



Venerdì 13/09/2024

## Controllo di Gestione. Il commercialista e il controllo delle marginalità

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

Con quest'articolo pongo l'accento su di un'analisi da me condotta in merito agli scostamenti tra consuntivo e budget delle vendite. La definizione del budget in realtà sarà oggetto di una successiva trattazione, in dettaglio di come sia più proficuo realizzare il budget della produzione partendo dai costi standard. Qui paradossalmente faccio un passo oltre, cioè punto a scomporre e quantificare gli effetti che "colgono" il budget al suo consuntivo. Come sempre nulla di trascendentale, anzi, il tutto improntato alla massima semplicità ma soprattutto alla massima fruibilità da parte di ognuno di voi. Scendiamo nel merito. Prendo di riferimento una decina di prodotti per i quali il solito imprenditore oleario ha definito le quantità e ricavi a budget per il mese di maggio (gli articoli precedenti sono visibili sul mio profilo oppure tornando indietro nel gruppo "controllo di gestione commercialisti e consulenti"). Il tutto è evidenziato nell'immagine seguente.

Sono presenti i codici, il costo industriale unitario (preventivamente individuato grazie alle distinte base realizzate dal sw bussolastar) le quantità a budget ed il ricavo totale previsto a budget. È presente un prezzo medio e un margine di contribuzione unitario (dato dalla differenza fra il prezzo medio unitario ed il costo industriale unitario), il tutto definito nella parte sinistra della maschera. La parte destra invece vede la presenza delle quantità e dei ricavi a consuntivo, comprensivi di prezzo medio, margine di contribuzione sia unitario che totale sempre a consuntivo (per semplicità ipotizziamo che i costi di trasformazione non abbiano subito oscillazioni nel periodo). Attenzione, seppur presenti le voci di ricavo e costo totale (accademicamente previste), l'analisi che andremo ad elaborare riguarda la varianza legata al margine di contribuzione (totali in rosso per 74.893 a budget e 69.920 a consuntivo) che, nell'esempio, prevede uno scostamento sfavorevole di  $69.920 - 74.893 = -4.973$ . Nella seconda immagine in basso abbiamo i riepiloghi con un primo dettaglio per codice. Così il codice OE0010 presenta (parte sinistra della maschera, lato "budget") 21.500 pezzi da vendere, il cui peso nel mix è pari al 10,25%, con un margine unitario di 0,39 ed un margine di contribuzione totale pari a 8.338. Nel lato destro (consuntivo) lo stesso codice presenta 18.256 unità realmente vendute, il cui peso reale nel mix è dell'8,68%, un mdc di 0,35 ed un mdc totale di 6.372. Ripetiamo la stessa operazione per tutti i codici prodotto presenti in analisi.

La terza maschera ci scompone la variazione sfavorevole di  $-4.973$  nel suo effetto volume, mix e margine unitario.

- La varianza di volume delle vendite è imputabile a volumi effettivi di vendita (in termini di unità di prodotto) differenti da quelli stimati a budget. Nella foto sopra per il codice OE0010 è pari a 27 (scostamento favorevole);  
- La varianza di mix indica il differente peso che prodotti con margini diversi hanno sul fatturato del periodo rispetto il budget. Per il codice OE0010 è pari a -1.285 (scostamento sfavorevole);  
- La varianza di margine unitario è imputabile alle marginalità effettive dei prodotti venduti rispetto le vendite previste a budget. Per il codice OE0010 pari a -708 (scostamento sfavorevole). Il totale per il codice in questione presenta un valore sfavorevole pari a -1.966.

Nei totali in basso lo scostamento favorevole della varianza di volume delle vendite (245), è stato negativamente più che compensato dagli scostamenti sfavorevoli delle varianze di mix (-1.472) e di margine unitario (- 3.746), per un totale di scostamento sfavorevole pari a 4.973. È un'analisi



semplice, ma che consente di mettere in luce come viene influenzato l'indice di ogni codice prodotto a budget rispetto al consuntivo. Questa analisi è stata ripetuta per agente, in funzione del singolo budget di vendita prima e del consuntivo poi. Le obiezioni mosse da alcuni di essi erano legate al fatto che non fosse possibile, con maggiori volumi e qualche piccolo sconto (a detta loro), aver vanificato il raggiungimento di una corretta marginalità. Tuttavia la nostra analisi ha dimostrato il contrario, portando l'imprenditore a voler legare le provvigioni per una percentuale sui volumi di vendita e per un'altra percentuale sui margini effettivamente realizzati. I commerciali hanno compreso come una politica di sconto non monitorata (seppur a fronte di un maggior volume di vendita) possa arrecare più danno che vantaggio alla struttura da essi servita. La ricerca dell'efficienza nelle vendite è sinonimo di aumento della liquidità. La liquidità oggi è un fattore cruciale ma se ci si ostina a volerne curare la mancanza semplicemente rimodulando le posizioni debitorie, si arriverà prima o poi al dissesto. È quindi necessario cominciare seriamente ad interessarsi degli aspetti produttivi, anche in funzione degli adeguati assetti e/o di un corretto piano di risanamento in seno alla composizione negoziata sulla crisi dell'impresa.

Dott. Pierpaolo D'angelo