
L'analisi degli scostamenti applicata al capitale circolante netto commerciale

*di Andrea Guerrini**

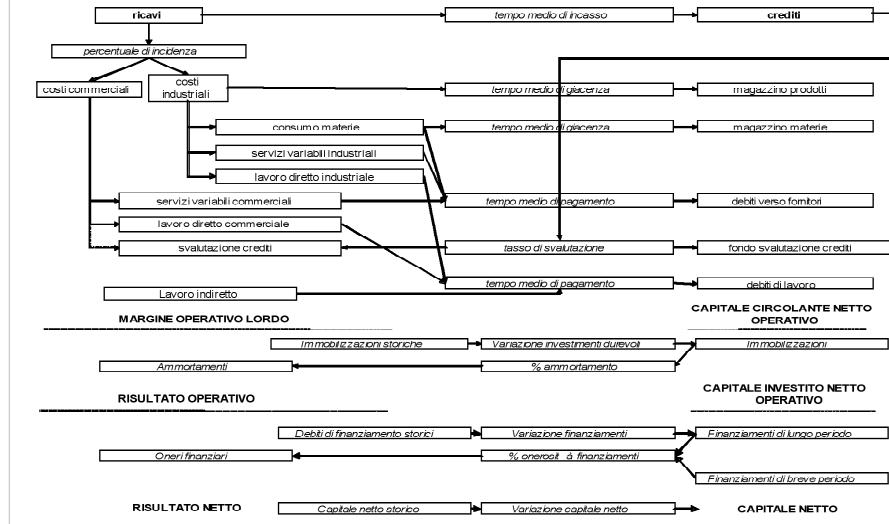
Il controllo finanziario della gestione

I flussi finanziari, sono, al pari di quelli economici, valori da tenere costantemente sotto controllo, dal momento che le condizioni di equilibrio aziendale si fondano non soltanto sulla copertura di tutti i costi da parte dei ricavi, ma anche su di un'adeguata struttura delle fonti e degli impieghi oltre che su una sincronizzazione tra flussi e deflussi di liquidità¹. Il controllo finanziario, inteso come la valutazione dell'economica liquidità delle attività di investimento e finanziamento², prevede, come accade per il controllo economico, l'impiego di opportuni strumenti. I piani ed i programmi aziendali contengono specifiche ipotesi riferite agli investimenti ed alle relative forme di copertura³. Tali ipotesi possono riguardare direttamente la variazione prevista entro un certo lasso di tempo di uno stock patrimoniale o in maniera indiretta possono essere utilizzate variabili non monetarie, come i giorni medi di durata di un certo impiego. Il primo metodo è applicabile soprattutto agli investimenti

durevoli, anche non attinenti la gestione caratteristica, ed ai debiti di finanziamento di lungo periodo; il secondo metodo può essere applicato per la pianificazione degli stock economico-finanziari riferiti alla gestione caratteristica corrente, come i crediti verso clienti, le giacenze di magazzino ed i debiti verso fornitori. I crediti verso clienti possono essere calcolati moltiplicando i ricavi obiettivo giornalieri, al lordo dell'iva sulle vendite, per i giorni medi di incasso previsti; le giacenze di materie sorgeranno invece dal prodotto tra il consumo medio giornaliero ed i giorni medi di giacenza, mentre per le rimanenze di prodotti si considera, invece, il costo del venduto medio giornaliero; i debiti verso fornitori sono calcolati moltiplicando i costi di acquisto medi giornalieri, al lordo dell'iva sugli acquisti, per i giorni medi di pagamento⁴. Si veda la Tavola 1.

L'utilizzo di questa logica di derivazione permette di costruire budget patrimoniali e di tesoreria sulla base di un'accurata analisi delle politiche da adottare. La determinazione della variazione degli investimenti durevoli dipende dalle politiche di

Tavola 1 La logica di derivazione dei valori nel percorso di pianificazione



lungo termine, sia produttive (come ad esempio l'aumento o la riduzione della capacità) che commerciali (l'acquisizione di marchi); a ciò segue la ricerca di opportune forme di copertura, con la determinazione della variazione del valore del capitale di terzi e dei mezzi propri. I valori obiettivo delle fonti e degli impieghi legati al ciclo operativo⁵ scaturiscono dalla definizione delle politiche commerciali, di produzione e di acquisto di breve termine. Più in particolare, i crediti verso clienti derivano dai volumi di vendita e dal grado di utilizzo delle leve di prezzo e di mix di prodotto/mercato, determinanti il livello di fatturato, e dai tempi di pagamento concessi ai clienti. L'investimento in scorte dipende, invece, dai volumi di produzione, dall'andamento dei prezzi di acquisto dei fattori impiegati nel processo, dal mix di fattori/prodotti effettivo, dal grado di efficienza raggiunto e dai tempi di giacenza. La passività spontanea generata con lo svolgimento del

ciclo operativo è funzione dei volumi di acquisto, del mix di materie/mercati di approvvigionamento, dei prezzi e dei tempi di dilazione concessi dai fornitori. Qualunque sia la logica di derivazione dei valori definita, l'output più importante della pianificazione finanziaria è costituito dallo stato patrimoniale, contenente i valori stock che si formeranno con la gestione, e dal rendiconto finanziario, rappresentante i valori flusso che di quegli stock costituiscono la determinante⁶. Attraverso opportune analisi critiche, non ultima quella per indici di bilancio, le ipotesi-obiettivo potranno essere accettate oppure respinte dalla direzione e, quindi, nuovamente formulate. Ai fini di una verifica di fattibilità, le ipotesi-obiettivo di livello generale dovranno essere tradotte in ipotesi capillari da parte dei vari responsabili di funzione: ciò porta alla determinazione dei livelli di investimento e di finanziamento riferiti ad ogni sub-area aziendale, il cui consolidamento

può confermare o meno gli schemi proposti dalla direzione. Gli impieghi e le fonti che scaturiscono dalle decisioni prese dai responsabili di area riguardano soprattutto gli stock di struttura corrente: per tale ragione i più diffusi modelli di programmazione prevedono lo sviluppo di ipotesi-obiettivo relative ai tempi medi di incasso per le aree commerciali, di pagamento e di giacenza per quelle di produzione⁷. Ad un controllo ex ante, costituito dalla traduzione in cifre delle politiche programmate, seguirà un momento di confronto tra i budget ed i consuntivi, con lo scopo di evidenziare alcune eccezioni rispetto al budget ed interpretarne le cause. Utili report per l'attivazione di meccanismi di feed-back per il controllo finanziario sono costituiti dal confronto tra lo stato patrimoniale, o il rendiconto finanziario, consuntivo e quello di budget con il calcolo di valori differenziali: ogni singolo scostamento di particolare rilievo potrebbe essere analizzato più nel dettaglio osservando l'andamento effettivo degli investimenti e dei finanziamenti nelle varie sub-aree aziendali in modo da poter risalire alle cause ed individuare i responsabili.

