

RIVALUTAZIONE DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI: RICAVI E MARGINI

di Alberto Bubbio

Docente Programmazione e Controllo Università Cattaneo – Liuc, Castellanza – Partner Dimensione Controllo S.r.l.

Uno degli strumenti a disposizione delle aziende per verificare l'andamento gestionale è rappresentato dalla *variance analysis*¹. Si parte dalla constatazione dello scostamento complessivo ma affinché tale attività possa fornire «spessore» al controllo è necessario andare in profondità chiedendosi: quali sono le cause della variazione rilevata?

L'analisi degli scostamenti come fase del processo di programmazione e controllo

Ci sono «vecchi» strumenti di *management accounting* che, dopo periodi di grande notorietà, sono stati in parte dimenticati o non sono oggi adeguatamente valorizzati. Fra questi si ritiene rilevante ricordare l'analisi degli scostamenti che, oltre a completare e ad arricchire il sistema di reporting, è una preziosa fonte di apprendimento organizzativo². Negli anni in cui le *learning organization* hanno dimostrato la loro capacità di sopravvivere con performance soddisfacenti, individuare strumenti che facilitino l'apprendimento può risultare utile.

L'analisi degli scostamenti non solo costringe a chiedersi perché si è verificata una variazione tra risultati desiderati e risultati effettivi, ma induce ad analizzarne le cause più profonde.

Così nel redigere un rapporto di gestione si rivela sicuramente di grande utilità, per un'azione di controllo che voglia essere costruttiva, l'inserimento, accanto ai dati consuntivi di un determinato periodo, dei dati preventivi o di budget relativi allo stesso periodo, nonché quelli consuntivi relativi sempre allo stesso periodo, ma almeno dell'anno precedente. Eppure non basta. In questo caso, infatti è possibile:

- attuare un confronto fra risultati desiderati e risultati effettivi e tra questi ultimi e i risultati dei corrispondenti periodi ma in anni precedenti;
- evidenziare gli eventuali scostamenti complessivi fra queste diverse tipologie di risultati; ma non si sono ancora
- analizzate le cause di tali scostamenti; e quindi

- l'individuazione di quali ritratture dell'azione siano necessarie per riportare i risultati effettivi in linea con quelli desiderati non ha ancora adeguati supporti. Si può intravedere in queste considerazioni come l'evidenziare nel rapporto lo scostamento complessivo (effettivo vs. preventivo o anche effettivo del periodo vs. effettivo del medesimo periodo ma dell'anno precedente) non sia certo un punto di arrivo, ma un punto di partenza per quell'attività di ricerca delle cause definita *variance analysis* (analisi degli scostamenti o delle variazioni). Tale attività, parte fondante della fase di controllo in senso stretto, momento di verifica dell'andamento gestionale, chiude il processo di programmazione e controllo della gestione (Tavola 1).

Dall'analisi degli scostamenti, data una specifica situazione di impresa e di ambiente, possono emergere esigenze di ritrattura dell'azione di varia ampiezza e di diversa portata.

Può essere necessario, semplicemente, modificare la propria azione, fermi restando gli obiettivi prefissati o, a seguito di significativi cambiamenti nell'ambiente esterno, dover cambiare le priorità tra i risultati-obiettivo che ci si era posti.

Si è detto che l'aver evidenziato lo scostamento complessivo è solo un punto di partenza. Fondamentale infatti è cercare di rispondere alla seguente domanda: quali sono le cause della variazione rilevata?

Solo in questo modo si pongono le premesse per un processo di controllo dotato di un preciso valore operativo. All'analisi dovrà seguire un'azione volta ad eliminare, se possibile, le cause della deviazione. È evidente che questa domanda ce la si può porre sia per variazioni fra costi preventivi e costi effettivi, sia per variazioni fra ricavi previsti e ricavi effettivi, sia per variazioni fra il margine di contribuzione obiettivo (o altre configurazioni di risultati economici obiettivo) e il margine di contribuzione effettivo (o altre configurazioni di risultati economici effettivi). In questo lavoro ci si occupa dei ricavi e dei margini per poi passare ad affrontare l'analisi relativa ai costi in un successivo intervento. In tutti questi casi si sottolinea comunque la necessità, individuate le cause delle variazioni di 1° livello, di proseguire l'analisi per individuare «le cause della cause» di tale variazione.

¹ Questo lavoro riprende e sviluppa una nota didattica SDA – Bocconi, elaborata dall'autore nel 1980. In questa sede ci si occupa dei ricavi e dei margini per poi passare ad affrontare l'analisi relativa ai costi in un successivo intervento.

