

IL REPORTING

Università di Macerata
Dipartimento di Economia e Diritto

Francesca Bartolacci
bartolacci@unimc.it

Il reporting: definizioni

strumento di rappresentazione e comunicazione delle informazioni elaborate dal sistema informativo aziendale

sistema di reporting

processo di reporting

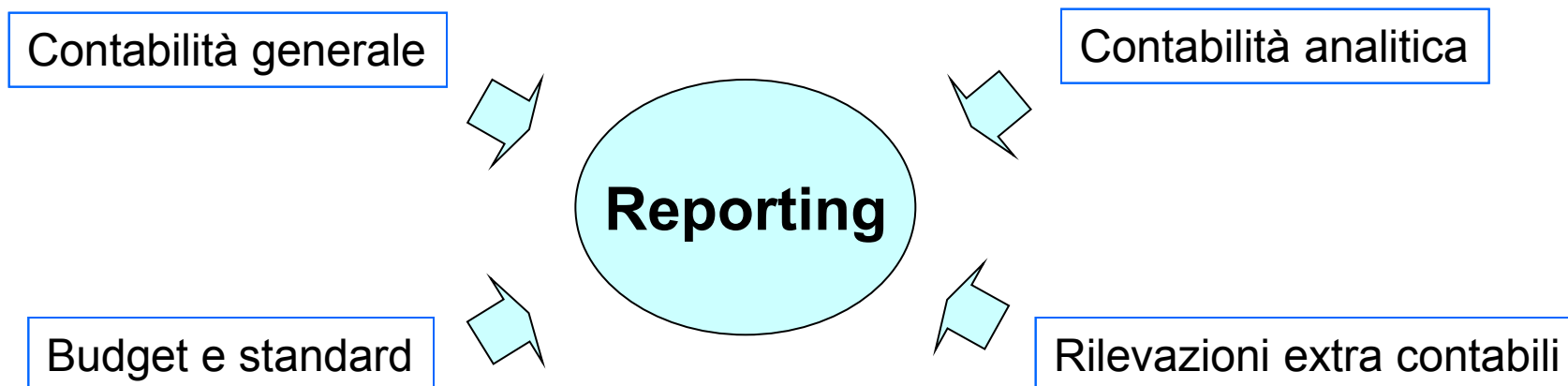
insieme di **attività** di raccolta, selezione, elaborazione, formalizzazione e comunicazione delle informazioni sulla performance aziendale

insieme di **documenti** informativi elaborati con periodicità e contenuti definiti dal sistema informativo aziendale

struttura del reporting

Il reporting: dati ed informazioni

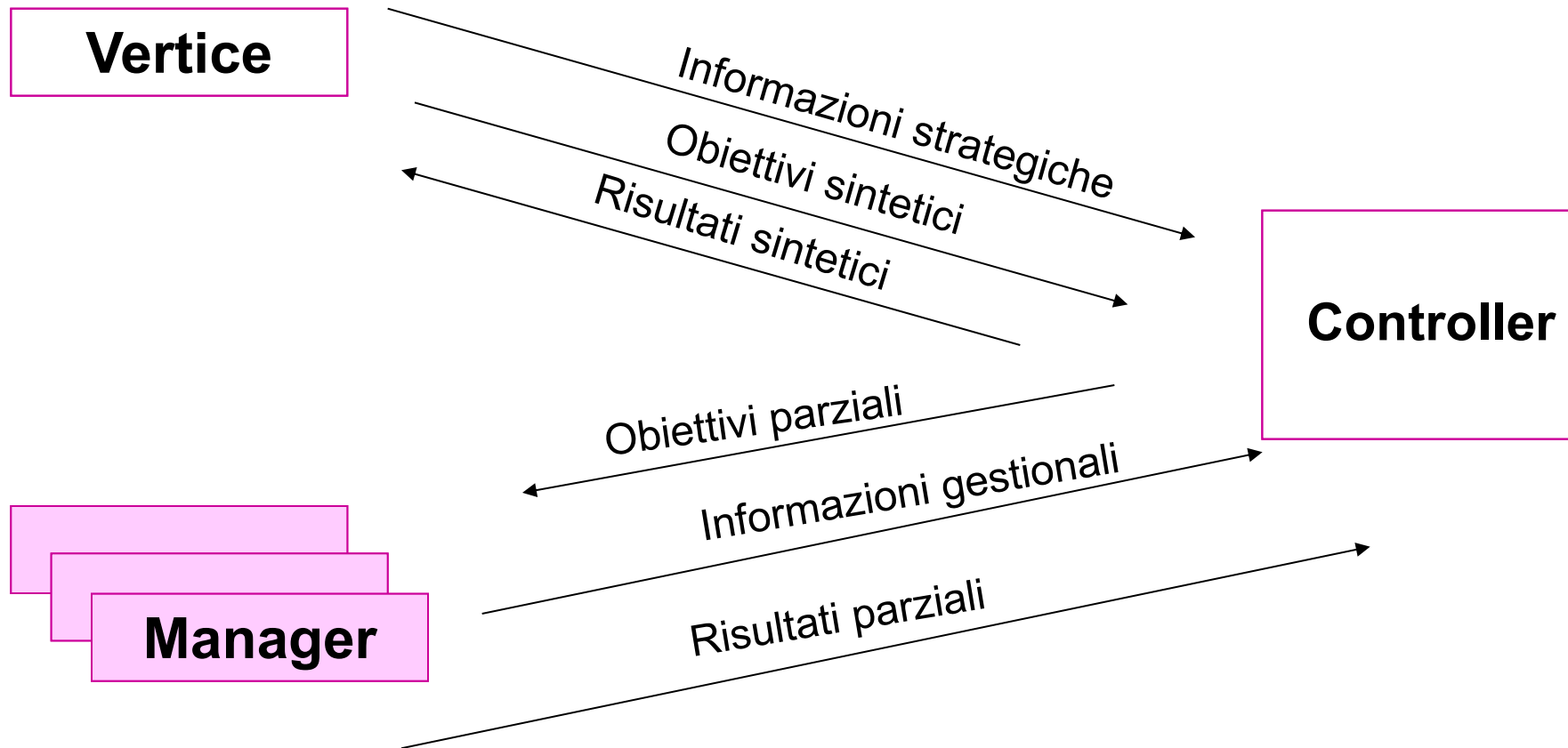
Sintesi delle informazioni contabili ed extra contabili più rilevanti prodotte dalle procedure di controllo direzionale



il compito del reporting?