L'analisi degli scostamenti per il controllo finanziario

L'analisi degli scostamenti, come noto, oltre a costituire un momento specifico del processo di controllo di gestione, equivale ad una tecnica contabile volta a scomporre gli scostamenti globali manifestatisi a con-

suntivo sui valori di bilancio, in modo da poter evidenziare gli effetti prodotti da ogni singola determinante. Questo strumento, da sempre applicato esclusivamente all'analisi dei valori economici, scomponendo le variazioni dei ricavi in variazioni di volumi di vendita, di mix di prodotto e di prezzo; parimenti per i costi commerciali lo scostamento globale è esploso in scostamento di volume di vendita, scostamento di mix di prodotto/mercato e scostamenti di efficienza, mentre per i costi di produzione si parla di scostamento di volume di produzione, di efficienza, di mix di fattori e di prezzo di acquisto⁸. Per aumentare l'efficacia del controllo finanziario, l'applicazione dell'analisi degli scostamenti potrebbe essere estesa anche agli stock dello stato patrimoniale e, quindi, ai relativi flussi. In modo particolare, possono essere analizzate con questa tecnica soprattutto le componenti del capitale circolante netto commerciale⁹, sia perché condizionate da molteplici fattori, raggruppabili in classi omogenee con riguardo alle politiche che li determinano¹⁰, sia perché costituiscono gli unici impieghi influenzabili nel breve periodo. I valori del capitale circolante netto commerciale possono essere espressi, come già detto, mediante la seguente formula:

$$V' \text{ gg}'/360 - V \text{ gg}/360 = \text{scostamento di giorni}$$

I volumi saranno espressi dai ricavi a lordo dell'iva nel caso ci si riferisca ai crediti, dai consumi e dal costo del venduto rispettivamente per le rimanenze di materie e di prodotti, e dai costi di acquisto al lordo

dell'iva per i debiti verso fornitori¹¹. Il valore dello stock a budget deriverà dal livello di volumi e dai giorni di impiego del capitale ipotizzati in sede di pianificazione; gli stessi fattori calcolati a consuntivo ne determineranno, invece, il valore effettivo. Lo scostamento globale tra lo stock a budget ed a consuntivo può essere scomposto in scostamento di giorni e di volume. Il primo sottoscostamento è calcolato sottraendo dallo stock a consuntivo lo stock espresso a volumi effettivi ed a giorni standard.

volumi * giorni medi/360=valore stock annuo in cui:

V' = volumi effettivi

gg= giorni previsti a budget

gg'= giorni effettivi

Il sottoscostamento riferibile ai volumi è calcolato sottraendo dallo stock espresso a volumi effettivi ed a giorni standard il valore di budget dello stock.

V*gg/360-V*gg/360=scostamento di volumi in cui:

V= volumi previsti a budget

V' = volumi effettivi

gg= giorni previsti a budget

L'imputazione della variazione dello stock ai volumi ed ai giorni, pur con qualche approssimazione¹², consente ai destinatari dei report di conoscere immediatamente l'impatto che ognuno dei due fattori ha prodotto. Nel caso in cui i volumi siano costituiti dalla combinazione di due o più elementi, distinguibili in base alle caratteristiche fisico-tecniche o in base alle diverse modalità di acquisto, di produzione o di vendi-

ta, e ad ogni elemento sia associato un diverso tempo di impiego, oltre agli scostamenti di volume e di giorni dovrà essere calcolato anche uno scostamento di mix di volume, che equivale alla differenza tra il valore dello stock a giorni di budget ed a volumi e mix effettivi e lo stesso valore calcolato a mix di budget.

(V'*a%*ggA/360+V'*b%*ggB/360)–
(V'*a%*ggA/360+V'*b%*ggB/360) = scostamento di
mix di volume
in cui:
V' = volumi effettivi
a% = percentuale di budget della componente A
b% = percentuale di budget della componente B
a% = percentuale effettiva della componente A
b% = percentuale effettiva della componente B
ggA= giorni previsti a budget per la componente A
ggB = giorni previsti a budget per la componente B

Nei punti successivi del lavoro verrà discussa più approfonditamente l'applicazione della tecnica contabile esaminata ad ognuna delle tre componenti del capitale circolante netto commerciale.

I crediti verso clienti

Come già si è detto, i crediti commerciali dipendono dai giorni di impiego e dai valori giornalieri investiti, corrispondenti ai ricavi. I giorni di dilazione concessi ai clienti costituiscono una potente leva di politica commerciale in grado di influire pesantemente sui ricavi di vendita, al pari delle leve di prezzo e di mix di prodotto/mercato. L'esistenza di un nesso di causalità tra i tempi medi di incasso ed i ricavi, comporta il fatto che ad ogni obiettivo di fatturato debba corrispondere un livello minimo di giorni di dilazione da concedere alla clientela, pena una diminuzione delle vendite: la programmazione dei ricavi e, successivamente, dei crediti avverrà,

