



Controllo Gestione Strategico

SAPERE PER DECIDERE



IL BUDGET 04

LE SPESE DI REPARTO & GENERALI

IL BUDGET - 04 le spese di reparto e generali

Eccoci ad un'altra puntata del percorso di costruzione di un budget annuale: i visitatori del nostro sito www.controllogestionestrategico.it possono vedere alcuni esempi delle stampe ottenute dal nostro software per valutarne l'utilizzo in Azienda e che equivale ad avere un controller invisibile che aiuta le decisioni.

La costruzione del budget vista finora ha esaminato la "fabbrica visibile" ovvero quello che si osserva in una fabbrica in funzione cioè personale, macchinari, fabbricati, impianti.

Esiste, e da sempre, quella che è stata definita in modo magnifico negli anni '80 la "fabbrica invisibile", cioè tutta l'attività organizzativa a supporto della fabbricazione dei prodotti, in parole povere "uffici e spese generali".

Parte di questi costi li abbiamo già trovati nel budget del personale, ma per completare il budget mancano tutti gli altri costi che si trovano nei conti di contabilità generale, esclusi personale, macchinari, fabbricati, impianti, materiali, lavorazioni esterne.

Il livello qualitativo del piano dei conti di contabilità generale aiuta molto nella costruzione di un budget, ma per un risultato apprezzabile bisogna che il piano dei conti non sia impostato e tenuto secondo l'ottica "fiscale" ma "gestionale", per avere un minimo di supporto nelle operazioni di costruzione del budget e successivo controllo senza sovraccaricare troppo di lavoro il responsabile della contabilità generale.

Il segreto è, ove possibile, riuscire a imputare ai reparti/uffici l'importo previsto per conto di contabilità generale attraverso criteri ragionevoli e non contestabili dai responsabili dei vari reparti/uffici, che si trovano addebitati maggiori costi nelle loro aree di responsabilità.

Questa metodologia permette di spostare i costi da area indefinita ("spese generali") a determinati reparti/uffici per migliorare l'accuratezza del calcolo del costo del prodotto: dagli anni '90 ci sono state evoluzioni in questo metodo con la tecnica dell'Activity Based Costing, che imputa i costi ai prodotti in base a specifiche attività organizzative che si svolgono in azienda.

Purtroppo tale tecnica, che comunque i nostri software permettono di utilizzare, è riservata ad aziende molto organizzate e con un numero di occupati superiore ai cento addetti a causa della complessità di tale metodologia, riservata in pratica ad appena l'1% delle aziende manifatturiere italiane (dati censimento Istat 2001).

Ciò non toglie che risultati apprezzabili possono essere ottenuti anche con il sistema che presentiamo, ancora attuale e valido per il restante 99% delle aziende manifatturiere italiane al di sotto dei cento addetti.

Nelle prossime pagine trovate le stampe più significative ottenute da questo nostro software.

IL BUDGET - 04 le spese di reparto e generali
L'IMPUTAZIONE DEI CONTI DI CONTABILITÀ GENERALE.

Per ogni conto di contabilità generale si indicano, oltre al codice del conto e descrizione e importo previsto di spesa, anche il criterio d'imputazione ai reparti/uffici o di natura di spesa, come potete vedere dall'esempio qui presentato.

Nell'esempio si vede che il conto "Materiale sicurezza" è imputato ai reparti in base al numero di addetti, perché è un costo di competenza della Produzione.

E poi, in alto sopra la dicitura del reparto, sono indicati i totali di costo per natura e destinazione.