Rendere **disponibile** la grande quantità di dati prodotta e raccolta attraverso le contabilità aziendali e le attività di programmazione e budgeting per la loro lettura ed interpretazione

I soggetti coinvolti nel processo di reporting



Il reporting

Il reporting è uno strumento che deve nascere con precisi riferimenti al contesto aziendale in cui viene utilizzato e che deve evolvere secondo le dinamiche gestionali e organizzative dell'azienda

Le informazioni devono essere::

Criteri progettuali

a) Chiare

b) Affidabili

c) Selettive

d) Sintetiche

e) Tempestive

I meccanismi del reporting

Meccanismo di feed back

obiettivo: segnalare gli scostamenti fra obiettivi (output previsti) e risultati (output realizzati)

Si confronta un budget periodico con i risultati rilevati a fine periodo

Meccanismo di feed forward

obiettivo: segnalare anticipatamente i possibili risultati futuri e gli scostamenti correlati

Si confronta un budget annuale con un preventivo aggiornato o forecast

I meccanismi del controllo

Nei tradizionali sistemi di controllo (sufficientemente evoluti) il confronto avviene con il budget, ma i possibili confronti sono molteplici

-  fra quantità effettive e quantità di budget (standard “interni”)
-  fra quantità effettive attuali e quantità precedenti
-  fra quantità “prevedibili” (Forecast) e quantità di budget
-  fra quantità “interne” e quantità “esterne”

Informazioni complementari che possono confluire nel Reporting

Esempi di reporting

Valori da confrontare Indicatori	Budget inizio anno	Consuntivo inizio anno	Scosta- mento	
Reddito operativo	2.200	2.000	200 (N)	
Cash flow	3.100	2.800	300 (N)	
.....			 (..)	

Report di uno stabilimento di produzione

Valori da confrontare Indicatori	Cons. anno preced.	Budget anno in corso	Budget 1/1-31/3	Cons. 1/1-31/3	Scost. 1/1-31/3	Budget marzo	Cons. marzo	Scost. marzo	Forec. anno incorso	Scost. prev. anno
MOD	900	1.000	300	310	10 (N)	100	105	5 (N)	1.050	50 (N)
Stipendi										
Materiali										
Enel										
.....										

Le finalità del reporting

Valutare le performance dei manager, evidenziandone le responsabilità

Reporting valutativo

Informare i manager sull'andamento di gestione e sul suo "allineamento" a piani e programmi

Reporting informativo



Differenze di contenuto e di frequenza

Il contenuto

Il reporting informativo può contenere anche indicatori di variabili non controllabili purché rilevanti

Il reporting valutativo può contenere soltanto indicatori di risultati controllabili in modo significativo, in relazione alle leve e alle deleghe di cui il manager dispone

La frequenza

Il **reporting informativo** deve avere una frequenza normalmente superiore a quella del reporting valutativo

- Decisioni tempestive ed efficaci per i soggetti-destinatari

Mentre al **reporting valutativo** si collega l'attivazione del sistema premiante che richiede una chiara e sicura esplicitazione delle performance ottenute e delle relative responsabilità

L'analisi degli scostamenti

E' uno strumento di **correzione tempestiva** basato sulla verifica dei risultati raggiunti a intervalli brevi, almeno mensili, per eliminare le disfunzionalità gestionali

Può mettere in luce fatti nuovi favorendo **l'aggiornamento del budget**, attraverso la formulazione di budget più realistici

Può evidenziare eventuali **responsabilità** ma deve prevedere il coinvolgimento dei manager per l'effettuazione delle azioni correttive

L'analisi non è sufficiente se effettuata a livello globale, deve riguardare gli **scostamenti elementari**, perché una variabile (ad es. costo) può aver subito una variazione per motivi diversi

L'analisi degli scostamenti

ad esempio

Uno scostamento del **costo dei materiali diretti** rispetto al budget può avvenire per causa di:

Variazioni del prezzo di acquisto

Variazioni di efficienza nell'impiego dei materiali

Variazioni nei volumi di produzione diversi dal programmato

Variazioni nei mix di materiali rispetto al previsto

Quindi l'informazione relativa alle cause dello scostamento riguarda sia il tipo di scostamento che il segno (positivo o negativo)

... responsabilizzazione degli organi competenti

attenzione:

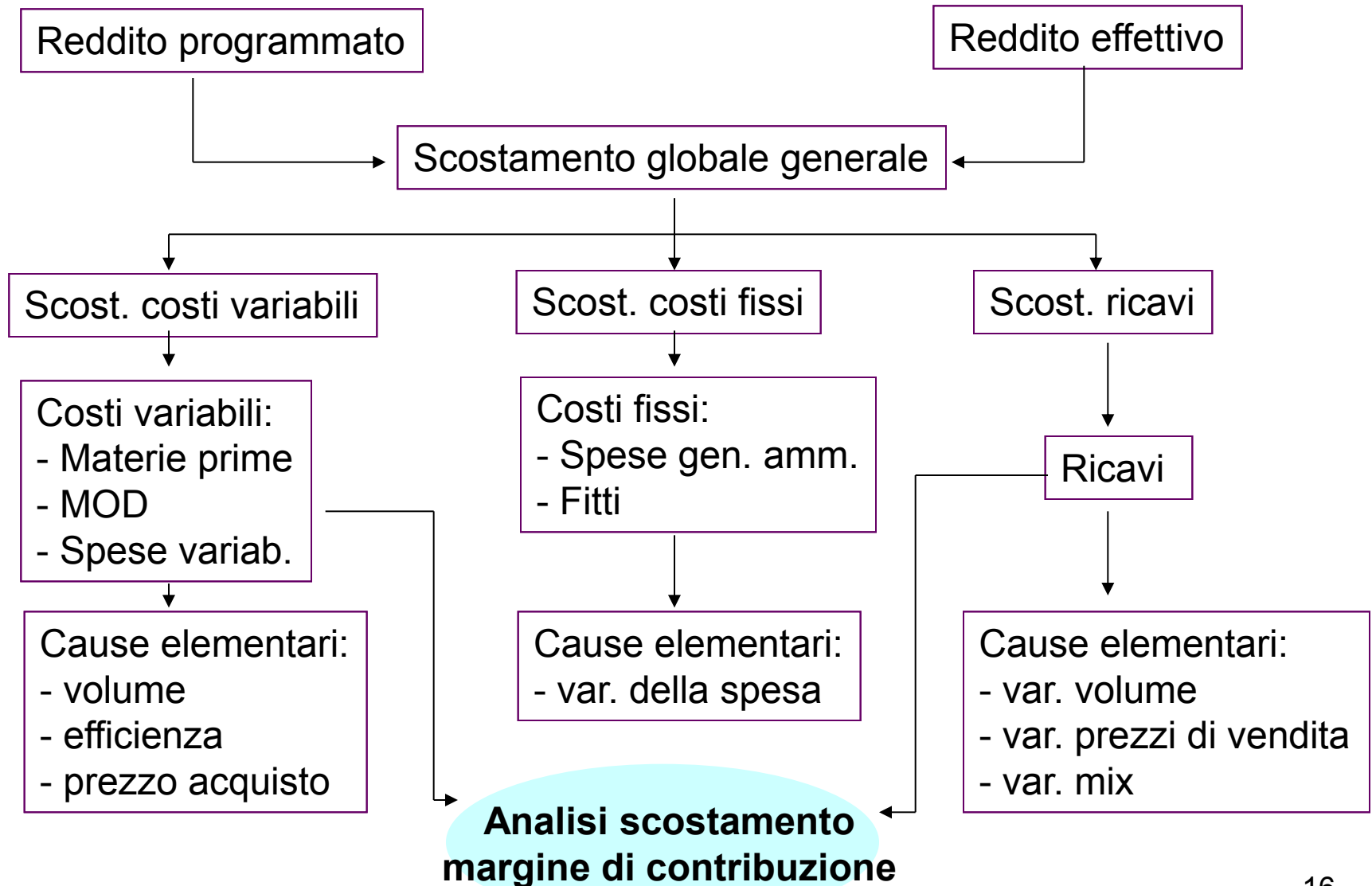
***Non basta apprezzare uno scostamento
occorre capirne le cause!***

Perché si è
manifestata una
differenza?

Chi è il
responsabile di
tale differenza?

Come è
opportuno
intervenire?

Quadro di analisi degli scostamenti



Analisi degli scostamenti elementari

costi variabili

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{C} & = & \mathbf{V} & * & \mathbf{S} & * & \mathbf{P} \\ \\ \text{Costo} & & \text{Volume} & & \text{Standard} & & \text{Prezzo} \\ \text{totale} & & \text{programmato} & & \text{unitario fisico} & & \text{unitario standard} \\ \text{di budget} & & \text{di produzione} & & \text{della risorsa} & & \text{della risorsa} \\ \\ & & \textit{volumi output} & & \textit{efficienza input} & & \textit{prezzo input} \end{array}$$

Analisi degli scostamenti elementari

costi variabili

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{C} & & \mathbf{=} & & \mathbf{V} & & \mathbf{*} & & \mathbf{S} & & \mathbf{*} & & \mathbf{P} \\ \\ \text{Costo} & & & & \text{Volume} & & & & \text{Consumo} & & & & \text{Prezzo} \\ \text{consuntivo} & & & & \text{produzione} & & & & \text{effettivo} & & & & \text{unitario effettivo} \\ & & & & \text{effettivo} & & & & \text{della risorsa} & & & & \text{della risorsa} \\ & & & & \text{\textit{volumi output}} & & & & \text{\textit{efficienza input}} & & & & \text{\textit{prezzo input}} \end{array}$$

scostamento effettivo

Scostamento globale = Costo totale a budget - Costo consuntivo

... ricerca delle cause elementari

Caso Dolce Forno spa

Previsioni:

- Produzione prevista nel mese di novembre di panettoni 100.000 pz
- Consumo unitario standard (quantità di ingredienti per ottenere un panettone)
Kg. 0,8
- Prezzo standard unitario di materie 1 euro

Costo programmato = $100.000 * 0,8 \text{ kg} * 1 = 80.000 \text{ euro}$

A consuntivo il 2 dicembre si riscontrano le seguenti informazioni:

- | | |
|--------------------------------|---------|
| - Panettoni prodotti effettivi | 105.000 |
| - Consumo unitario effettivo | 0,85 |
| - Prezzo unitario effettivo | 0,95 |