	Volumi (1)	% Mix quantità(2)	Prezzo (3)	Giorni (4)	Ricavi (5) (1)*(3)	% Mix ricavi	Crediti (6) (5)*(4)/360
Valori a preventivo							
Mercato A	450	45%	10 euro	30 giorni	4500 euro	49%	375 euro
Mercato B	550	55%	8 euro	14 giorni	4400 euro	51%	171,1 euro
TOTALE	1000	100%			8900 euro	100%	546,1 euro
Valori a consuntivo							
Mercato A	600	57,1%	9 euro	32 giorni	5400 euro	63,15%	480 euro
Mercato B	450	42,9%	7 euro	16 giorni	3150 euro	36,85%	140 euro
TOTALE	1050	100%			8550 euro	100%	620 euro

quindi, costruendo delle ipotesi obiettivo in termini di prezzi, mix quantità, quantità vendute, mix ricavi e tempi medi di incasso. A consuntivo, lo scostamento dei crediti commerciali rispetto a budget potrà essere ricondotto a queste cinque variabili. In tavola 2 riportiamo il valore delle determinanti dei ricavi e dei crediti previsto a budget, ed i risultati effettivamente manifestatisi. La differenza complessiva registrata per i crediti ammonta a 73,9 euro. Risulta utile a questo punto applicare l'analisi degli scostamenti per conoscerne meglio le cause, anche se, già da una prima lettura dei dati è possibile scorgere rispetto ai dati di budget un aumento dei giorni di dilazione, una diminuzione dei ricavi ed un aumento delle vendite nel canale in cui sono concessi più giorni di dilazione. Qui di seguito riportiamo, nell'ordine, lo scostamento di giorni, di mix di ricavi e di volume.

(5400*32/360+3150*16/360) –
 (5400*30/360+3150*14/360)=
 620 – 572,5 = 47,5 scostamento di giorni
 (volumi e mix di ricavi effettivi)

(5400*30/360+3150*14/360) –
 (8550*0,49*30/360+8550*0,51*14/360)=
 (5400*30/360+3150*14/360) –
 (4189,5*30/360+4360,5*14/360)=
 572,5 – 518,7 = 53,8 scostamento di mix ricavi (volumi effettivi e giorni standard)

 (4189,5*30/360+4360,5*14/360) –
 (4500*30/360+4400*14/360)=
 518,7 – 546,1 = -27,4 scostamento di volume (mix e giorni standard)

Dall'analisi dei tre sottoscostamenti appare evidente come l'aumento dei giorni e l'aumento delle percentuali di vendita sul mercato con maggiori giorni di dilazione abbiano determinato un incremento dei crediti, compensato soltanto parzialmente dalla riduzione complessiva dei ricavi. Nel caso in cui lo scostamento dei crediti abbia prodotto un eccessivo aumento del capitale circolante netto commerciale, il management potrà intervenire sia riducendo i giorni di dilazione, compatibilmente con le richieste della clientela, sia incentivando le vendite sul mercato B, che presenta una maggiore efficienza commerciale. Un metodo alternativo di scomposizione dello scostamento dei crediti, prevede la sola determinazione delle varianti di

giorni e di volume, e la successiva scomposizione di quest'ultimo sottoscostamento in variante di prezzo, mix di quantità e volumi di vendita. Qui di seguito ne riportiamo un'applicazione al caso esemplificato poco sopra.

$$(5400*32/360+3150*16/360) - (5400*30/360+3150*14/360) = 620 - 572,5 = 47,5 \text{ scostamento di giorni (volumi e mix di ricavi effettivi)}$$

$$(5400*30/360+3150*14/360) - (4500*30/360+4400*14/360) = 572,5 - 546,1 = 26,4 \text{ scostamento di volume (giorni di budget)}$$

In questo caso lo scostamento di volume comprende anche lo scostamento di mix di ricavi. Qui di seguito procediamo alla scomposizione di secondo livello dello scostamento di volume.

$$(1050*0,571*9*30/360+1050*0,429*7*14/360) - (1050*0,571*10*30/360+1050*0,429*8*14/360) = 572,285 - 639,765 = -67,48 \text{ scostamento di prezzo (giorni di budget, quantità e mix quantità effettivi)}$$

$$(1050*0,571*10*30/360+1050*0,429*8*14/360) - (1050*0,45*10*30/360+1050*0,55*8*14/360) = 639,765 - 573,417 = 66,34 \text{ scostamento di mix quantità (giorni e prezzi di budget, quantità effettive)}$$

$$(1050*0,45*10*30/360+1050*0,55*8*14/360) - (1000*0,45*10*30/360+1000*0,55*8*14/360) = 573,417 - 546,1 = 27,316 \text{ scostamento di quantità (giorni, prezzi e mix di budget)}$$

Con il metodo alternativo, alle singole determinanti del fatturato viene attribuita la variazione dei crediti dovuta all'andamento dei volumi. In tal modo è possibile osservare

l'effetto che i prezzi, il mix di quantità e le quantità producono sul volume di investimenti in capitale circolante. In generale, per una efficace analisi delle politiche di vendita, crediamo che, ai ben noti scostamenti sui valori di conto economico, debbano essere associati quelli sui valori di stato patrimoniale, in modo da poter prendere delle decisioni realmente in linea con l'obiettivo dell'economica liquidità. Se consideriamo le variazioni dei ricavi, un incremento è interpretabile positivamente da un punto di vista economico, ma al contempo deve essere considerato l'impatto generato dagli ulteriori crediti commerciali e dalle scorte sul fabbisogno di finanziamento corrente, soprattutto nel caso in cui l'impresa sia nella situazione di non poter più acquisire nuove fonti¹³. Simili considerazioni possono essere fatte per lo scostamento dei giorni: infatti, le maggiori dilazioni potrebbero aver prodotto un incremento dei ricavi, creando effetti positivi sui risultati economici, ma generando al contempo un maggior fabbisogno, quantificato dallo scostamento di giorni precedentemente descritto. Anche le decisioni in termini di mix di quantità vendute per tipologia di prodotto/mercato dovrebbero poggiare sull'interpretazione sia dei valori di conto economico che di stato patrimoniale. Se, infatti, da un punto di vista economico la scelta del mix di prodotto/mercato è basata sul margine di contribuzione industriale/commerciale, per quanto riguarda l'aspetto finanziario un differente mix di prodotti/mercati potrebbe condizionare il livello dei crediti e delle giacenze qualora i

