

IL SISTEMA DI REPORTING

Definizione

Il ***sistema di Reporting*** è l'insieme dei rapporti di gestione redatti da coloro cui è stato assegnato un budget di responsabilità, per consentire la valutazione dei risultati e l'attuazione dell'analisi degli scostamenti.



rivedere →

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

- L'analisi degli scostamenti è l'operazione conclusiva del processo di controllo
- Viene di solito posta in essere *al termine* del periodo di cui si è programmata la gestione per **verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati**
- Si concretizza con l'attuazione dei meccanismi di *feed-back*
- Negli ultimi tempi sono sempre più frequenti i casi di controllo concomitante

Quesiti ai quali l'analisi degli scostamenti cerca di dare risposte:

- ❖ Perché si è manifestata una differenza negativa tra risultati attesi e reali
- ❖ Chi è responsabile di tale differenza e deve intervenire per porvi riparo e per evitarla in futuro
- ❖ Come è opportuno intervenire, cioè con quali provvedimenti correttivi

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

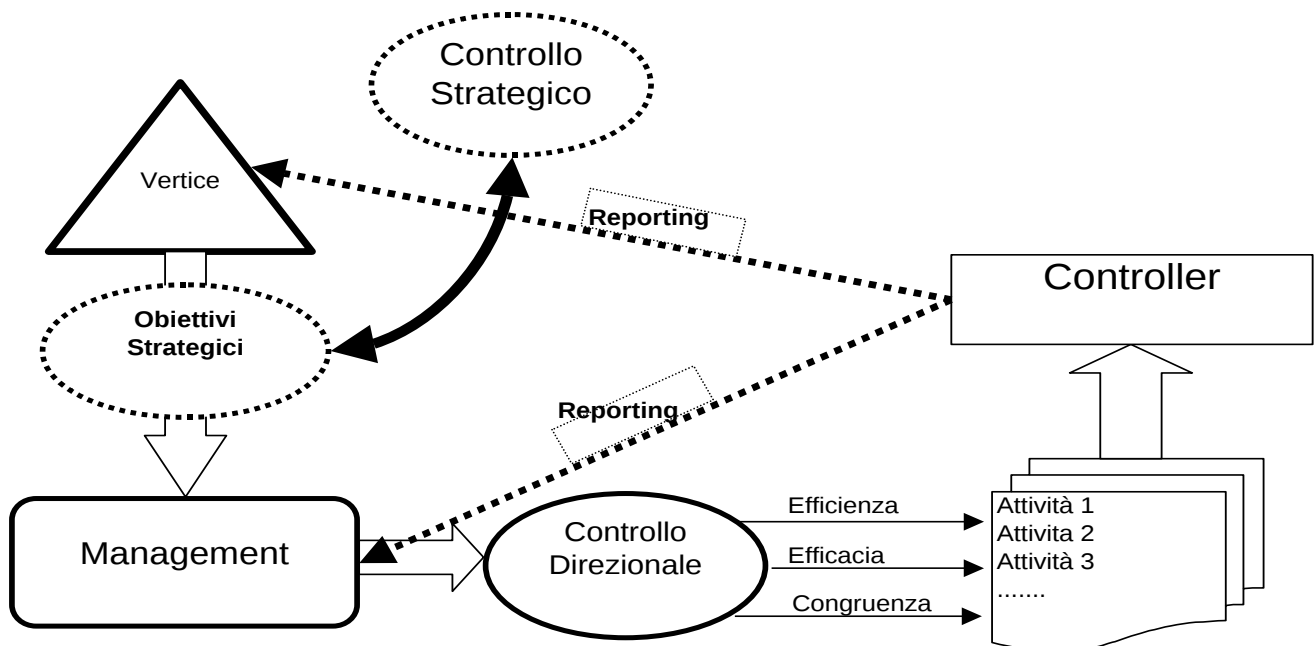
- Consente di correggere *tempestivamente* le disfunzioni gestionali e di ri-allineare la condotta aziendale rispetto agli obiettivi di budget
- Consente di avere notizia di *fatti nuovi* tali da mettere in discussione gli obiettivi ed i programmi di budget
- Consente di accrescere la valenza comportamentale degli obiettivi di budget laddove venga condotta per centri di responsabilità con lo scopo di individuare i soggetti responsabili delle disfunzioni accertate