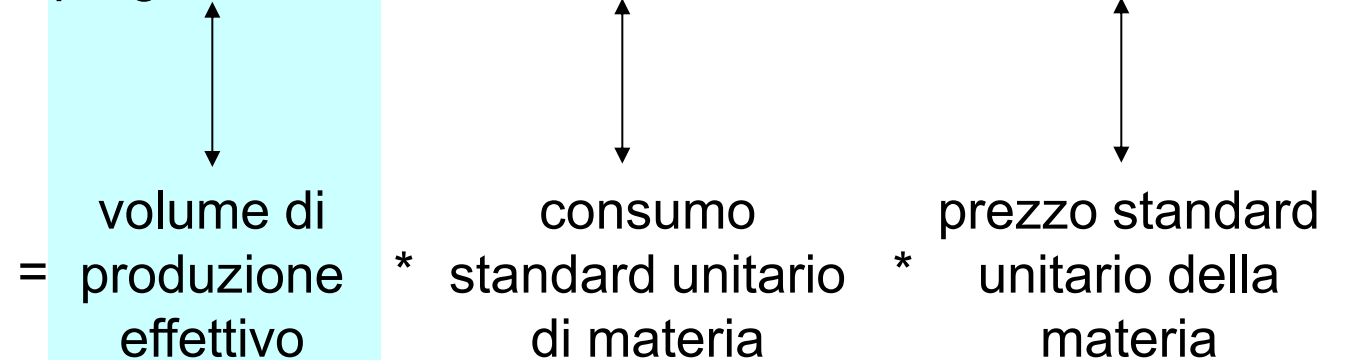
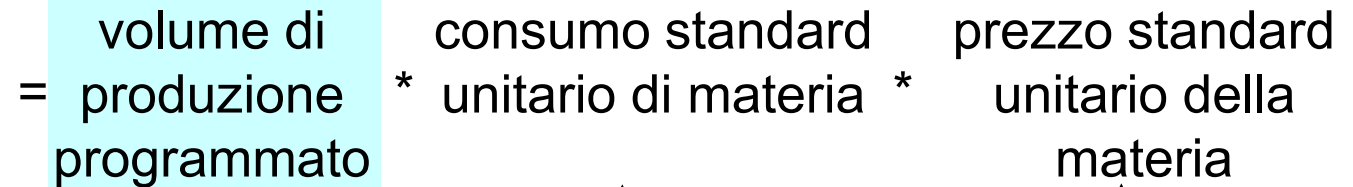
Costo consuntivo = $105.000 * 0,85 \text{ kg} * 0,95 = 84.787,50 \text{ euro}$

Scostamento globale materie = $80.000 - 84.787,50 = - 4.787,50 \text{ euro}$



Scomposizione negli scostamenti elementari: volume, efficienza e prezzo

$$= 100.000 * 0,80 * 1$$

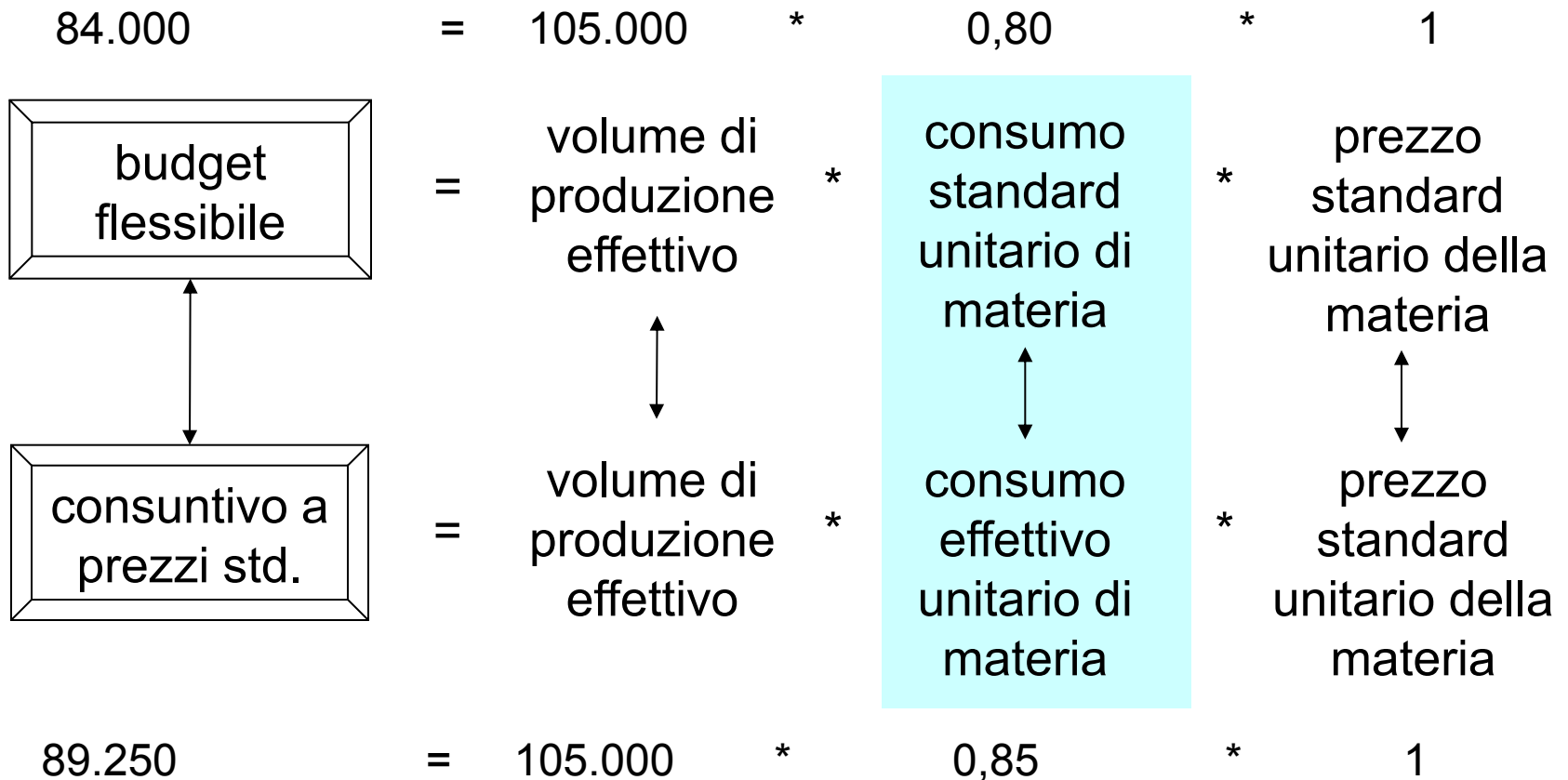


*componente
che muta*

$$= 105.000 * 0,80 * 1$$

20

Scostamento di efficienza di materie



Scostamento di efficienza = - 5.250 (N)