tempi medi di incasso e di giacenza differiscono da una combinazione all'altra: ecco quindi che il mix ottimale sarà quello in corrispondenza del quale verrà raggiunto il punto di massimo del margine operativo ed il minimo degli investimenti; in altre parole, il punto che massimizza il risultato economico al netto degli oneri finanziari. Oltre a completare l'analisi degli stock con quella sui relativi flussi economici, potrebbero essere svolte indagini più analitiche, qualora si presentino scostamenti rilevanti riferibili ai tempi medi. Per quanto riguarda i crediti è possibile, ad esempio, calcolare per singolo cliente i giorni effettivi di dilazione, richiedendo al controller dei report costruiti sulla base di una contabilità a partite aperte. Da un documento di questo tipo si individuano le reali cause ed i responsabili di eventuali ritardi rispetto a budget sulle operazioni di incasso, altrimenti difficilmente circoscrivibili con la sola tecnica degli scostamenti¹⁴.

Le scorte di materie prime e di prodotti finiti

L'impiego in scorte di materie è condizionato dai giorni di giacenza e dalle variabili determinanti il valore dei consumi, che corrispondono ai prezzi di acquisto, al consumo di materie per unità di prodotto, al mix di materie ed alle quantità prodotte. Per i prodotti finiti, invece, oltre ai rispettivi tempi di giacenza, deve essere considerato il costo del venduto, calcolato secondo la configurazione di costo adottata per la

valutazione del magazzino prodotti. A sua volta, il costo del venduto è condizionato dai consumi di materie e di manodopera e dal costo dei servizi industriali variabili, nell'ipotesi di una configurazione a costo primo, o anche dal costo dei servizi indiretti industriali e dagli ammortamenti, nell'ipotesi si adotti il costo di fabbricazione per la valutazione delle scorte. Gli stock in questione equivalgono, quindi, alla risultante delle politiche di produzione e di acquisto adottate, ma, come specificheremo meglio in seguito, sono influenzate anche dalle politiche di vendita. L'analisi degli scostamenti applicata alle scorte prevede l'attribuzione dello scostamento globale alle variazioni dei consumi e dei giorni utilizzando gli stessi criteri previsti per i crediti, descritti al punto precedente. Per la variazione degli investimenti in scorte di materie, l'esigenza di enucleare anche uno scostamento di mix potrebbe presentarsi qualora vi siano, ad esempio, due, o più, tipologie di lavorazione distinguibili l'una dall'altra in base agli input impiegati o alle modalità e tempi di svolgimento del processo produttivo. In questo caso, ai processi potrebbero essere associati distinti livelli di scorte, derivanti da differenti volumi di produzione e tempi di giacenza: risulta perciò indispensabile definire le percentuali di mix di consumi a budget in modo da evidenziare a consuntivo gli effetti prodotti sul fabbisogno di finanziamento da una variazione della distribuzione della produzione tra i vari processi.

$(C' * a\% * ggA / 360 + C' * b\% * ggB / 360) -$
 $(C * a\% * ggA / 360 + C * b\% * ggB / 360) = \text{scostamento di giorni}$
 (consumi e mix consumi effettivi)

in cui:

C' = consumi effettivi

$a\%$ = percentuale effettiva di lavorazioni nel processo A

$b\%$ = percentuale effettiva di lavorazioni nel processo B

ggA = giorni di giacenza effettivi per le materie nel processo A

ggB = giorni di giacenza effettivi per le materie nel processo B

ggA = giorni di giacenza previsti a budget per le materie nel processo A
 ggB = giorni di giacenza previsti a budget per le materie nel processo B

$(C' * a\% * ggA / 360 + C' * b\% * ggB / 360) -$
 $(C * a\% * ggA / 360 + C * b\% * ggB / 360) = \text{scostamento di mix consumi}$
 (consumi effettivi e giorni standard)

in cui:

C' = consumi effettivi

$a\%$ = percentuale di budget di lavorazioni nel processo A

$b\%$ = percentuale di budget di lavorazioni nel processo B

$a\%$ = percentuale effettiva di lavorazioni nel processo A

$b\%$ = percentuale effettiva di lavorazioni nel processo B

ggA = giorni di giacenza previsti a budget per le materie nel processo A

ggB = giorni di giacenza previsti a budget per le materie nel processo B

65

$(C' * a\% * ggA / 360 + C' * b\% * ggB / 360) -$
 $(C * a\% * ggA / 360 + C * b\% * ggB / 360) = \text{scostamento di volume}$
 (mix consumi e giorni standard)

in cui:

C' = consumi effettivi

C = consumi di budget

$a\%$ = percentuale di budget di lavorazioni nel processo A

$b\%$ = percentuale di budget di lavorazioni nel processo B

ggA = giorni di giacenza previsti a budget per le materie nel processo A

ggB = giorni di giacenza previsti a budget per le materie nel processo B

In sintesi, lo scostamento delle scorte di materie è scomponibile in scostamento di consumi, di mix di processo e di giorni di giacenza, ma è anche possibile calcolare, ad un primo livello di analisi, soltanto gli scostamenti di giorni e di consumi e, successivamente, scomporre quest'ultimo in varianti di prezzo, di mix di quantità, di efficienza e di quantità, in modo da poter osservare l'impatto prodotto sugli investimenti in scorte dalle difformità rispetto a budget manifestatesi nei

prezzi di acquisto, nella miscellanea di processi, nell'efficienza e nei volumi di produzione.