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

- L'analisi degli scostamenti trova svolgimento nei reports da indirizzare ai *managers operativi*

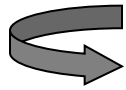
Caratteristiche di un efficiente sistema di reporting

- ☐ Attendibilità
- ☐ Chiarezza
- ☐ Flessibilità
- ☐ Sintesi
- ☐ Tempestività

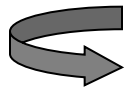


ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

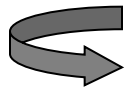
In sintesi l'analisi degli scostamenti si articola nelle seguenti operazioni:



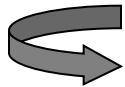
CONFRONTO valori di budget e consuntivi.
Determinazione degli
SCOSTAMENTI GLOBALI



SCOMPOSIZIONE
degli scostamenti globali in
SCOSTAMENTI ELEMENTARI



Individuazione delle CAUSE di tali differenze e
delle relative RESPONSABILITÀ



Individuazione delle
AZIONI CORRETTIVE o PREVENTIVE
per il raggiungimento degli obiettivi di budget

CONFRONTO TRA DATI PREVENTIVI E CONSUNTIVI

Voci di costo	Budget	Consuntivo	Scostamento
Materiali diretti	2.000.000	2.100.000	100.000 (N)
MOD	1.400.000	1.350.000	50.000 (P)
Energia elettrica	100.000	130.000	30.000 (N)
Ammortamenti	200.000	200.000	_____
Spese varie indust.	300.000	320.000	20.000 (N)
Totale	4.000.000	4.100.000	100.000 (N)



DETERMINAZIONE DELLO SCOSTAMENTO GLOBALE

Anche quando lo scostamento complessivo è pari a zero, è necessario scorporare gli scostamenti parziali, in quanto a volte si possono riscontrare delle compensazioni tra scostamenti positivi e scostamenti negativi.

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI COSTI VARIABILI

L'analisi degli scostamenti dei costi variabili consiste nel **confronto** tra i costi preventivati e consuntivi ponendo in evidenza le **cause** che hanno generato la suddetta differenza. Dalla formula di derivazione dei costi variabili si evince che i fattori principali che concorrono alla determinazione di un costo globale sono:

$$C = v \times s \times p$$

C = costo totale di budget

V = volume programmato di produzione

S = standard unitario fisico di produzione

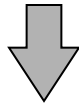
P = prezzo unitario standard di produzione

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEL COSTO DELLE MATERIE PRIME

Volume di produzione programmato	x	Consumo standard unitario di materia	x	Prezzo standard unitario di materia	➔	COSTO PREVENTIVO
--	---	--	---	---	---	-----------------------------

meno

Volume di produzione effettivo	x	Consumo effettivo unitario di materia	x	Prezzo effettivo unitario di materia	➔	COSTO CONSUNTIVO
--------------------------------------	---	---	---	--	---	-----------------------------



**SCOSTAMENTO GLOBALE DI
COSTO**

Principali cause di scostamento di un costo variabile

- **VOLUME**
- **EFFICIENZA**
- **PREZZO D'ACQUISTO**

ESEMPIO NUMERICO:

Kg. 0,2 coefficiente standard unitario fisico (quantità fisica di risorsa necessaria per ottenere 1 unità di output)

€ 100 prezzo st. unitario (prezzo st. al Kg.)