Scostamento di prezzo di materie

89.250	=	105.000	*	0,85	*	1
consuntivo a prezzi std.		volume di = produzione effettivo	*	consumo effettivo unitario di materia	*	prezzo standard unitario della materia
↕		↕		↕		↕
consuntivo effettivo		volume di = produzione effettivo	*	consumo effettivo unitario di materia	*	prezzo effettivo unitario della materia
84.787,50	=	105.000	*	0,85	*	0,95

Scostamento di prezzo = + 4.462,50 (P)

Verifica scostamenti di materie

Scostamento globale = - 4.787,50 (N)

Scostamento volume = - 4.000 (N)

Scostamento di efficienza = - 5.250 (N)

Scostamento di prezzo = + 4.462,50 (P)

quali sono le osservazioni da fare?

Caso Dolce Forno spa

Previsioni:

- Produzione prevista nel mese di novembre di panettoni 100.000 pz
- Ore standard per produrre un panettone 0,9
- Costo standard unitario per un'ora di mano d'opera diretta 15 euro

Costo programmato = $100.000 * 0,9 * 15 = 1.350.000$ euro

A consuntivo il 2 dicembre si riscontrano le seguenti informazioni:

- | | |
|-----------------------------------|---------|
| - Panettoni prodotti effettivi | 105.000 |
| - Ore effettive di MOD | 0,8 |
| - Costo unitario effettivo di MOD | 14 |

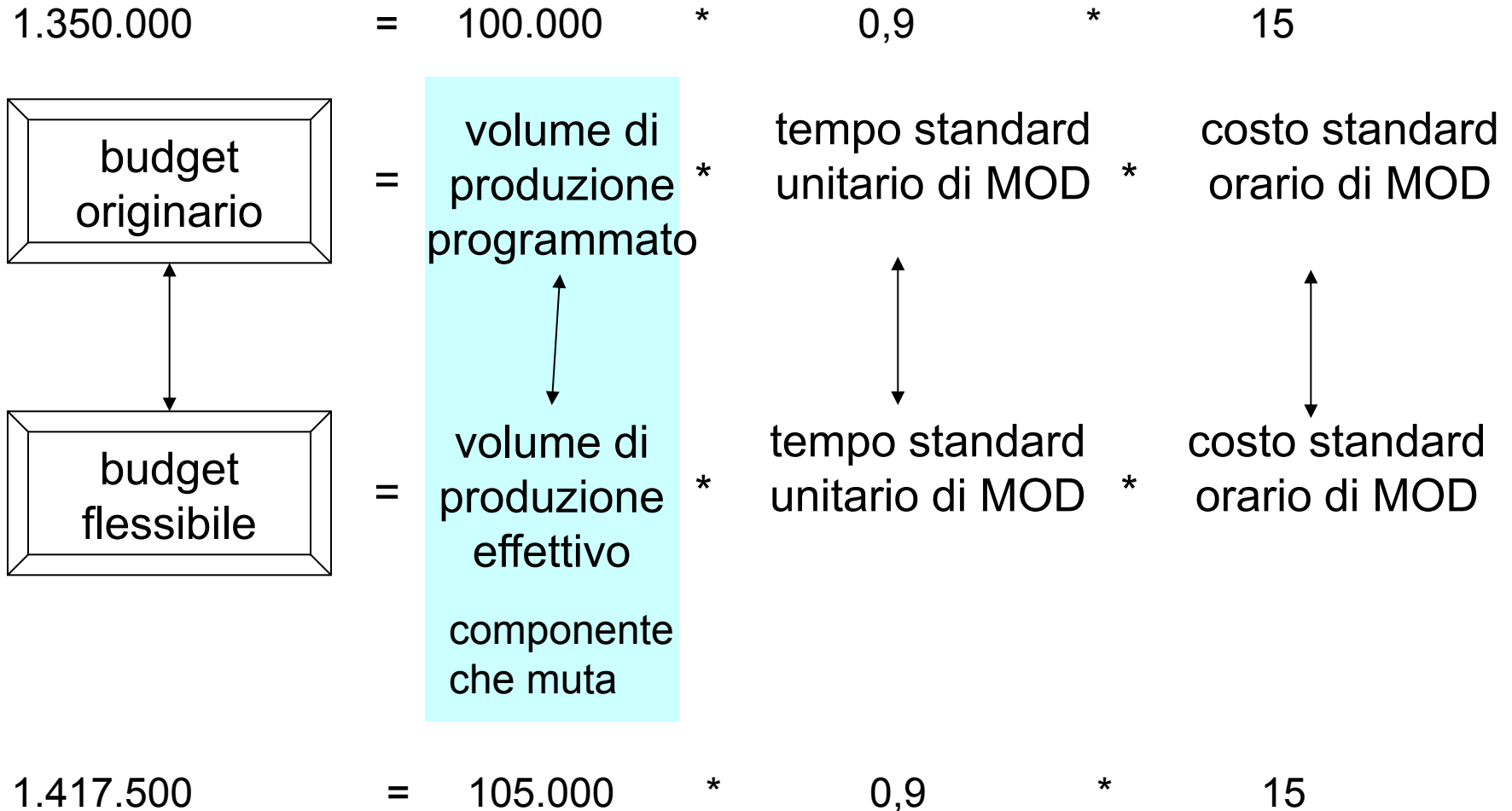
Costo consuntivo = $105.000 * 0,8 * 14 = 1.176.000$ euro