Anche per i prodotti finiti potrà essere calcolato uno scostamento di mix qualora vi sia una molteplicità di prodotti e/o processi produttivi ai quali sono associati distinti tempi di giacenza. Lo scostamento delle scorte di prodotti finiti è quindi scomponibile in variante di costo del venduto, di giorni di giacenza e di mix di prodotto/processo. Come per le materie, anche in questo caso,

è possibile determinare esclusivamente gli scostamenti di giorni e volume, e scomporre quest'ultimo in variante di costo del venduto unitario, di mix quantità prodotti e di quantità. Diversamente dai tempi medi di incasso e pagamento, lo scostamento di giorni di giacenza dei prodotti finiti e delle materie costituisce un risultato caratterizzato da forti corresponsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale. Le giacenze di prodotti, oltre ad essere condizionate dai criteri di programmazione e dai ritmi della produzione, dipendono, infatti, anche dalle politiche di vendita (per esempio dal numero di articoli da mantenere in assortimento) e dai ritardi formatisi in alcuni sottoprocessi, come quello di fatturazione e consegna al cliente. Gli stock di materie sono condizionati sia dal processo di emissione dell'ordine da parte dell'ufficio acquisti, che dai tempi di consegna e fatturazione del fornitore: l'emissione dell'ordine in un momento in cui le giacenze di materie non hanno ancora raggiunto il punto di riordino, oppure per un quantitativo superiore al lotto economico di acquisto, determina un innalzamento degli investimenti in scorte; d'altra parte, anche i ritardi formatisi nel processo produttivo (per fermate programmate, manutenzioni, scioperi ed altro) sono all'origine di un accumulo di scorte di materie, anche se l'aumento, in questo caso, dovrebbe essere compensato da una diminuzione nelle scorte di prodotti.

I debiti verso fornitori

I debiti verso fornitori costituiscono l'unica fonte del capitale circolante netto commerciale, sorta spontaneamente con lo svolgimento del ciclo operativo e derivante dal prodotto tra i costi di acquisto ed i giorni di dilazione concessi dai fornitori, corrispondenti, quest'ultimi, al ritardo medio manifestatosi sui deflussi monetari relativi all'investimento in materie e servizi. Il debito commerciale ha, quindi, al pari degli altri investimenti in circolante, una determinante fisico-tecnica, misurata in giorni, ed un'altra di tipo economico, corrispondente, nella fatti-specie, al costo d'acquisto. Come noto, tra queste due variabili sussiste una relazione di dipendenza: infatti, all'aumentare dei giorni di dilazione aumenta, generalmente, il prezzo di acquisto a causa degli oneri finanziari impliciti. Il responsabile delle politiche di approvvigionamento dovrà, da un punto di vista finanziario, reperire un livello predefinito di fonti ed al contempo, in coerenza con l'obiettivo di durevole economicità, spuntare prezzi d'acquisto convenienti.

In base a quanto affermato, lo scostamento dei debiti verso fornitori è attribuibile alla variante di giorni di dilazione ed a quella dei costi d'acquisto. Nel caso in cui la politica di approvvigionamento preveda differenti scadenze a seconda della tipologia di materie/servizi acquistati, o dei mercati di approvvigionamento (distinti, ad esempio, in base all'area geografica, ai canali distributivi, o per fornitore), sarà presente anche uno scostamento di mix, riferibile alla variazione rispetto alle

$(A' * a\% * ggA / 360 + A' * b\% * ggB / 360) -$
 $(A * a\% * ggA / 360 + A * b\% * ggB / 360) = \text{scostamento di giorni}$
 (acquisti e mix acquisti effettivi)

in cui:

A' = acquisti effettivi
 $a\%$ = percentuale effettiva di acquisti presso il fornitore A
 $b\%$ = percentuale effettiva di acquisti presso il fornitore B
 ggA' = giorni di dilazione effettivi per il fornitore A
 ggB' = giorni di dilazione effettivi per il fornitore B
 ggA = giorni di dilazione previsti per il fornitore A
 ggB = giorni di dilazione previsti per il fornitore B

$(A' * a\% * ggA / 360 + A' * b\% * ggB / 360) -$
 $(A * a\% * ggA / 360 + A * b\% * ggB / 360) = \text{scostamento mix acquisti}$
 (acquisti effettivi e giorni standard)

in cui:

A' = acquisti effettivi
 $a\%$ = percentuale effettiva di acquisti presso il fornitore A
 $b\%$ = percentuale effettiva di acquisti presso il fornitore B
 $a\%$ = percentuale prevista di acquisti presso il fornitore A
 $b\%$ = percentuale prevista di acquisti presso il fornitore B
 ggA = giorni di dilazione previsti per il fornitore A
 ggB = giorni di dilazione previsti per il fornitore B

67

$(A' * a\% * ggA / 360 + A' * b\% * ggB / 360)$
 $(A * a\% * ggA / 360 + A * b\% * ggB / 360) = \text{scostamento di volume}$ (mix
 acquisti e giorni standard)

in cui:

A' = acquisti effettivi
 A = acquisti a budget
 $a\%$ = percentuale prevista di acquisti presso il fornitore A
 $b\%$ = percentuale prevista di acquisti presso il fornitore B
 ggA = giorni di dilazione previsti per il fornitore A
 ggB = giorni di dilazione previsti per il fornitore B

previsioni della combinazione delle materie/servizi o dei mercati. Ad un secondo livello di analisi, calcolando soltanto i sottoscostamenti di giorni e di volume, sarà possibile esplodere quest'ultima variante in sottoscostamento di prezzo e di quantità acquistate, in modo da poter evidenziare gli effetti prodotti sui debiti di funzionamento commerciali da una variazione nei prezzi e nei volumi di fattori. Qui di seguito riportiamo le formule riferite al calcolo degli scostamenti di giorni, mix e volume.

Anche per i debiti può risultare utile l'analisi comparata degli scostamenti sui valori di conto economico e di stato patrimoniale, in quanto le politiche di approvvigionamento, come tutte le altre decisioni aziendali, condizionano i valori di entrambi gli schemi. Più in particolare, come accade per i crediti, l'utilizzo di alcune leve decisionali origina un trade-off tra effetti economici e finanziari: l'aumento dei giorni di dilazione, ad esempio, posticipando i termini di pagamento, contribui-

sce al miglioramento dei livelli di liquidità, ma, allo stesso tempo, gravando i prezzi di acquisto di maggiori oneri finanziari impliciti, riduce i margini reddituali a parità di prezzo di vendita.

