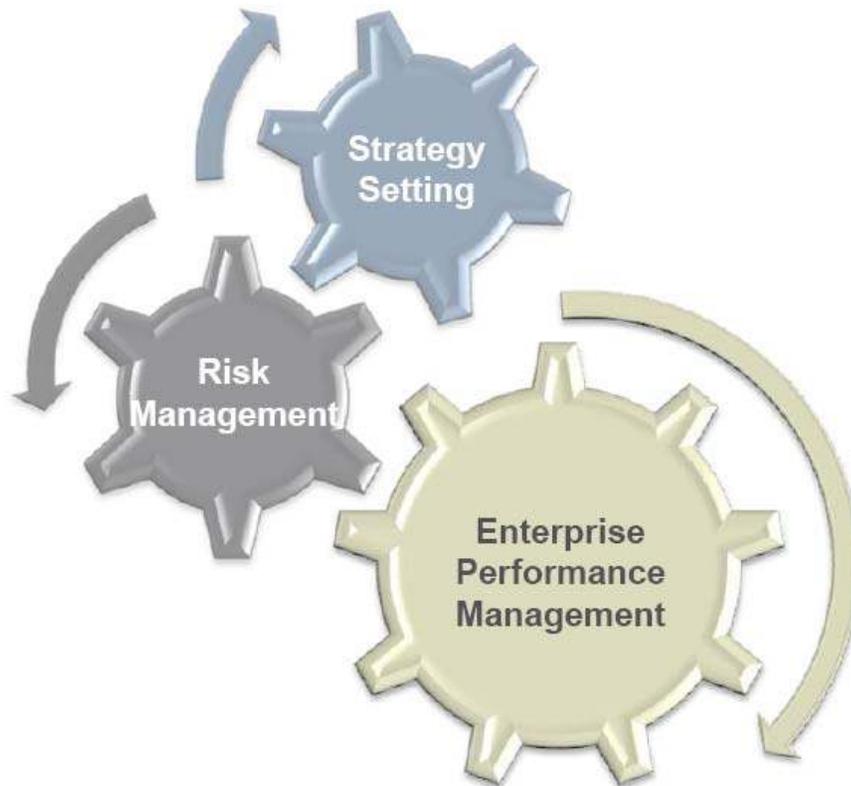
<b>Strategy Management</b>	Supporto alla definizione di obiettivi strategici e relative responsabilità per il raggiungimento. Le scorecard sono utilizzate per misurare gli avanzamenti rispetto agli obiettivi definiti.
<b>Measurement</b>	Cruscotti interattivi per fornire l'andamento degli indicatori monitorati, con un livello di dettaglio superiore rispetto alle scorecard. Funzionalità di analisi per l'identificazione della root cause.
<b>Planning</b>	Supporto alle attività di pianificazione basate su scenari e processi di forecasting avanzati rispetto ai tradizionali strumenti di budgeting.
<b>Modeling</b>	Funzionalità di modellizzazione a supporto di analisi e pianificazioni relative a profitti, ricavi e costi.
<b>Financial reporting and consolidation</b>	Produzione di reportistica economico-finanziaria sia verso l'esterno (bilancio), sia verso l'interno dell'azienda.



Fonte: Forrester Research

protiviti®

# Integrazione EPM e Risk Management



Si stanno sviluppando e diffondendo nuove metodologie che considerano la **gestione del rischio come parte integrante della definizione delle strategie aziendali**, al fine di garantire:

- **obiettivi strategici raggiungibili**
- una **gestione delle performance integrata alla gestione del rischio**

# Agenda

- La Contabilità Industriale
- Gli elementi fondamentali di un sistema di contabilità industriale
- Contabilità industriale e organizzazione aziendale
- Overview prodotti software presenti sul mercato
- La Contabilità Industriale e l'EPM
- Focus PMI

## Il contesto Italiano

Nel maggio 2008 sono stati pubblicati i risultati di una ricerca svolta da:

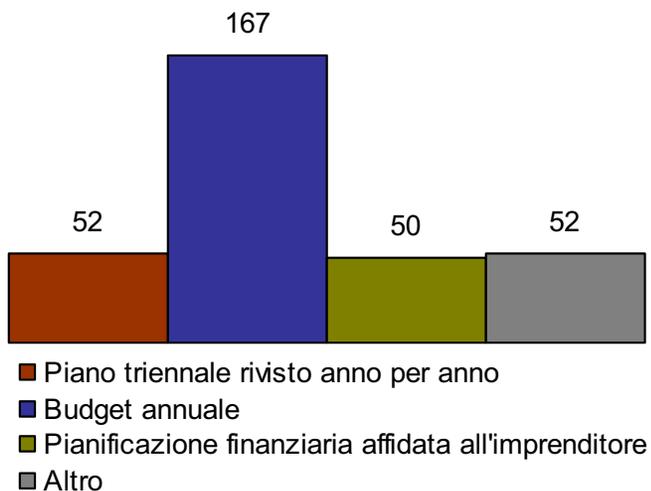
- Dipartimento di Scienza dell'Economia e della Gestione Aziendale della Università Cattolica del S. Cuore
- Impresa 24 - Gruppo Sole 24 Ore

su un campione di oltre 300 aziende italiane caratterizzate da:

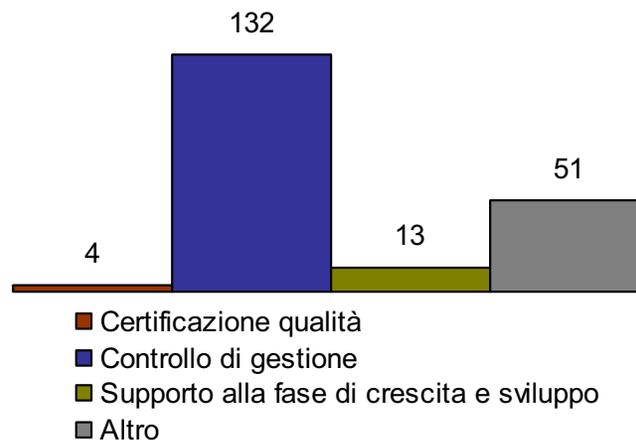
- numero addetti compreso tra 50-499
- fatturato compreso tra 13 e 260 milioni di Euro

# Strumenti di governo

## Strumenti di governo dello sviluppo aziendale

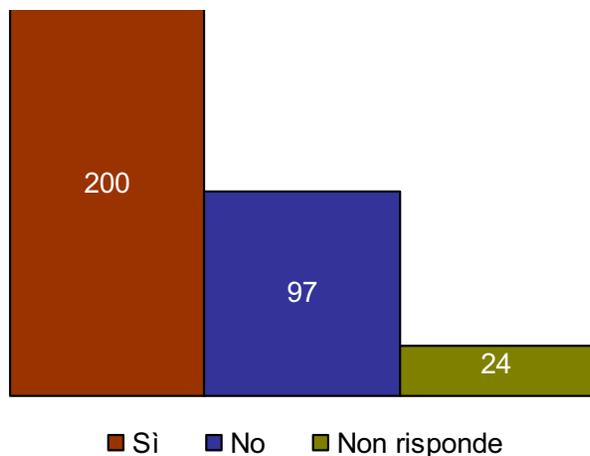


## Utilità dei sistemi di gestione

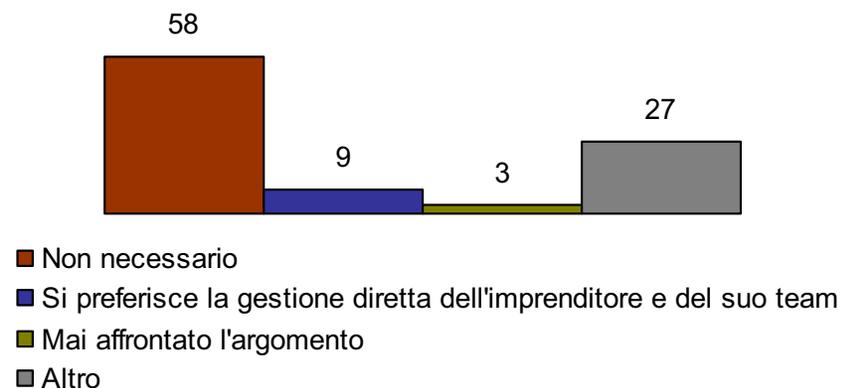


# Strumenti a supporto della gestione

E' opportuno implementare tali strumenti?



Cause della percezione di mancanza di utilità dei sistemi di pianificazione e controllo



# Grazie per l'attenzione!



Siro Tasca

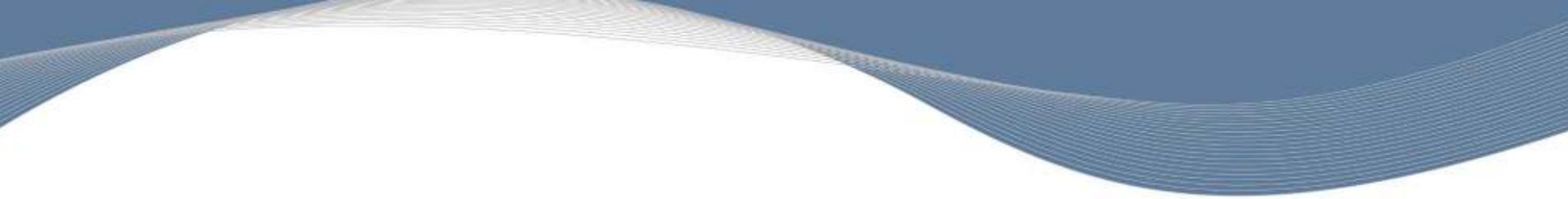
+39 348 0384597

[siro.tasca@protiviti.it](mailto:siro.tasca@protiviti.it)

Enrico Ferretti

+39 346 7981427

[enrico.ferretti@protiviti.it](mailto:enrico.ferretti@protiviti.it)



*Powerful Insights.  
Proven Delivery.™*