Scostamento globale MOD = $1.350.000 - 1.176.000 = 174.000$ euro



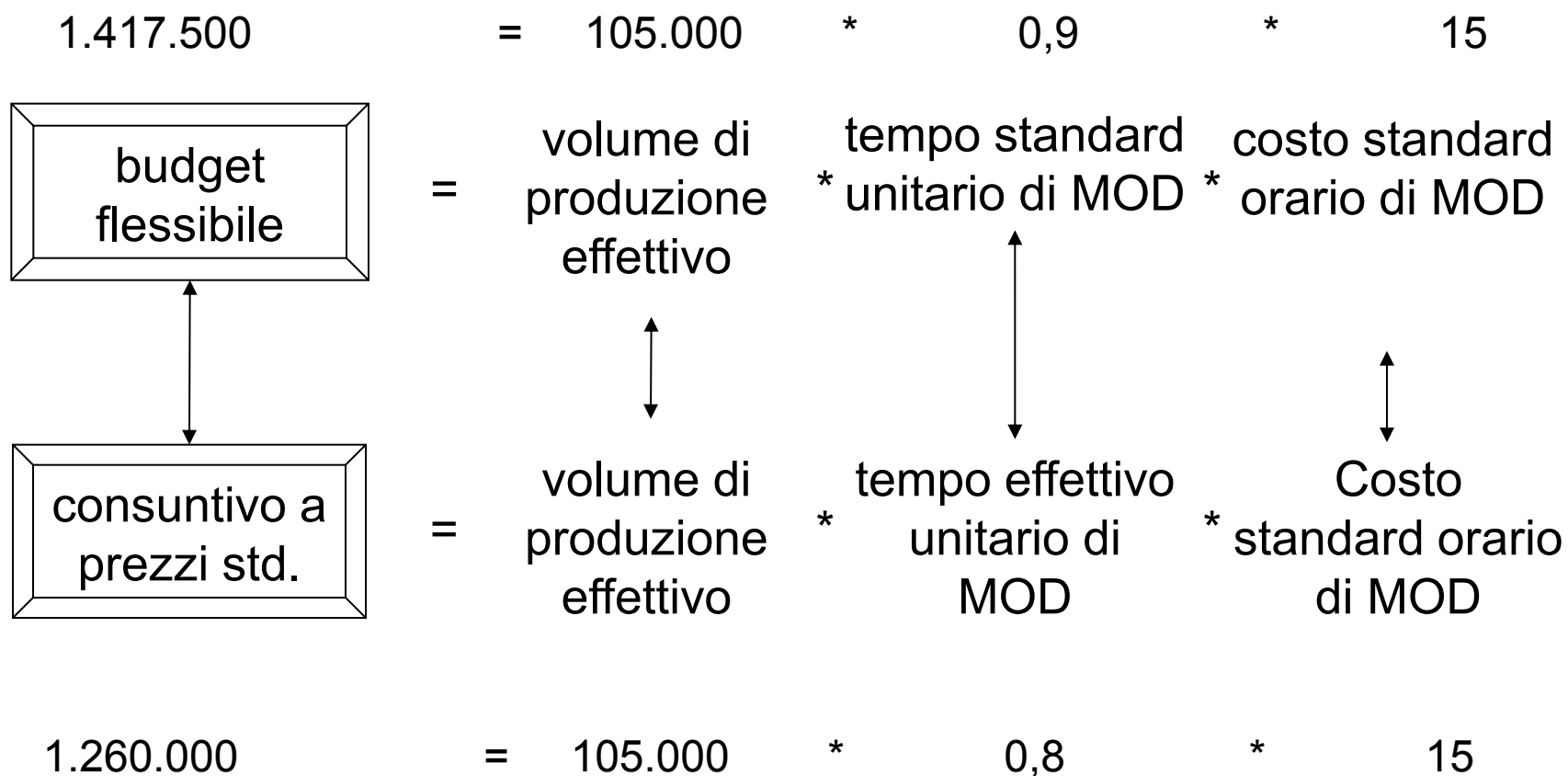
Scomposizione negli scostamenti elementari: volume, efficienza e prezzo