10000 volume di prod. Programmato

$$10000 \times \text{kg. } 0,2 \times € 100 = € 200000$$

**COSTO
PREVENTIVO**

Se invece:

Kg. 0,4 coefficiente effettivo unitario di materia

€ 80 prezzo effettivo unitario

12000 volume di produzione effettivo

$$12000 \times \text{Kg. } 0,4 \times € 80 = 384000$$

**COSTO
CONSUNTIVO**

$$384000 - 200000 = 184000$$

SCOSTAMENTO GLOBALE

SCOMPOSIZIONE DELLO SCOTAMENTO GLOBALE IN SCOSTAMENTI ELEMENTARI:

$$\text{SC. GLOBALE} = \text{SC. VOL.} + \text{SC. PREZZO} + \text{SC. EFFIC}$$

$$10000 \times \text{kg. } 0,2 \times € 100 = € 200000$$

BUDGET ORIGINALE

$$12000 \times \text{kg. } 0,2 \times € 100 = € 240000$$

BUDGET FLESS.TO

$$200000 - 240000 = € 40000$$

SCOST. DI VOLUME (N)

**A parità di condizioni, l'aver prodotto 2000 pezzi in
più rispetto ai programmi ha comportato un
maggior costo di 40000**

SCOSTAMENTO DI VOLUME

Si parla di scostamento di volume quando si sostengono costi in più (o in meno) **solo** perché la **quantità prodotta non corrisponde a quella del budget**

Volume di produzione PROGRAMMATO	x	Consumo standard unitario di materia	x	Prezzo standard unitario di materia	Budget originale
--	---	--	---	---	---------------------

meno

Volume di produzione EFFETTIVO	x	Consumo standard unitario di materia	x	Prezzo standard unitario di materia	Budget flessibilizzato
--------------------------------------	---	--	---	---	---------------------------

BUDGET ORIGINALE : costo standard del volume di produzione previsto nel budget

BUDGET FLESSIBILIZZATO: costo standard del volume di produzione effettivamente realizzato

N.B. Lo scostamento di volume non si può definire a priori positivo o negativo. Infatti un incremento dei costi rispetto al budget non necessariamente è negativo, se l'incremento di volume, a cui è dovuto, corrisponde a reali esigenze di mercato, che l'azienda è riuscita ad appagare

SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA

Si parla di scostamento di EFFICIENZA quando si sostengono costi in più (o in meno) **solo** perché la **quantità fisica necessaria per la realizzazione di 1 unità di prodotto è diversa da quella prevista**

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Consumo
STANDARD
unitario di materia

x

Prezzo standard
unitario
di materia

Budget
flessibilizzato

meno

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Consumo
EFFETTIVO
unitario di materia

x

Prezzo standard
unitario
di materia

Consuntivo
a prezzi st.

SCOSTAMENTO DI PREZZO

Si parla di scostamento di PREZZO quando si sostengono costi in più (o in meno) **solo** perché il prezzo unitario delle risorse si è rivelato diverso da quello di budget

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Consumo
EFFETTIVO
unitario di materia

x

Prezzo
STANDARD
unitario di materia

Consuntivo
a prezzi st.

meno

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Consumo
EFFETTIVO
unitario di materia

x

Prezzo
EFFETTIVO
unitario di materia

Consuntivo
«PURO»

12000 x kg. 0,2 x € 100 = € 240000

BUDGET FLESS.TO

12000 x kg. 0,4 x € 100 = € 480000

CONSUNT. A PREZZI ST.

240000 – 480000 = € 240000

SCOST. DI EFFICIENZA (N)

Aver consumato 0,2 kg in più rispetto a quanto preventivato per la realizzazione di un prodotto ha comportato un maggior costo di € 240000, sintomatico di *un'inefficienza* (maggiori sfridi, scarti, ecc.)

12000 x kg. 0,4 x € 100 = € 480000

CONSUNT. A PREZZI ST.

12000 x kg. 0,4 x € 80 = € 384000

CONSUNT. PURO

480000 – 384000 = € 96000

SCOST. DI PREZZO (P)

A parità di produzione e di efficienza, avendo pagato le materie prime di meno al kg. Si sostengono meno costi totali causando un effetto positivo sullo scostamento dei costi

Lo SCOSTAMENTO GLOBALE risulta così composto:

40000 SC. DI VOLUME (In più)

240000 SC. DI EFFICIENZA (N)

96000 SC. DI PREZZO (P)

184000 SC. GLOBALE (N)

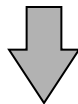
ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEL COSTO DELLA MOD