² In alcuni libri di management accounting, anche di studiosi che costituiscono un importante «punto di riferimento» teorico come Robert Kaplan, non è più inserito un capitolo dedicato a questo strumento. Così mentre nella prima edizione di *Advanced Management Accounting* (Prentice Hall, Englewood Cliff 1982) vi erano ben due capitoli (Cap. 9 e cap. 10) dedicati alla *variance analysis* sia dei costi che dei ricavi che di varie configurazioni di reddito, a partire dalla terza edizione (1998 scritta con Anthony A. Atkinson) questo strumento viene tralasciato.

Questo apparente bisticcio di parole vuole semplicemente sottolineare quanto sia importante risalire la catena causa-effetto con riferimento ad un dato scostamento. Un esempio concernente i ricavi aiuta a chiarire tale affermazione.

Una variazione negativa fra ricavi effettivi e ricavi programmati può essere dovuta a (Tavola 2):

- variazione nei volumi;
- variazione nei mix di vendita;
- variazione nei prezzi di vendita;
- effetto combinato delle tre variabili.

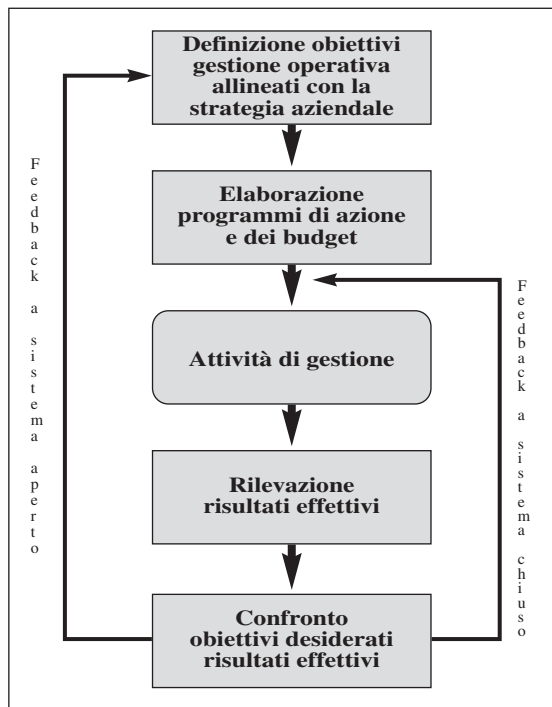
Individuate queste cause di 1° livello è necessario risalire almeno a quelle di 2° livello. È rilevante chiedersi ad esempio:

- Quali sono le cause della diminuzione del volume di vendita?

- Perché sono diminuiti i prezzi di vendita?

Si può intuire come nel rispondere a questi interrogativi si aprano ampi spazi per l'analisi.

Tavola 1 – Il processo di programmazione e controllo



Così ad esempio, le cause di variazioni nel volume di vendita possono essere una quota di mercato diversa da quella programmata o un andamento della domanda diverso da quello previsto. L'analisi potrebbe continuare per risalire anche alle cause di 3° livello. Si potrebbe così scoprire che la quota di mercato diversa da quella programmata è dovuta a un confronto competitivo impresa/concorrenti dai risultati diversi da quelli sperati o è dovuta a fatti di ambiente esterno del tutto ingovernabili e difficilmente prevedibili. Si può cogliere quanto in relazione alla causa individuata si prospettino azioni correttive anche molto diverse.

Attraverso una ricerca approfondita delle cause degli scostamenti, si superano quelli che sono i tecnicismi della *variance analysis* per trasformarla in uno strumento in grado di:

a) attivare processi di apprendimento e di accumulo di esperienza in impresa; il proverbio «sbagliando si impara» non è completo; dovrebbe infatti suonare così: «sbagliando si impara se si riflette sul perché degli errori commessi» e l'analisi degli scostamenti, aiutando ad individuare il perché degli errori, facilita e attiva l'apprendimento; e questo avviene anche in caso di scostamenti positivi;