Scostamento di volume di MOD



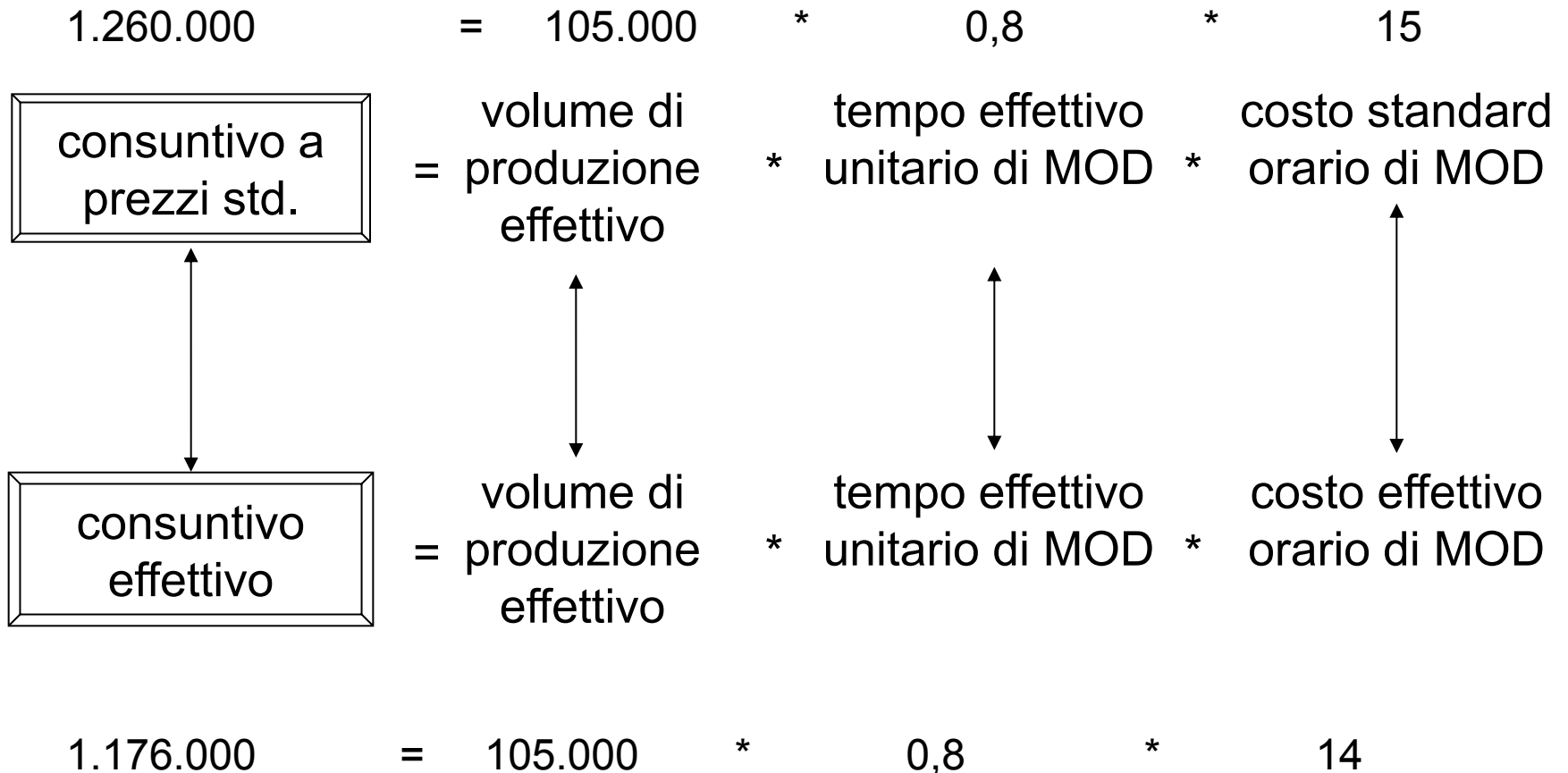
Scostamento di volume = - 67.500 (N)

Scostamento di efficienza di MOD



Scostamento di efficienza = + 157.500 (P)

Scostamento di prezzo di MOD



Scostamento di prezzo = + 84.000 (P)

Verifica scostamenti MOD

Scostamento globale = + 174.000 (P)

Scostamento volume = - 67.500 (N)

Scostamento di efficienza = + 157.500 (P)

Scostamento di prezzo = + 84.000 (P)

quali sono le osservazioni da fare?

Scostamenti degli altri costi variabili

Per gli altri costi variabili (o componenti variabili di costi generali), tra i quali materie ausiliarie, forza motrice, manodopera indiretta nella componenti variabile, valgono le medesime considerazioni precedenti

Tuttavia se la componente variabile non è separata né a consuntivo né a preventivo dalla componente fissa, non è possibile applicare le tecniche esposte.

Scostamenti costi fissi

scostamento globale



Costi discrezionali e vincolati

**Scostamento globale
costi fissi**

= Costo totale a budget - Costo consuntivo

***Individuazione delle cause di tipo qualitativo che hanno
generato un determinato consuntivo***

atteggiamento attivo

Per poter intervenire sulle voci di costo riducibili, anche se slegate alle variazioni della produzione

Caso Dolce forno spa

Costi generali: luglio				
Voci di costo	Budget	Consuntivo	Scostamento	
Stipendi tecnici	150.000	180.000	30.000 (N)	
Ammortamenti	70.000	70.000	----	
Illuminazione	20.000	18.000	2.000 (P)	
Riscaldamento	10.000	15.000	5.000 (N)	
Assicurazioni	5.000	5.500	500 (N)	
Totale	255.000	288.500	33.500 (N)	

In considerazione dei volumi produttivi si potrebbe individuare una particolare tipologia di scostamento

Scostamento di volume

..... o sotto/sopra assorbimento di volume di costi fissi

L'analisi si sposta sui costi fissi unitari di prodotto che possono essere correlati ai volumi di produzione

due possibili ipotesi:

Volume
effettivo a
consuntivo < Volume
a
budget



I costi fissi
unitari sono
superiori a quelli
di budget



**Sotto assorbimento
o Δ negativa di
volume di costi fissi**

Volume
effettivo a
consuntivo > Volume
a
budget



I costi fissi
unitari sono
inferiori a quelli
di budget



**Sopra assorbimento
o Δ positiva di
volume di costi fissi**

Valutazione dello scostamento di volume

$$\text{Costo fisso a budget} - \frac{\text{Costo fisso a budget}}{\text{Volume a budget}} * \text{Volume effettivo}$$

Costo fisso unitario a budget

Se il secondo membro della differenza è minore →

SOTTO-ASSORBIMENTO

Dato un minor volume effettivo, i RICAVI UNITARI PROGRAMMATI risultano insufficienti a coprire i costi fissi nella misura sperata per ottenere il margine desiderato

Caso Dolce Forno spa

Panettoni programmati	100.000
Panettoni effettivi	105.000

$$\begin{array}{l} \text{Scostamento} \\ \text{volume costi} \\ \text{fissi} \end{array} = 255.000 - \frac{255.000}{100.000} * 105.000$$

= 12.750 Sopra-assorbimento!

Scostamento dei ricavi di vendita

Valutazione delle performance dei centri di ricavo

A. L'impresa vende un solo prodotto (o modello)

B. L'impresa vende una pluralità di prodotti (o modelli)

A

Ricavo a budget = volume di vendita a budget * prezzo standard unitario di vendita

Ricavo a consuntivo = volume di vendita effettivo * prezzo effettivo unitario di vendita

Δ globale Ricavi

Il segno negativo indica uno scostamento positivo!