Nonostante la sua rigidità la MOD va annoverata tra i costi variabili al fine di *collegare* il *fabbisogno di risorse*, espresso in ore, al *volume di produzione* anche se il costo di quest'ultima prescinde da tale dato

Volume di produzione programmato	x	Tempo standard unitario di MOD	x	Costo standard orario di MOD		COSTO PREVENTIVO

meno

Volume di produzione effettivo	x	Tempo effettivo unitario di MOD	x	Costo effettivo orario di MOD		COSTO CONSUNTIVO



SCOSTAMENTO GLOBALE DI COSTO

SCOSTAMENTO DI VOLUME

Si parla di scostamento di volume quando si sostengono costi in più (o in meno) **solo** perché la **quantità prodotta non corrisponde a quella del budget**

Volume di produzione PROGRAMMATO	x	Tempo standard unitario di MOD	x	Costo standard orario di MOD	→ Budget originale
--	---	--------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------

meno

Volume di produzione EFFETTIVO	x	Tempo standard unitario di MOD	x	Costo standard orario di MOD	→ Budget flessibilizzato
--------------------------------------	---	--------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------

SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA

Si parla di scostamento di EFFICIENZA quando si sostengono costi in più (o in meno) **solo** perché **il tempo necessario per la realizzazione di 1 unità di prodotto è diverso da quello previsto**

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Tempo
STANDARD
unitario di MOD

x

Costo standard
orario
di MOD

Budget
flessibilizzato

meno

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Tempo
EFFETTIVO
unitario di MOD

x

Costo standard
orario
di MOD

Consuntivo
a prezzi st.

SCOSTAMENTO DI PREZZO

Si parla di scostamento di PREZZO quando si sostengono costi in più (o in meno) **solo** perché **il costo orario effettivo è diverso da quello di budget**

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Tempo
EFFETTIVO
unitario di MOD

x

Costo
STANDARD
orario di MOD

Consuntivo
a prezzi st.

meno

Volume di
produzione
EFFETTIVO

x

Tempo
EFFETTIVO
unitario di MOD

x

Costo
EFFETTIVO
orario di MOD

Consuntivo
«PURO»

ESEMPIO NUMERICO:

Ore 1,2 coefficiente standard unitario MOD (ore MOD necessarie per ottenere 1 unità di output)

€ 15 prezzo st. unitario (prezzo st. per ora MOD)

2.000.000 volume di prod. programmato

$$2.000.000 \times \text{ore } 1,2 \times € 15 = € 36.000.000 \quad \text{COSTO PREVENTIVO}$$

Se invece:

Ore 0,9 coefficiente effettivo unitario di ore MOD

€ 10 prezzo effettivo unitario per ora MOD

1500000 volume di produzione effettivo

$$1.500.000 \times \text{ore } 0,9 \times € 10 = 13.500.000 \quad \text{COSTO CONSUNTIVO}$$

$$36.000.000 - 13.500.000 = 22.500.000 \quad \text{SCOSTAMENTO GLOBALE}$$

SCOMPOSIZIONE DELLO SCOTAMENTO GLOBALE IN SCOSTAMENTI ELEMENTARI:

$$\text{SC. GLOBALE} = \text{SC. VOL.} + \text{SC. PREZZO} + \text{SC. EFFIC}$$

$$2.000.000 \times \text{ore } 1,2 \times € 15 = € 36.000.000 \quad \text{BUDGET ORIGINALE}$$

$$1.500.000 \times \text{ore } 1,2 \times € 15 = € 27.000.000 \quad \text{BUDGET FLESS.TO}$$

$$36.000.000 - 27.000.000 = € 9.000.000 \quad \text{SCOST. DI VOLUME (P)}$$

A parità di condizioni, l'aver prodotto 500.000 pezzi in meno rispetto ai programmi ha comportato una riduzione di costo di 9.000.000

$1500000 \times \text{ore } 1,2 \times € 15 = € 27000000$ **BUDGET FLESS.TO**
 $1500000 \times \text{ore } 0,9 \times € 15 = € 20250000$ **CONSUNT. A PREZZI ST.**
 $27000000 - 20250000 = € 6750000$ **SCOST. DI EFFIC (P)**