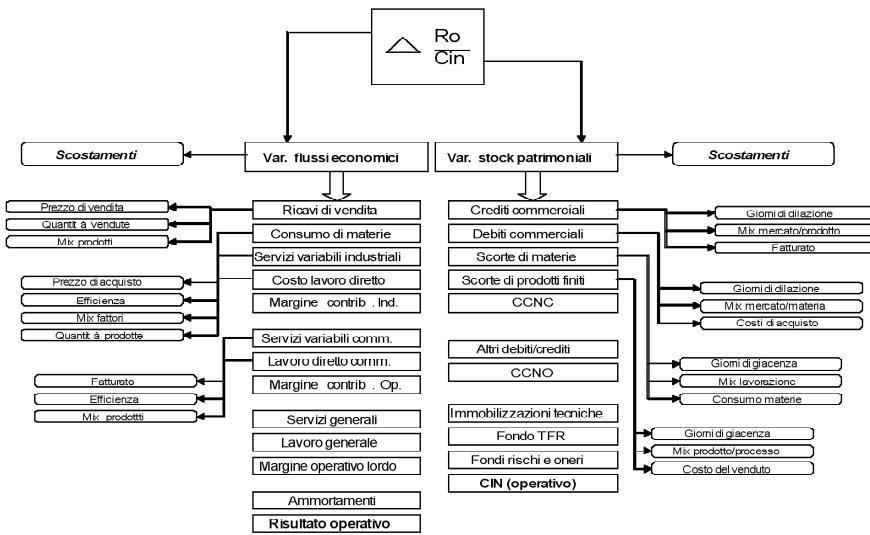
Oltre alla duplice analisi svolta sia sugli stock finanziari che sui flussi economici, finalizzata alla valutazione degli effetti generati dalle politiche di acquisto, possono essere adottate efficaci tecniche per l'interpretazione dello scostamento di giorni, come la contabilità a partite aperte impiegata per la rilevazione delle fatture d'acquisto: in questo modo potranno essere controllati gli effettivi giorni di dilazione per fornitore, per mercato di approvvigionamento e per singolo ordine.

Gli scostamenti sui valori di conto economico e di stato patrimoniale: una lettura integrata

Al termine del processo di programmazione e controllo, nel momento

in cui si sono rilevati i risultati consuntivi e si procede all'interpretazione delle varianti, l'applicazione dell'analisi degli scostamenti anche ai valori patrimoniali, oltre che a quelli economici, consente al management di disporre di uno strumento di indagine più ampio e completo. Un macro obiettivo della gestione aziendale è costituito dal reddito operativo generato da un'unità di capitale investito, misurato attraverso il rapporto tra il risultato operativo ed il capitale investito al netto delle passività spontanee (Return on net assets – RONA). Il differenziale tra il valore dell'indicatore a consuntivo ed il valore a budget deriverà da variazioni, anche di segno opposto, sia del numeratore che del denominatore, ulteriormente scomponibili nelle variazioni delle singole voci di conto economico e di stato patrimoniale. Un successivo livello di indagine è costituito dall'analisi degli scostamenti sui flussi economici relativi al margine di contribuzione e sugli stock che compongono il capitale circolante

Tavola 2 La logica di scomposizione ed interpretazione dei valori



netto commerciale ed è volto ad identificare i fattori, riconducibili alle politiche aziendali o ad altri elementi esogeni, che hanno determinato le principali variazioni nella redditività del capitale investito. Una volta definiti gli indicatori e gli scostamenti occorre specificare¹⁵:

- Il livello di sintesi/analisi;
- Le aree;
- I percorsi di indagine.

La scomposizione e l'interpretazione dei valori prende avvio da un dato di sintesi, costituito dalla variazione del RONA, fino a raggiungere uno specifico livello di analisi, corrispondente ai singoli sottoscostamenti, tra l'altro riferibili, eventualmente, anche ai valori formatisi nelle varie sub-aree aziendali.

Se l'area di partenza dell'indagine corrisponde alla redditività del capitale investito, le successive saranno o la componente economica (colonna di sinistra dello schema) o quella patrimoniale (colonna di destra dello schema), oppure entrambe, sia nel caso di una lettura in sequenza (prima la parte destra dello schema, poi la sinistra, o viceversa), sia in quello di una lettura orizzontale, volta a circoscrivere gli effetti generati da ogni specifica politica aziendale sui valori economici e patrimoniali.

*Misurazioni d'azienda,
Programmazione e controllo, Giuffrè,
Milano, 1988*

- *Batty Y., Manuale dei costi standard, FrancoAngeli, Milano, 1962*
- *Brugger G. (a cura di), La gestione del capitale circolante, Milano, Egea, 1991;*
- *Brunetti G., Olivotto L., Il controllo del capitale circolante, Utet, Torino, 1992*
- *Brusa L., Dezzani F., Budget e controllo di gestione, Giuffrè, Milano, 1983*
- *Bubbio A., Analisi dei costi e gestione d'impresa, Guerini Editore, Milano, 1994*
- *Caramiello C., Programmi e piani aziendali, Giuffrè, Milano, 1993*
- *Castellano N., Il controllo finanziario nei processi di vendita, in Budget, numero 16, 1998*
- *Cattaneo M., Il capitale circolante netto, Utet, Torino, 1988*
- *Coda V., I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione, Giuffrè, Milano, 1970*
- *Drury C., I costi standard, FrancoAngeli, Milano, 1992*
- *Ferrero G., Il controllo finanziario nelle imprese. Strumenti del controllo di sintesi, Giuffrè, Milano, 1984*
- *Giannessi E., L'equazione del fabbisogno di finanziamento, Giuffrè, Milano, 1982*
- *Giunta F., Il bilancio "letto" per aree di gestione, in Amministrazione & Finanza, numero 20, 1997*
- *Giunta F., Il capitale circolante netto commerciale, in Amministrazione & Finanza, numero 19, 1998*
- *Guerrini A., Un modello di simulazione per l'analisi della liquidità: il rendiconto finanziario a margine*