Azienda Esempio Srl					BUDGET COSTI						
Azienda Esempio Srl					978.930,33	978.930,33	213.340,81	45.203,98	46.088,12	56.136,31	
BUDGET SPESE REPARTO					MAC	163.398,62	163.398,62	99.846,45	16.509,59	11.352,17	4.815,11
					MDO	474.843,87	474.843,87	85.752,63	26.468,80	32.095,96	47.087,39
					REP	317.687,84	317.687,84	27.741,73	2.225,59	2.640,00	4.233,82
					FIN	23.000,00	23.000,00				
conto CoGe	descrizione conto CoGe	criterio di ripartizione	budget	+ aum - tagli	BUDGET 2010	Stampaggio	Taglio	Tessuti	Assembl. Plastic a		
	MACCHINARI ammortamento	€ MAC ammort.	38.439,60		38.439,60	27.819,04	4.399,35	3.771,21	560,00		
	MACCHINARI energia	€ MAC energia	40.929,02		40.929,02	34.106,10	2.780,84	1.449,01	515,10		
	MACCHINARI manutenzioni	€ MAC manutenz.	10.180,00		10.180,00	7.846,20	653,90	348,27	269,80		
	MACCHINARI aree occupate	€ MAC aree occup.	73.850,00		73.850,00	30.075,10	8.675,51	5.783,67	3.470,20		
	MANODOPERA costo dipendenti	€ MDO personale	474.843,87		474.843,87	85.752,63	26.468,80	32.095,96	47.087,39		
	Irap sul costo del personale	Irap sul costo personale	18.077,44		18.077,44	3.118,97	1.019,21	1.236,05	1.813,43		
	detrazione ammortamenti macchinari SI	spese Produzione	-38.439,60		-38.439,60						
1505900	Altri acquisti di produzione	ore diretti	2.000,00		2.000,00	457,92	151,59	161,39	309,81		
1514010	Indumenti specifici di lavoro	nr.dip.diretti	800,00		800,00	184,62	61,54	69,23	123,08		
1514015	Materiale sicurezza e S.P.P.R.	nr.dip.diretti	700,00		700,00	161,54	53,85	60,58	107,69		
1514100	Materiale di cancelleria	nr.dip.indiretti	3.000,00		3.000,00						
1514101	Materiale di consumo hardware	nr.dip.indiretti	1.200,00		1.200,00						
1514200	Materiale per fiere	spese Commerciali	1.000,00		1.000,00						
1514300	Carburanti e lubrificanti	spese Produzione	5.000,00		5.000,00						
1560015	Gas per riscaldamento	mq uffici	4.000,00		4.000,00						
1560020	Acquedotto	ore diretti	300,00		300,00	68,69	22,74	24,21	46,47		
1560100	Contributo ambientale Conai	spese Produzione	5.000,00		5.000,00						
1560200	Analisi su prodotto	spese Produzione	3.000,00		3.000,00						
1560210	Servizi sistema qualità	spese Produzione	600,00		600,00						
1560211	Servizi certificaz. prodotto	spese Produzione	500,00		500,00						
1560215	Analisi sistema ambiente	spese Produzione	800,00		800,00						
1560220	Servizi sistema ambiente	spese Produzione	1.200,00		1.200,00						
1560250	Servizi industriali da terzi	spese Produzione	500,00		500,00						
1560900	Servizi vari industriali	spese Produzione	600,00		600,00						
1565300	Spese per fiere	spese Commerciali	10.000,00		10.000,00						
1565310	Pubblicità ed inserzioni	spese Commerciali	20.000,00		20.000,00						
1565315	Spese commerciali	spese Commerciali	6.000,00		6.000,00						
1565320	Spese di rappresentanza	spese Commerciali	3.000,00		3.000,00						
1565410	Spese viaggio e trasferta	spese Commerciali	10.000,00		10.000,00						
1565430	Pedaggi autostrada	spese Commerciali	3.000,00		3.000,00						
1565500	Consulenze commerciali	spese Commerciali	10.000,00		10.000,00						
1565520	Informazioni sulla clientela	spese Commerciali	6.000,00		6.000,00						
1565530	Contenzioso e recupero crediti	spese Commerciali	12.000,00		12.000,00						
1570001	Spese postali	spese Amministrative	12.000,00		12.000,00						
1570010	Spese telefoniche	nr.dip.indiretti	15.000,00		15.000,00						

IL BUDGET - 04 le spese di reparto e generali

I TOTALI FINALI.

Il software alla fine presenta i totali dei dati ricevuti dai budget del personale e macchinari e dei costi imputati per conto di contabilità generale, imputati o meno ai vari reparti/uffici, come nell'esempio.