Avendo impiegato 0,3 ore in meno rispetto a quanto preventivato per la realizzazione di un prodotto si riscontra un minor costo di € 6750000, sintomatico di una maggiore efficienza operativa

$1.500.000 \times \text{ore } 0,9 \times € 15 = € 20.250.000$ **CONSUNT. A PREZZI ST.**
 $1.500.000 \times \text{ore } 0,9 \times € 10 = € 13.500.000$ **CONSUNT. PURO**
 $20.250.000 - 135.000.000 = € 6.750.000$ **SCOST. DI PREZZO (P)**

A parità di produzione e di efficienza, avendo sostenuto un costo orario minore, si riscontra un minor costo con conseguente effetto positivo sullo scostamento del costo totale

Lo SCOSTAMENTO GLOBALE risulta così composto:

9.000.000	SC. DI VOLUME (In meno)
6.750.000	SC. DI EFFICIENZA (P)
<u>6.750.000</u>	SC. DI PREZZO (P)
22.500.000	SC. GLOBALE (P)

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI COSTI FISSI

L'analisi degli scostamenti dei costi fissi consiste nel **confronto** tra i costi preventivati e consuntivi. Nel caso dei costi fissi non è possibile individuare le **cause** elementari degli scostamenti ma ci si limita a prendere atto di quel **gap**

SCOSTAMENTO GLOBALE DEI COSTI FISSI

Costo di budget – Costo consuntivo

	budget	consuntivo	Δ
Stipendi tecnici	2000	2400	400 (N)
Ammortamenti	500	500	--
Illuminazione	250	200	50 (P)
Totale	2750	3100	350 (N)

SCOSTAMENTO DI VOLUME O DI ASSORBIMENTO

Esprime le conseguenze economiche di una **differenza** tra **volume di produzione programmato** e **volume di produzione effettivo**
in termini di **differenza dei costi fissi**

Vol effet < Vol prog

costi fissi unitari > costi fissi di budget
scost di vol. neg. (sotto-assorbimento)

Vol effet > Vol prog

costi fissi unitari < costi fissi di budget
scost di vol. pos. (sopra-assorbimento)

1° termine

2° termine

$$\text{Costo fisso di budget} - \frac{\text{Costo fisso di budget}}{\text{Volume programmato}} \times \text{Volume effettivo}$$

Costo fisso unitario
di budget

Se 1° termine > 2° termine

I ricavi di vendita programmati sono insufficienti a coprire i costi fissi nella misura desiderata e a garantire un guadagno
(*Hp.: sotto-assorbimento*).

E viceversa

Supponiamo che:

- volume programmato n. 3.000
- Volume effettivo n. 5.000
- costi fissi a budget € 2.750

$$€ 2.750 - 2.750/3.000 \times 5.000 = € -1.833$$

€ 2.750 < € 4.583 ***sopra-assorbimento dei costi fissi***

Supponiamo che:

- Volume programmato n. 3.000
- Volume effettivo n. 2.000
- Costi fissi a budget € 2.750

$$-€ 2.750 - 2.750/3.000 \times 2.000 = € 917$$

€ 2.750 > € 1.833 ***sotto-assorbimento dei costi fissi***

SCOSTAMENTO DEI RICAVI

Anche l'analisi dei ricavi ricopre un ruolo fondamentale all'interno di un'impresa che vuole controllare costantemente la propria redditività. Lo scostamento complessivo viene determinato facendo la differenza tra ricavi effettivi e ricavi standard.

SCOSTAMENTO DEI RICAVI

L'analisi risulta strutturata in maniera diversa a seconda che l'azienda sia mono-prodotto o multi-prodotto.

SCOSTAMENTO DEI RICAVI

In caso di azienda mono-prodotto lo scostamento complessivo può essere diviso in due parti:

- scostamento di volume;
- scostamento di prezzo.

SCOSTAMENTO DEI RICAVI

Nel caso di imprese multi-prodotto, dobbiamo considerare il mix di prodotti, ossia la composizione della produzione venduta espressa come percentuale delle vendite complessive.