Bibliografia

- *Amigoni F., Le forme di reporting e l'analisi degli scostamenti, in Amigoni F. (a cura di),*

- del venduto, in Controllo di Gestione, numero 2, 2005*
- *Henrici S. B., Standard cost for manufacturing, McGraw Hill, New York, 1960*
 - *Johnson R.W, Management of accounts receivable and payable, in E.I.Altman, Financial Handbook, New York, Wiley & Sons, 1981.*
 - *Mancini D., Un modello per la simulazione analitica, in L.Marchi, D.Mancini (a cura di), Gestione informatica dei dati aziendali, FrancoAngeli, Milano, 1999*
 - *Marchi L.(a cura di), Introduzione all'economia aziendale, Giappichelli, Torino*
 - *Marchi L., Paolini A., Quagli A., Strumenti di analisi gestionale, Giappichelli, Torino, 2003*
 - *Marchi L., Quagli A., Il quadro di controllo delle imprese industriali, Maggioli, Rimini, 1997*
 - *Masini C., Le politiche di gestione e le programmazioni, Giuffrè, Milano, 1965*
 - *Renoldi A., Elementi di pianificazione e controllo finanziario nelle imprese industriali, Giuffrè, Milano, 1984*
 - *Saita M., Il budget economico finanziario patrimoniale, McGraw Hill, Milano, 1990*
 - *Saita M., Programmazione e controllo, Giuffrè, Milano, 1996*
 - *Selleri L., La contabilità dei costi e la contabilità analitica: determinazioni quantitative e controllo di gestione, Etas, Milano, 1990*
 - *Shank K.J., Govindarajan V., La gestione strategica dei costi, Il Sole 24 Ore, Milano, 1996*
 - *Solomons D., The Analysis of Standard Cost Variances, in D. Solomons, Studies in cost analysis, Sweet and Maxwell, London, 1968*

- *Spranzi A., Piani aziendali di breve e di lungo periodo, Giuffrè, Milano, 1970*
- *Superti Furga F., La programmazione aziendale, Giuffrè, 1969*

Note al Testo

* Docente di Pianificazione e Controllo Gestionale alla Facoltà di Economia dell'Università di Pisa. Indirizzo e.mail: andreag@ec.unipi.it

1 Sul legame tra l'equazione economica e quella del fabbisogno di finanziamento rinviamo a E. Giannessi, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento*, Giuffrè, Milano, 1982, pagg. 13 e seguenti. Si veda anche L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, pagg. 463 e seguenti.

2 In tal senso G. Ferrero, *Il controllo finanziario nelle imprese. Strumenti del controllo di sintesi*, Giuffrè, Milano, 1984, pag. 2.

3 Il rapporto tra piano e programma accolto in questo lavoro è del tipo genere-specie: il piano considera una più ampia prospettiva spazio-temporale rispetto ai programmi, che, solitamente sono definiti per il breve periodo e si riferiscono alle diverse sub-aree aziendali. In tal senso si veda C. Masini, *Le politiche di gestione e le programmazioni*, Giuffrè, Milano, 1965, pag. 6, F. Superti Furga, *La programmazione aziendale*, Giuffrè, 1969, pagg. 22 e seguenti. In dottrina si scorgono pareri differenti rispetto a quello

summenzionato, che peraltro risulta essere il più diffuso. Si veda a riguardo C. Caramiello, *Programmi e piani aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993, pagg 18 e 19; A. Spranzi, *Piani aziendali di breve e di lungo periodo*, Giuffrè, Milano, 1970, pagg. 3 e seguenti.

4 Questa logica di derivazione è utilizzabile, tra l'altro, anche per lo sviluppo di sistemi software per il supporto alla pianificazione. Si veda D. Mancini, *Un modello per la simulazione analitica*, in L. Marchi, D. Mancini (a cura di), *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 1999, pagg. 179 e seguenti. La logica di derivazione fondata sui tempi medi non è, tuttavia, scevra da limiti. A riguardo si veda R. W. Johnson, *Management of accounts receivable and payable*, in E. I. Altman, *Financial Handbook*, New York, Wiley & Sons, 1981. Più specificatamente, l'azienda in cui può essere applicato il modello di pianificazione descritto, deve svolgere l'attività di vendita secondo intervalli brevi e regolari, tipici di produzioni su flusso continuo e per lotti, e l'importo delle singole partite dovrebbe differire di poco dall'importo medio del periodo, risentendo solamente in parte di andamenti ciclici della domanda.

5 Come rileva Giunta: "La dimensione corrente si individua, invece, nelle quotidiane operazioni di acquisto di fattori produttivi di consumo, loro "trasformazione" in beni/servizi e vendita di tali beni/servizi. Il costante ripetersi, in ordine sequenziale, di queste operazioni configura il ciclo operativo dell'impresa." F. Giunta, *Il bilancio "letto" per aree*

di gestione, in *Amministrazione & Finanza*, numero 20, 1997, pagg. 24 e seguenti.

6 La costruzione di un rendiconto finanziario in un modello di simulazione avente una logica di derivazione dei valori simile a quella riportata in Tavola 1, poggia su di un conto economico a costo del venduto, cosicché, lo schema da adottare presenterà alcune peculiarità, non ultima quella di utilizzare come voce di partenza un margine operativo lordo del venduto. Per un approfondimento sulle caratteristiche del rendiconto appena descritto ci sia consentito rinviare al nostro A. Guerrini, "Un modello di simulazione per l'analisi della liquidità: il rendiconto finanziario a margine del venduto", in *Controllo di Gestione*, numero 2, 2005, pagg. 32 e seguenti.