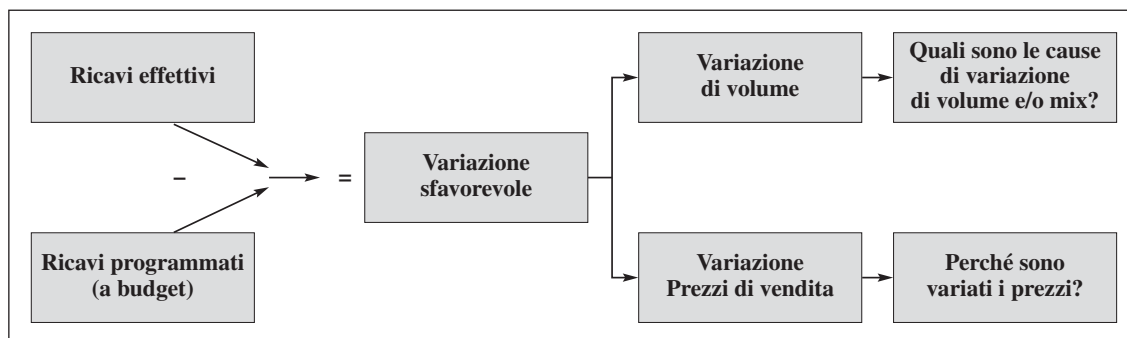
b) far cogliere quelle relazioni di causa-effetto fra variabili alla base della costruzione di modelli predittivi e di modelli di simulazione che consentano un controllo di gestione orientato al futuro³.

L'analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita

Principi generali

Per quanto poco sofisticato sia il sistema budgetario utilizzato in un'impresa, è facile che venga elaborato almeno un budget delle vendite. Di conseguenza a consuntivo si presenta l'esigenza di analizzare ed interpretare l'eventuale variazione fra ricavi di vendita desiderati e ricavi di vendita effettivi. La differenza fra queste due grandezze rappresenta la variazione complessiva di fatturato o dei ricavi di

Tavola 2 – Alla ricerca delle cause di 2° livello: un esempio relativo ai ricavi di vendita



³ Sull'importanza di individuare le relazioni di causa/effetto, per la costruzione di modelli predittivi, da utilizzare qualora si desideri realizzare un controllo orientato al futuro, si veda: V. Coda, I modelli predittivi nei meccanismi di controllo di gestione, in F. Fagotto (a cura di), Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione, Cleup, Padova 1981. Più in generale sulla rilevanza dell'analisi delle relazioni di causa/effetto nei processi nei processi direzionali si veda: V. Coda, L'analisi delle relazioni di causa/effetto nel governo delle imprese, pubblicato in Finanza, Marketing e Produzione, n. 2/1983.

vendita. Le possibili cause di questa variazione, nel caso di un'impresa monoprodotto (o nel caso di analisi a livello di singolo prodotto in un'impresa pluriprodotto), sono:

- il volume di vendita, nel caso di un volume effettivo diverso da quello programmato;
- il prezzo di vendita, nel caso di un prezzo-ricavo diverso dal prezzo-ricavo predefinito.

Che siano queste le possibili cause di variazione è d'altra parte evidente in quanto, nel caso specifico, sono solo queste due variabili le determinanti il fatturato del prodotto.

La variazione di volume e quella di prezzo-ricavo possono essere evidenziate utilizzando le seguenti formule:

$$\begin{aligned} & (\text{Volume di vendita effettivo} - \text{Volume di vendita} \\ & \text{programmato}) \times P_{\text{prog}} = \Delta \text{VOLUME} \\ & (\text{Prezzo effettivo} - \text{Prezzo programmato}) \times \\ & \text{Volume}_{\text{vend. eff}} = \Delta \text{PREZZO} \end{aligned}$$

Per la loro applicazione un esempio numerico può essere utile. Se si ipotizza per il Prodotto A: un programma di vendita di 100 unità; un prezzo-ricavo di € 1,00; un volume effettivo di vendita di 90 unità; con un prezzo di vendita effettivo di € 1,10, la variazione complessiva è:

$$(\text{€ } 99,00 - \text{€ } 100,00) = (\text{€ } 1,00) \text{ Sfavorevole}$$

ricavo di ricavo di
vend. eff. vend. progr.