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI RICAVI

Si distinguono due ipotesi:

- Si vende ***un solo*** modello (tipo o variante) di un determinato prodotto
- Si vende una ***pluralità*** di modelli (tipi o varianti) di un determinato prodotto

VENDITA DI UN SOLO MODELLO

Volume di vendita
programmato

x

Prezzo standard unitario
di vendita

RICAVO
PREVENTIVO

meno

Volume di vendita
effettivo

x

Prezzo effettivo unitario
di vendita

RICAVO
CONSUNTIVO

**SCOSTAMENTO GLOBALE DI
RICAVO**

Principali cause di scostamento di un ricavo

➤ **VOLUME**

➤ **PREZZO UNITARIO DI VENDITA**

SCOSTAMENTO DI VOLUME

Si parla di scostamento di volume quando a parità di prezzi standard i ricavi differiscono da quelli di budget solo perché il ***volume di produzione è aumentato o diminuito***

Volume di vendita
PROGRAMMATO

x

Prezzo standard unitario
di vendita

Budget
originale

meno

Volume di vendita
EFFETTIVO

x

Prezzo standard unitario
di vendita

Budget
flessibilizzato

SCOSTAMENTO DI PREZZO

Si parla di scostamento di PREZZO quando i ricavi effettivi differiscono da quelli di budget a causa della ***volatilità del prezzo*** di vendita, fermo restando il volume di produzione (effettivo)

**Volume di vendita
EFFETTIVO**

x

**Prezzo STANDARD
unitario di vendita**

**Budget
fless.to**

meno

**Volume di vendita
EFFETTIVO**

x

**Prezzo EFFETTIVO
unitario di vendita**

**Consuntivo
«PURO»**

VENDITA DI UNA *PLURALITÀ* DI MODELLI

SCOSTAMENTO GLOBALE DI RICAVO

In tale ipotesi, le principali cause di scostamento di un ricavo sono:

- **VOLUME**
- **PREZZO UNITARIO DI VENDITA**
- **MIX DI PRODOTTO**

SCOSTAMENTO DI VOLUME

Se si confrontano:

Volume di budget a prezzi standard unitari

Budget
originale

meno

Volume effettivo a prezzi standard unitari

Budget
flessibilizzato

SCOSTAMENTO *LORDO* DI VOLUME

Tuttavia, la modifica del volume della produzione comporta un effetto sul ***mix delle vendite***; pertanto per capire l'effetto del solo cambiamento dell'ammontare delle vendite si confrontano:

**Volume di BUDGET a mix di BUDGET,
valorizzato a prezzi standard unitari**

Budget
originale

meno

**Volume EFFETTIVO a mix di BUDGET,
valorizzato a prezzi standard unitari**

Budget
flessibilizzato

SCOSTAMENTO *NETTO* DI VOLUME

SCOSTAMENTO DI MIX

Si pongono a confronto:

**Volume EFFETTIVO a mix di BUDGET,
valorizzato a prezzi standard unitari**

Budget
flessibilizzato

meno

**Volume EFFETTIVO a mix EFFETTIVO
valorizzato a prezzi standard unitari**

Consuntivo
a pr. st.

SCOSTAMENTO DI PREZZO

Si pongono a confronto:

**Volume EFFETTIVO a mix EFFETTIVO,
Valorizzato a prezzi STANDARD unitari**

**Consuntivo
a pr. st.**

meno

**Volume EFFETTIVO a mix EFFETTIVO
valorizzato a prezzi EFFETTIVI unitari**

**Consuntivo
PURO**

ESEMPIO NUMERICO

Supponiamo che:

Budget dei ricavi

n. 1.000 pezzi di produzione da vendere

€ 15 al pezzo

Consuntivo dei ricavi

n. 1.200 pezzi

€ 13 al pezzo

$$1.000 \times € 15 = € 15.000$$

RICAVO PREVENTIVO

$$1.200 \times € 13 = € 15.600$$

RICAVO CONSUNTIVO

$$15.000 - 15.600 = € 600$$

SCOSTAMENTO GLOBALE (P)

