



Giovedì 04/12/2025

Controllo di gestione: il professionista, l'imprenditore e l'importanza della programmazione produttiva

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

Titolo impegnativo che vuole sottintendere, come già altre volte trattato, l'importanza del binomio professionista-imprenditore in seno ad un valido, proficuo e continuativo sistema di Controllo di Gestione.

Già, perché tu che di tanto in tanto mi segui sai che a mio avviso un modello di controllo è davvero efficace quando sono presenti due aspetti fondamentali:

- dati acquisiti non soltanto dal bilancio dell'esercizio (direi in misura non maggiore al 30% dalle scritture contabili)
- imprenditore che si adopera fianco a fianco con il professionista (non solo quindi un interlocutore occasionale da incontrare nel proprio studio una volta tanto)

Fatta questa debita premessa, passiamo a sviluppare in maniera semplice due concetti molto importanti: l'MPS e l'MRP.

Prendiamo a riferimento il solito imprenditore oleario. Si parte dal budget di produzione quale pianificazione sull'anno. I dati di budget saranno quindi basilari per lo sviluppo dell'MPS (master production schedule o piano principale di produzione) legato alla pianificazione delle vendite al di sotto dell'anno (6-12 mesi). L'MPS a sua volta si trova alla base dell'MRP (material requirement planning o pianificazione dei fabbisogni di materiali). L'MRP ha lo scopo di definire quali componenti e in che quantità devono essere presenti al fine di ottemperare alla produzione programmata (in funzione delle vendite).

L'MPS, come anticipato punto di partenza dell'MRP, definisce una tabella in cui sono riportati per ogni riga gli articoli oggetto di produzione e vendita, mentre per ogni colonna i periodi di tempo successivi (a partire dall'immediato futuro, ad esempio le settimane immediatamente successive). I dati inseriti riguardano le quantità già ordinate e le previsioni di vendita definite dall'area commerciale (esempio tabella sotto) del codice prodotto OE0001 e seguenti.

Il piano di produzione è utile a fornire i fabbisogni di prodotti ma senza considerare la posizione di magazzino. I fabbisogni sono al lordo delle eventuali giacenze o degli eventuali ordini di acquisto/produzione già in corso. L'MRP invece, scende nel dettaglio dei componenti da utilizzare per realizzare i prodotti finiti in quella determinata settimana ed effettua il calcolo delle quantità da ordinare, o da produrre, di tutti i componenti del prodotto finito in funzione dei coefficienti di impiego riportati nella distinta base dell'articolo. Il passo successivo comporta il nettoficare tali quantità in funzione delle giacenze disponibili, degli ordini aperti (di acquisto o produzione) e delle quantità già impegnate (per impegnate si intendono già destinate a produzioni schedulate precedentemente):

fabbisogno netto = fabbisogno lordo - giacenza - ordini aperti + quantità impegnata

Calcolato il fabbisogno netto, risulta opportuno tempificare l'emissione degli ordini in modo tale che, noti i lead time, la merce sia disponibile negli istanti di tempo corretti (não prima não dopo la manifestazione della necessità). In questo modo si ottimizzano le scorte di magazzino, evitando accumuli dispendiosi in assenza di una reale necessità, piuttosto che carenze improvvise di materiali.

Un esempio potrebbe essere il fabbisogno di bottiglie di vetro (BOT01L) del codice prodotto OE0001



â€œolio extravergine lt 1â€• in funzione ad esempio di una scorta di sicurezza pari a 500 pezzi e di un ordine giÃ aperto di 1.500 pezzi (corrispondente al lotto minimo dâ€™acquisto concordato con il fornitore e con consegna stimata nella seconda settimana), che il lead time garantito dal fornitore (tempo che intercorre dalla presa dellâ€™ordine alla consegna delle bottiglie) Ã pari a 3 settimane e che sono presenti 3.000 bottiglie a scorta da subito. Conosciuto il piano di produzione del codice OE0001 (definito nellâ€™immagine precedente) si riporta il calcolo del fabbisogno della bottiglia di vetro (cod. BOT01L) tabella seguente.

Ecco cosa succede nei vari periodi:

- la prima settimana â€“ il fabbisogno lordo Ã pari a 1.000 bottiglie e puÃ² essere completamente sopperito grazie alla giacenza iniziale di 3.000 pezzi. Ã necessario emettere un ordine dâ€™acquisto per soddisfare la domanda legata alla settimana nÂ°4 (pari a 1.500 bottiglie di ordine minimo).
- la seconda settimana â€“ la giacenza si Ã ridotta a 2.000 pezzi (3.000-1.000) a cui si aggiungono le 1.500 bottiglie incluse nellâ€™ordine aperto. La programmazione di un ordine dâ€™acquisto di 3.000 pezzi fronteggia il fabbisogno della quinta settimana.
- la terza settimana â€“ la scorta di 2.200 pezzi, sufficiente per il fabbisogno del periodo, si genera partendo dalla giacenza della seconda settimana (2.000 bottiglie). A questa si somma lâ€™ordine aperto (1.500 pezzi) e si sottrae la quantitÃ impiegata per soddisfare il fabbisogno della settimana nÂ° 2 (1.300 pezzi).
- la quarta settimana â€“ i 900 pezzi a scorta (2.200-1.300) non sono sufficienti per evadere la domanda di periodo, pertanto si genera un fabbisogno netto di 900 pezzi (1.800 â€“ 900). Lâ€™ordine come da accordi deve comprendere minimo 1.500 bottiglie. Siccome il lead time di approvvigionamento Ã pari a 3 settimane, la schedulazione dellâ€™ordine deve avvenire la settimana nÂ°1.
- la quinta settimana â€“ i 600 pezzi di giacenza di inizio periodo (900+1.500-1.800) non sono sufficienti a fronteggiare il fabbisogno stimato di 1.700 bottiglie. La disponibilitÃ di altri 1.500 pezzi consentirebbe di evadere la domanda ma la giacenza finale sarebbe pari a 400 bottiglie (600+1.500-1.700). Al fine del mantenimento di 500 pezzi quale scorta di sicurezza, lâ€™ordine di acquisto deve includere 3.000 pezzi.Â

E cosÃ¬ via per le altre settimaneâ€!

Semplice vero?â€• forse non moltoâ€• se immaginiamo i nostri clienti, magari piccoli imprenditori alle prese con lâ€™obbligo del 2086 c.c. (adeguati assetti) e senza grandi risorse da impegnare nellâ€™acquisto di software evoluti da adibire al controllo di gestione della propria azienda.

Come fare allora?

Come controller dedito alla consulenza verso piccole realtÃ, difronte a scelte difficili, ho sempre operato nel modo piÃ¹ semplice che potesse garantirmi il massimo risultato. La mia esperienza potrebbe essere riassunta nel seguente modo: lâ€™imprenditore oleario riprende il codice OE0001 per un totale di 1.000 pezzi preventivati nellâ€™MPS della prima settimana (a cui somma gli altri due codici oggetto della prima tabella di questo articolo). Carica codici e quantitÃ sul software bussolastarÂ (o analoghi. Figura sotto)

a seguire esplodeÂ i fabbisogni lordiÂ di tutti i componenti (non solo quindi le bottiglie) caratterizzanti la prevista produzione (screen shot seguente. Eâ€™ possibile leggere, rispetto il codice BOT01L, 1.010 unitÃ e non 1.000 in quanto previsto un 1% di scarto)



Ottenere come primo risultato il fabbisogno lordo di tutti i componenti da utilizzare, giÃ di per sÃ©, un ottimo traguardo raggiunto dal piccolo imprenditore. Con qualche accortezza si puÃ² provare ad andare avanti nei calcoli qualora chiaramente non sia trattata una grande mole di dati (non piÃ¹ di qualche centinaio di componenti).

Da qui in poi lo sviluppo dei fabbisogni netti puÃ² essere eseguito interrogando codice materia per codice materia il software di magazzino (se presente e/o incrociando i dati tramite fogli elettronici) oppure controllando fisicamente le giacenze dei componenti. Allo stesso modo si agisce in merito allâ€™aggiunta di eventuali ordini di materiali giÃ in essere. Per quanto riguarda lâ€™impegnato, trattandosi di una schedulazione al piÃ¹ realizzata di settimana in settimana non dovrebbero esserci grossi problemi ad escluderlo.

Chiaramente questa Ã“ una â€œriflessione praticaâ€• riferita a piccole o piccolissime realtÃ (di modesta complessitÃ); di artigiani ad esempio con un milione di euro di fatturato o anche meno, ai quali non puÃ² essere richiesto uno sforzo tale da garantirsi il supporto di un ERP come software di base ma, contestualmente, non puÃ² essere vita natural durante negato loro un approccio piÃ¹ professionale alla gestione dellâ€™impresa solo perchÃ© di ridotte dimensioni.

Come spesso accade la veritÃ ricade nel mezzo e, considerati gli ultimi obblighi in merito alla riforma della crisi dâ€™impresa, sono assolutamente certo che una gestione piÃ¹ scientifica (seppur non integrata come lo potrebbe essere con un ERP) non possa che giovare allâ€™imprenditore (che migliora i propri conti) e al professionista che aiuta lâ€™imprenditore, garantendo la salute dellâ€™impresa cliente nonchÃ© lâ€™erogazione di unÂ nuovo servizio in modo proficuo e continuativo. Lâ€™adozione di soluzioni software integrate e piÃ¹ evolute potrebbe essere argomento da riprendere in merito ad unâ€™eventuale crescita futura della dimensione aziendale.