Scostamento dei ricavi di vendita

Poiché l'impresa realizza un solo prodotto lo scostamento può essere provocato da una variazione dei volumi o dei prezzi di vendita

scostamento di volume di vendita

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{budget} \\ \text{originario} \\ \hline \end{array} = \text{volume di} \quad * \quad \text{prezzo standard} \\ \text{vendita} \quad \text{unitario di vendita} \\ \text{programmato}$$

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{budget} \\ \text{flessibile} \\ \hline \end{array} = \text{volume di} \quad * \quad \text{prezzo standard} \\ \text{vendita} \quad \text{unitario di vendita} \\ \text{effettivo}$$

scostamento di prezzo di vendita

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{budget} \\ \text{flessibile} \\ \hline \end{array} = \text{volume di} \quad * \quad \text{prezzo standard} \\ \text{vendita} \quad \text{unitario di vendita} \\ \text{effettivo}$$

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{consuntivo} \\ \text{effettivo} \\ \hline \end{array} = \text{volume di} \quad * \quad \text{prezzo effettivo} \\ \text{vendita} \quad \text{unitario di vendita} \\ \text{effettivo}$$

Caso Dolce Forno spa

Ricavi a budget: 100.000 panettoni a 10 euro = 1.000.000

Ricavi a consuntivo: 105.000 panettoni a 9 euro = 945.000

Lo scostamento globale = +55.000 (N)

Scomposizione dello scostamento globale nei due scostamenti elementari:
di volume e di prezzo

volume

Budget originario $100.000 * 10 = 1.000.000$

$\Delta -50.000 (P)$

Budget flessibile $105.000 * 10 = 1.050.000$

prezzo

Budget flessibile $105.000 * 10 = 1.050.000$

$\Delta +105.000 (N)$

Consuntivo effettivo $105.000 * 9 = 945.000$

Verifica scostamenti ricavi

Scostamento globale = + 55.000 (N)

Scostamento volume = - 50.000 (P)

Scostamento di prezzo = +105.000 (N)

quali sono le osservazioni da fare?

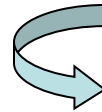
Scostamento dei ricavi di vendita



L'impresa vende una pluralità di prodotti (o modelli)

Lo scostamento globale dei ricavi di vendita deve essere scomposto in relazione alla:

- variazione dei volume
- variazione dei prezzi di vendita
- variazione del mix (composizione dei volumi di vendita)



percentuali di vendita per prodotto

Prodotti	A	
	Val. unit.	%
Panettoni	105.000	52,5
Cioccolatini	55.000	27,5
Biscotti	40.000	20,0
Totale	200.000	100

Scostamento dei ricavi di vendita

Scostamento di volume

Conteggiare le componenti per tutti i prodotti!!!!

$$\left(\text{vol. vend. prog.} * \% \text{ mix std} * P \text{ std unit.} \right) - \left(\text{vol. vend. eff.} * \% \text{ mix std} * P \text{ std unit.} \right)$$

Budget originale a mix std

Budget flessibile a mix std

Scostamento di mix

$$\left(\text{vol. vend. eff.} * \% \text{ mix std} * P \text{ std unit.} \right) - \left(\text{vol. vend. eff.} * \% \text{ mix eff.} * P \text{ std unit.} \right)$$

Budget flessibile a mix std

Consuntivo a prezzi std

Scostamento di prezzo

$$\left(\text{vol. vend. eff.} * \% \text{ mix eff.} * P \text{ std uni.} \right) - \left(\text{vol. vend. eff.} * \% \text{ mix eff.} * P \text{ eff.} \right)$$

Consuntivo a prezzi std

Consuntivo effettivo

Caso Dolce Forno spa

Budget:

Panettoni $100.000 * 10 = 1.000.000$

Pandori $50.000 * 8 = 400.000$

Consuntivo:

Panettoni $90.000 * 10,5 = 945.000$

Pandori $70.000 * 8,5 = 595.000$

Scostamento globale = $1.400.000 - 1.540.000 = - 140.000$ (P)

Prodotti	Mix Budget		Mix Consuntivo		
	Valore	%	Valore	%	
Panettoni	100.000	67	90.000	56,25	
Pandori	50.000	33	70.000	43,75	
Totale	150.000	100	160.000	100	

Caso Dolce Forno spa

Scostamento netto di volume

$$= [(150.000 \text{ pz} * 67\% * 10) + (150.000 * 33\% * 8) - [160.000 \text{ pz} * 67\% * 10) + (160.000 \text{ pz} * 33\% * 8)] = 1.401.000 - 1.494.400 = - 93.400 \Delta \text{ volume (P)}$$

Scostamento di mix

$$= [(160.000 \text{ pz} * 67\% * 10) + (160.000 * 33\% * 8) - [160.000 \text{ pz} * 56,25\% * 10) + (160.000 \text{ pz} * 43,75\% * 8)] = 1.494.400 - 1.460.000 = 34.400 \Delta \text{ mix (N)}$$

Scostamento di prezzo

$$= [(160.000 \text{ pz} * 56,25\% * 10) + (160.000 * 43,75\% * 8) - [160.000 \text{ pz} * 56,25\% * 10,5) + (160.000 \text{ pz} * 43,75\% * 8,5)] = 1.460.000 - 1.540.000 = - 80.000 \Delta \text{ prezzo (P)}$$

Verifica dello scostamento dei ricavi

Scostamento globale = - 139.000 (P)

Scostamento volume = - 93.400 (P)

Scostamento di mix = 34.400 (N)

Scostamento di prezzo = - 80.000 (P)

quali sono le osservazioni da fare?

Bibliografia di riferimento

Bruni G.	Contabilità per l'alta direzione	Etas
Brusa L.	Sistemi manageriali di programmazione e controllo	Giuffrè
Lothian N.	Misurare la performance aziendale	Egea
Marchi L.	Sistemi informativi aziendali	Giuffrè
Marchi L., Paolini A, Quagli A.	Strumenti di analisi gestionale	Giappichelli
Marchi L., Mancini D.	Gestione informatica dei dati aziendali	Angeli
Marelli A.	Il sistema di reporting interno.	Giuffrè