SCOMPOSIZIONE DELLO SCOSTAMENTO GLOBALE IN SCOSTAMENTI ELEMENTARI:

$$\text{SC. GLOBALE} = \text{SC. VOL.} + \text{SC. PREZZO}$$

$$1.000 \times € 15 = € 15.000$$

BUDGET ORIGINALE

$$1.200 \times € 15 = € 18.000$$

BUDGET FLESS.TO

$$15.000 - 18.000 = € 3.000$$

SCOST. DI VOLUME (P)

A parità di condizioni, l'aver venduto 200 pezzi in più rispetto ai programmi ha comportato un incremento dei ricavi

$$1.200 \times € 15 = € 18.000$$

BUDGET FLESS.TO

$$1.200 \times € 13 = € 15.600$$

CONSUNTIVO PURO

$$18.000 - 15.600 = € 2.400$$

SCOST. DI PREZZO (N)

A parità di condizioni, una diminuzione dei prezzi genera una riduzione dei ricavi

Lo SCOSTAMENTO GLOBALE risulta così composto:

3000 **SC. DI VOLUME (P)**

2400 **SC. DI PREZZO (N)**

600 **SC. GLOBALE (P)**

ESEMPIO NUMERICO

Supponiamo che la società β realizzi i prodotti X ed Y nel seguente modo

Budget

$$Y \text{ n. } 2.000 \times \text{€ } 100 = \text{€ } 200.000$$

$$X \text{ n. } 1.000 \times \text{€ } 130 = \text{€ } 130.000$$

Consuntivo

$$Y \text{ n. } 2.200 \times \text{€ } 90 = \text{€ } 198.000$$

$$X \text{ n. } 700 \times \text{€ } 150 = \text{€ } 105.000$$

$$330.000 - 303.000 = \text{€ } 27.000 \quad \text{SCOSTAMENTO GLOBALE (N)}$$

Calcolo dello scostamento lordo di volume

$$\begin{aligned} & [2.000 \times \text{€ } 100 + 1.000 \times \text{€ } 130] - [2.200 \times 100 + 700 \times 130] = \\ & = 330.000 - 311.000 = \text{€ } 19.000 \quad \text{SCOST. LORDO DI VOL (N)} \end{aligned}$$

Le variazioni nel volume di vendita hanno comportato una modifica del mix delle vendite

Y	n. 2.000	67%	n. 2.200	76%
X	n. 1.000	33%	n. 700	24%
Tot.	3.000		n. 2.900	

$$Y \quad 2.900 \times 0,67 = 1943$$

$$X \quad 2.900 \times 0,33 = 957$$

$$[2.000 \times \text{€ } 100 + 1.000 \times \text{€ } 130] - [1.943 \times 100 + 957 \times 130] = \\ = 330.000 - 318.710 = \text{€ } 11.290 \quad \text{SCOST. NETTO DI VOL (N)}$$

Si è voluto osservare la variazione dei ricavi per effetto della modifica del volume delle vendite scevra dalla variazione del mix delle stesse

$$\begin{aligned}
 & [1.943 \times 100 + 957 \times 130] - [2.200 \times 100 + 700 \times 130] = \\
 & = (194.300 + 124.410) - (311.000) = \\
 & = € 7.710 \quad \text{SCOST. DI MIX (N)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & [2.200 \times 100 + 700 \times 130] - [2.200 \times 90 + 700 \times 150] = \\
 & = (311.000) - 198.000 + 105.000 = \\
 & = € 8.000 \quad \text{SCOST. DI PREZZO (N)}
 \end{aligned}$$

Lo SCOSTAMENTO GLOBALE risulta così composto:

11.290 SC. *NETTO* DI VOLUME (N)

7.710 SC. DI *MIX* (N)

8.000 SC. DI PREZZO (N)

27.000 SC. GLOBALE (N)

SCOSTAMENTI – CAUSE – RESPONSABILITÀ

L'analisi degli scostamenti è funzionale all'individuazione dei **fatti di gestione** che hanno causato delle **disfunzioni** e all'individuazione del **soggetto responsabile** di eventuali azioni correttive.