Azienda Esempio Srl

RIEPILOGO

Azienda Esempio Srl		2010		BUDGET		€ ora	
dati dai budget MDO & MAC							
reparto/area/divisione	MACchinari	ManoDOpera	costi reparto	indiretti	TOT REparto	TOTALE	REP
Stampaggio	99.846,45	85.752,63	27.741,73	31.309,00	59.050,73	244.649,81	11,23
Taglio	16.509,59	26.468,80	2.225,59		2.225,59	45.203,98	1,28
Tessuti	11.352,17	32.095,96	2.640,00		2.640,00	46.088,12	1,39
Assembl.Plastica	4.815,11	47.087,39	4.233,82		4.233,82	56.136,31	1,19
Assembl.Componenti	4.477,98	47.798,81	4.257,00		4.257,00	56.533,79	1,21
Assembl.Sedie	4.484,78	47.634,50	4.253,58		4.253,58	56.372,86	1,20
Imballaggio	11.682,95	43.490,92	3.902,26		3.902,26	59.076,14	1,13
MANODOPERA diretta							
indiretti Stampaggio		29.265,37	2.043,63	-31.309,00			
indiretti Taglio							
indiretti Tessuti							
indiretti Assembl.Plastica							
indiretti Assembl.Componenti							
indiretti Assembl.Sedie							
indiretti Imballaggio							
CAPI REPARTO indiretti							
AREE DI ATTIVITÀ organizzazione							
Produzione	2.946,12	30.033,97	37.129,13		37.129,13	70.109,22	
Commerciale	3.273,47	33.667,21	127.285,73		127.285,73	164.226,41	
Amministrazione	4.010,00	51.548,31	101.975,38		101.975,38	157.533,69	
DIVISIONI marketing							
totali aree							
REPARTO	153.169,03	330.329,01	49.253,97	31.309,00	80.562,98	564.061,02	
INDIRETTI		29.265,37	2.043,63	-31.309,00			
AREE DI ATTIVITÀ	10.229,59	115.249,49	266.390,23		266.390,23	391.869,31	
DIVISIONI FINANZIARIE						23.000,00	
TOTALI	163.398,62	474.843,87	317.687,84		346.953,21	978.930,33	

IL BUDGET - 04 le spese di reparto e generali

Come avete potuto vedere, il budget delle spese di reparto e generali mostra dati interessanti per reparto/ufficio e che aiutano a comprendere quanto costano le aree aziendali ma non è ancora questo il dato chiave per comprendere in profondità la redditività aziendale.

Molto spesso le aziende che hanno un controllo di gestione “stile anni ‘60” si fermano qui nella costruzione di un budget e svolgono soltanto un semplice controllo mensile o trimestrale, confrontando i dati del budget con i risultati della contabilità generale.

Fino al 2001 noi avremmo commentato “beh, meglio che niente” ma oggi, con sempre più forte concorrenza sui mercati e con la necessità di migliorare continuamente, diciamo “questo non basta più per riuscire a competere”.

Il passaggio successivo, e che vedremo nella prossima puntata, è la parte più “difficile” per le piccole e medie aziende: utilizzare i dati ottenuti fino a qui per valorizzare distinte base & cicli di lavorazione, per sapere quanto costano i prodotti sia franco fabbrica sia franco cliente.

Molte, troppe aziende non sanno quanto costano i loro prodotti, informazione indispensabile per governare l’attività commerciale e produttiva dell’azienda.

Abbiamo avuto alcune Aziende che ci hanno chiamato perché avevano cattivi risultati economici e volevano capire cosa c’era non andava bene. Abbiamo iniziato ad aiutarle e con i nostri software e i nostri consigli, basati sui dati rilevati, hanno ottenuto significativi miglioramenti di redditività e di quote di mercato. Dopo aver raggiunto i risultati, l’Imprenditore ha giustamente ritenuto terminato il nostro apporto professionale perché volevano proseguire da soli a fare il controllo di gestione come è naturale che sia.

Purtroppo non avevano veramente compreso che il controllo di gestione è indispensabile e va fatto sempre e non in caso di necessità: dopo diversi mesi dalla conclusione del nostro aiuto, hanno smesso di fare il controllo di gestione con gli strumenti che gli avevamo lasciato, con motivazioni tipo “possiamo farne a meno, vogliamo impiegare il tempo per fare altre cose più importanti di questa, l’azienda sta andando bene” e quindi perdendo il “governo” dell’attività commerciale e produttiva.

Queste aziende le abbiamo ritrovate dopo qualche anno nel Portale dei Fallimenti del Tribunale della loro Provincia, oppure in situazioni economiche/finanziarie molto critiche come si leggeva negli articoli sui quotidiani.

Ancora oggi noi abbiamo una profonda tristezza per tutte le persone valide che ci lavoravano e che si sono ritrovate il futuro cambiato perché l’Azienda non ha capito, nonostante abbia toccato con mano i miglioramenti nei bilanci, che al giorno d’oggi gestire l’azienda senza l’aiuto del controllo di gestione vuol dire aumentare le difficoltà e andare verso un futuro peggiore.

Per fortuna queste aziende sono meno del 5% della nostra clientela.

Grazie per l’attenzione e alla prossima puntata: distinte base & cicli di lavorazione.