Dovuta a:

- Δ Volume
 $(90 - 100) \times \text{€ } 1,00 = (\text{€ } 10,00) \text{ Sfavorevole}$

- Δ Prezzo-ricavo

$(1,10 - 1,00) \times 90 \text{ unità} = \text{€ } 9,00 \text{ Favorevole};$

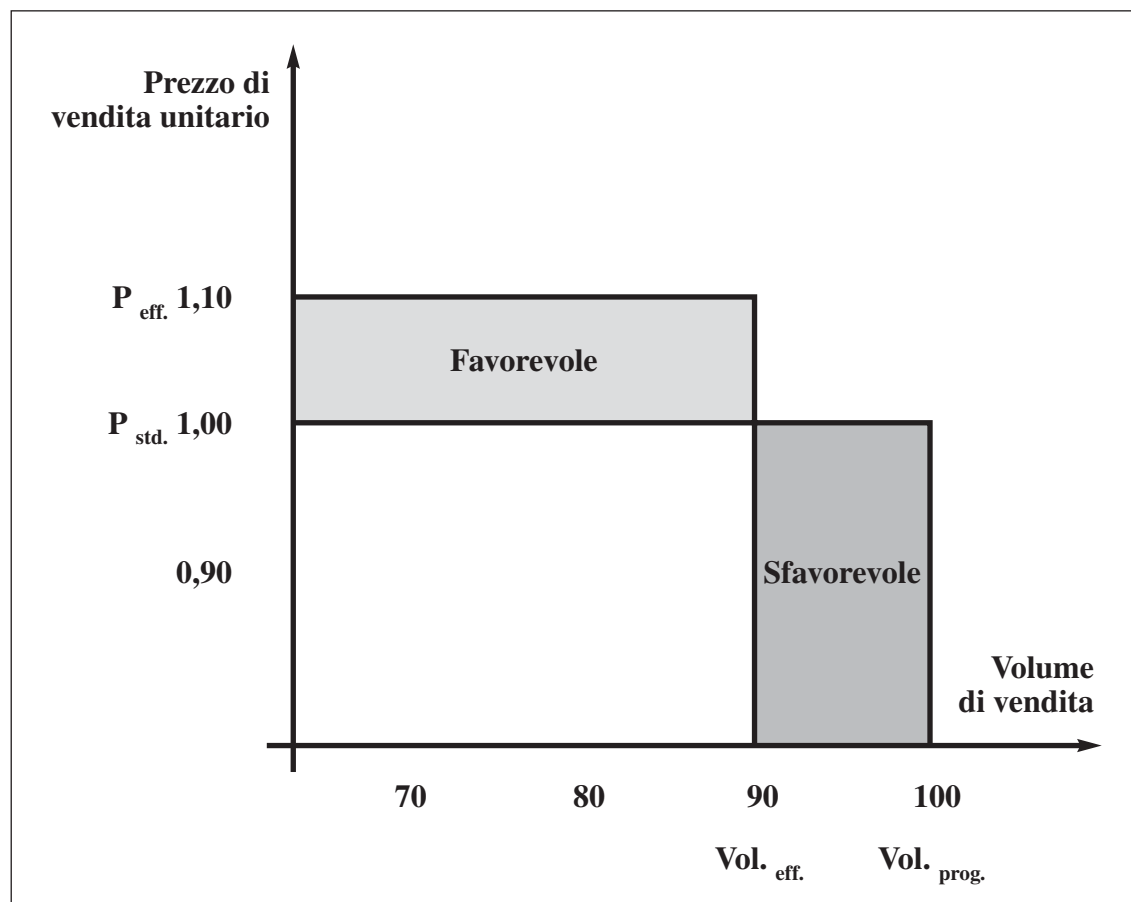
Come si può notare la variazione sfavorevole dovuta ad un minor volume di vendita rispetto a quello programmato è stata attenuata nei suoi effetti negativi da una variazione favorevole del prezzo-ricavo (prezzo-ricavo effettivo maggiore rispetto al prezzo-ricavo programmato).

Graficamente l'analisi può essere condotta ricorrendo ad una rappresentazione mediante assi cartesiani, dove in ascissa si inseriscono i volumi di vendita e in ordinata i prezzi di vendita unitari (Tavola 3).

Le soluzioni per isolare le variazioni dovute al mix di vendita

Nel caso di un'impresa multi-prodotto l'analisi delle variazioni finalizzata ad isolare le cause della

Tavola 3 – Una possibile impostazione dell'analisi grafica degli scostamenti avente per oggetto i ricavi



differenza fra ricavi effettivi e ricavi budgetati richiede, a livello di variazione di volume, una più approfondita ed attenta analisi. Possibile determinante di questa variazione è infatti l'eventuale differenza nel mix di vendita, cioè nella combinazione dei prodotti venduti rispetto a quella programmata. Si tratta di capire se, dati tre prodotti A, B e C, un'eventuale variazione fra fatturato desiderato e fatturato effettivo sia determinata dal fatto di aver venduto solo alcuni prodotti (ad esempio B e C) mentre si era previsto di vendere tutti e tre i prodotti oppure di aver realizzato, a fronte di una certa combinazione programmata, un mix effettivo completamente diverso.