Non esiste una relazione immediata tra
scostamenti – cause – responsabili
in ragione **dell'interdipendenza** dei diversi centri di responsabilità e, nel caso di cause di origine esogena **dell'impossibilità di governare** certe variabili

CAUSE PRINCIPALI DEGLI SCOSTAMENTI

COSTI VARIABILI

- Sc. di volume
- Sc. di efficienza
- Sc. di prezzo

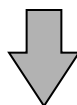
COSTI FISSI

- Sc. di costo
- Sc. di assorbimento o di volume

RICAVI

- Sc. di volume netto
- Sc. di mix
- Sc. di prezzo

Talvolta, ha una maggiore portata informativa l'osservazione delle conseguenze delle variazioni di budget espresse in termini di ***marginale lordo di contribuzione*** piuttosto che in termini di ricavo, poiché il MLC consente di cogliere in maniera più immediata l'***impatto della variazione sul risultato economico***



ESEMPIO NUMERICO

supponiamo di avere i seguenti valori:

Prodotti	Vol. di budget.	Prezzo st.	Costo Variabile unit. st.	Vol. effettivo	Prezzo effettivo
A	n. 2000	€ 15	€ 10	n. 1500	€ 14
B	n. 4000	€ 10	€ 8	n. 3100	€ 12

SC. GLOBALE DEI RICAVI

$$\begin{aligned}
 & [2000 \times 15 + 4000 \times 10] - [1500 \times 14 + 3100 \times 12] = \\
 & = 70000 - 58200 = \\
 & = 11800 \quad \text{SC. NEGATIVO}
 \end{aligned}$$

SC. NETTO DI VOLUME

$$\begin{aligned}
 & \text{B n. 4000 } 67\% \quad 4600 \times 0,67 = 3082 \\
 & \text{A n. 2000 } 33\% \quad 4600 \times 0,33 = 1518
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & [2000 \times 15 + 4000 \times 10] - [1518 \times 15 + 3082 \times 10] = \quad 40 \\
 & = 70000 - 53590 =
 \end{aligned}$$

= 16.410 **SC. NEGATIVO**

SC. DI MIX

$[1.518 \times 15 + 3.082 \times 10] - [1.500 \times 15 + 3.100 \times 10] =$

= 53.590 – 53.500 =

= 90 **SC. NEGATIVO**

SC. DI PREZZO

$[1.500 \times 15 + 3.100 \times 10] - [1.500 \times 14 + 3.100 \times 12] =$

= 53.500 – 58.200 =

= 4.700 **SC. POSITIVO**

RISPETTO AL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

SC. GLOBALE DEL MLC

$[2.000 \times 5 + 4.000 \times 2] - [1.500 \times 4 + 3.100 \times 4] =$

= 18.000 – 18.400 =

= 400 **SC. POSITIVO**

SC. DI VOLUME

$[2.000 \times 5 + 4.000 \times 2] - [1.518 \times 5 + 3.082 \times 2] =$

= 18.000 – 13.754 =

= 4.246 **SC. NEGATIVO**

SC. DI MIX

$[1.518 \times 5 + 3.082 \times 2] - [1.500 \times 5 + 3.100 \times 2] =$

= 13.754 – 13.700 =

= 54 **SC. NEGATIVO**

SC. DI PREZZO

$$\begin{aligned} & [1500 \times 5 + 3100 \times 2] - [1500 \times 4 + 3100 \times 4] = \\ & = 13700 - 18400 = \\ & = 4700 \text{ SC. POSITIVO} \end{aligned}$$

Dall'esempio riportato è possibile notare come se ci si attenesse alle sole informazioni espresse in termini di ricavi dovremmo rilevare come la diminuzione del volume delle vendite, comune ad entrambi i prodotti, debba suggerire una modifica delle scelte strategiche a fronte di un decremento dei ricavi. Il margine lordo di contribuzione, invece ci suggerisce come una tale modifica degli elementi di budget abbia un effetto positivo sul reddito a causa dell'incremento del prezzo di B