7 Il budget aziendale, qualora contenga anche i documenti per la determinazione dei flussi di liquidità, presenterà nella parte commerciale delle ipotesi sui giorni medi di incasso che, incrociati con i ricavi al lordo di iva, consentono di calcolare gli incassi. Nei documenti di produzione le uscite sono calcolate con la stessa logica, incrociando però costi d'acquisto e giorni medi di pagamento. Si veda M. Saita, *Il budget economico finanziario patrimoniale*, McGraw Hill, Milano, 1990, pagg. 185 e seguenti. In un particolare modello di programmazione/simulazione, definito matrice prodotto mercato, i giorni medi di dilazione sono definiti per ogni specifico mercato, mentre i giorni di giacenza per ogni specifico prodotto. Le ipotesi alla base del modello prevedono, infatti, il cambiamento

delle politiche commerciali da un segmento di mercato all'altro, mentre per le politiche di produzione si prevede un cambiamento a seconda delle varie linee di prodotto lanciate. I tempi medi di pagamento si riferiranno indistintamente a tutte le combinazioni. Attraverso la ripartizione dei crediti e dei debiti commerciali sui singoli prodotti in base ai ricavi di vendita è possibile pervenire ad un capitale circolante netto commerciale di prodotto. Per un approfondimento sulla matrice prodotto/mercato rinviamo a L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 2003, pagg. 221 e seguenti; L. Marchi, A. Quagli, *Il quadro di controllo delle imprese industriali*, Maggioli, Rimini, 1997, pagg. 238 e seguenti.

8 Per approfondire la tematica dell'analisi degli scostamenti sui flussi economici rinviamo, tra gli altri, ai seguenti lavori: V. Coda, *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione*, Giuffrè, Milano, 1970; L. Selleri, *La contabilità dei costi e la contabilità analitica: determinazioni quantitative e controllo di gestione*, Etas, Milano, 1990; L. Brusa, F. Dezzani, *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983; A. Bubbio, *Analisi dei costi e gestione d'impresa*, Guerini Editore, Milano, 1994; M. Saita, *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1996. Tra la letteratura internazionale si vedano: S. B. Henrici, *Standard cost for manufacturing*, McGraw Hill, New York, 1960;

Y. Batty, *Manuale dei costi standard*, FrancoAngeli, Milano, 1962; D. Solomons, *The Analysis of Standard*

Cost Variances, in D. Solomons, *Studies in cost analysis*, Sweet and Maxwell, London, 1968; C. Drury, *I costi standard*, FrancoAngeli, Milano, 1992; K. J. Shank, V. Govindarajan, *La gestione strategica dei costi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1996.

9 Se gli elementi del capitale sono distinti secondo il tempo di realizzo/estinzione si parla di "capitale circolante finanziario" e di "capitale fisso"; quando invece la discriminante è costituita dal tipo di gestione, si parla di "capitale circolante in senso stretto". Questa grandezza potrà essere espressa al netto delle passività spontanee generate dalla gestione corrente, e prenderà il nome di "capitale circolante netto in senso stretto"; togliendo anche le liquidità la grandezza ottenuta è denominata "capitale circolante netto operativo" (Ccno). Il "capitale circolante netto commerciale" rispetto al Ccno non comprende i crediti ed i debiti diversi, corrispondenti ai ratei, ai risconti, ai debiti verso i dipendenti e tributari. Si veda L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, op.cit., pag. 23 e seguenti. Per una disamina sul tema del capitale circolante rinviamo a G. Brunetti, L. Olivotto, *Il controllo del capitale circolante*, Utet, Torino, 1992; G. Brugger (a cura di), *La gestione del capitale circolante*, Milano, Egea, 1991; M. Cattaneo, *Il capitale circolante netto*, Utet, Torino, 1988; A. Renoldi, *Elementi di pianificazione e controllo finanziario nelle imprese industriali*, Giuffrè, Milano, 1984, pagg. 109 e seguenti.

10 Scrive Amigoni a riguardo dell'analisi per varianti: "Tali elab-

borazioni si rendono utili quando i risultati considerati non dipendono da pochi eventi od azioni, i cui effetti sui risultati stessi sono facilmente individuabili, ma sono piuttosto espressione sintetica della dinamica di un insieme complesso di fattori. Di qui l'esigenza di facilitare l'interpretazione degli scostamenti "totali" raggruppando tali fattori in classi giudicate omogenee, con riguardo agli algoritmi a fondamento del loro governo, e misurando la "quota" di scostamento globale ascrivibile a ciascuna classe." F. Amigoni, *Le forme di reporting e l'analisi degli scostamenti*, in F. Amigoni (a cura di), *Misurazioni d'azienda, Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1988, pagg. 566-567.

11 In questo lavoro, per semplicità, omettiamo l'analisi della problematica dell'iva; tuttavia, va sottolineato come, la dinamica dei crediti/debiti per iva condizioni fortemente il valore del capitale circolante netto commerciale, specialmente in casi particolari, come quelli di aziende esportatrici.

12 La suddivisione di uno scostamento in due o più sottoscostamenti, pur essendo un procedimento matematico, assume indubbiamente un certo grado di soggettività, derivante dalle modalità con cui sono costruite le formule. Secondo quanto riportato nel testo, lo scostamento di volumi viene valorizzato a giorni standard, mentre lo scostamento di giorni è moltiplicato per i volumi effettivi. In realtà possono essere utilizzate formule alternative, che prevedono uno scostamento di volume valorizzato a giorni effettivi ed uno

scostamento di giorni valorizzato a volumi standard. Risulta chiaro che il valore dei sottoscostamenti, a parità di scostamento globale, differirà sensibilmente tra le due alternative di calcolo.

13 Questa situazione può portare perfino alla crisi aziendale: si parla a riguardo di "morte per troppo successo". F. Giunta, *Il capitale circolante netto commerciale*, in *Amministrazione & Finanza*, numero 19, 1998, pagg. 47 e seguenti. Rinviamo a questo lavoro anche per un'accurata analisi sui fattori che condizionano il capitale circolante netto commerciale.

14 Per il controllo finanziario dei crediti fondato sulla contabilità a partite aperte rinviamo a N. Castellano, *Il controllo finanziario nei processi di vendita*, in *Budget*, numero 16, 1998, pagg. 29 e seguenti.

15 Parlando degli indici di bilancio, rileva Marchi "Il sistema degli indici, tuttavia, deve essere utilizzato in maniera integrata, combinando opportunamente i livelli di sintesi/analisi, le aree ed i percorsi di indagine." Si veda a riguardo L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*