Per operare a livello di variazione di volume la necessaria disaggregazione fra variazione dovuta a mix e quella dovuta a quantità di prodotto venduto, si può procedere nel modo seguente, elaborato il budget delle vendite⁴. A titolo di esempio si consideri il seguente budget:

	Volume	Prezzo	Totale	Mix in %
Prodotto A	100	€ 1,00	€100,00	10,5%
Prodotto B	200	€ 2,00	€400,00	45,1%
Prodotto C	300	€ 1,50	€450,00	47,4%
Totale	600		€950,00	100%

Fase A – si determina il prezzo medio di budget, che verrà poi utilizzato a consuntivo. Nell'elaborare il prezzo medio di budget si possono seguire due alternative:

1) prezzo medio matematico, determinato rapportando il fatturato totale di budget al totale delle vendite (in unità fisiche); quest'alternativa è tuttavia eccessivamente semplificatrice della realtà, per cui può essere adottata senza il pericolo di commettere eccessivi arbitri quando: la distribuzione dei prezzi dei vari prodotti, rispetto al prezzo medio, non è eccessivamente dispersa; le quantità fisiche dei prodotti si possono sommare fra loro (esempio i laminati commerciali delle imprese siderurgiche);
2) prezzo medio ponderato, dove la ponderazione può avvenire in base alla percentuale di fatturato rappresentata del fatturato dei singoli prodotti. Nell'esempio:

1) il prezzo medio matematico sarà:

$$\frac{(\text{€ } 1,00 \times 100 + 2,00 \times 200 + 1,50 \times 300)}{600 \text{ kg}} = 1,583 \text{ €/Kg}$$

2) per il prezzo medio ponderato, posto che il fatturato del prodotto A è il 10,5% del fatturato complessivo, il fatturato di B il 42,1 e quello di C il 47,7% si avrà

$$\begin{aligned} \text{€ } 1,00 \times 0,105 &= \text{€ } 0,105 \\ \text{€ } 2,00 \times 0,421 &= \text{€ } 0,842 \\ \text{€ } 1,50 \times 0,474 &= \text{€ } 0,711 \\ &= \text{€ } 1,658 \end{aligned}$$

Fase B – si scompone la variazione di volume, calcolata in questo modo:

$$(\text{Volume di vendita effettivo} - \text{Volume vendita programmata}) \times P_{\text{progr}}$$

in

Δ di volume in senso stretto, applicando prodotto per prodotto la seguente formula :

$$(\text{Volume vendita effettiva} - \text{Volume vendita programmata}) \times P_{\text{medio progr}}$$

Δ di mix , applicando prodotto per prodotto la seguente formula :

$$(\text{Volume vendita effettiva} - \text{Volume vendita programmata}) \times (P_{\text{progr}} - P_{\text{medio progr}})$$

Se in relazione all'esempio si ipotizzano le seguenti informazioni consuntive

	Volume	Prezzo	Totale
Prodotto A	110	€ 1,00	€ 110,00
Prodotto B	190	€ 1,90	€ 361,00
Prodotto C	300	€ 2,00	€ 450,00
Totale	600		€ 1.071,00

Si ha una variazione di volume data da

(Volume di vendita effettivo - Volume vendita budget)	x P _{bud}	= Totale
Prodotto A (110 - 100)	x 1,00	= 10,00 Favorevole
Prodotto B (190 - 200)	x 2,00	= (20,00) Sfavorevole
Prodotto C (300 - 300)	x 1,50	= (10,00) Sfavorevole
Variazione complessiva di volume vendita (20,00)		Sfavorevole

Scomponibile successivamente in

Variazione volume in senso stretto

Prodotto A (110 - 100)	x 1,5833	= 15,83 Favorevole
Prodotto B (190 - 200)	x 1,5833	= (15,83) Sfavorevole
Prodotto C (300 - 300)	x 1,5833	= 0 Sfavorevole
Totale		0

Variazione di mix

Prodotto A (110 - 100)	x (1,00 - 1,5833)	= (€ 5,83)
Prodotto B (190 - 200)	x (2,00 - 1,5833)	= (€ 4,167)
Prodotto C (300 - 300)	x (1,50 - 1,5833)	= 0
Totale variazione mix		(€ 10,00)

Inoltre la variazione di prezzo (la cui formula si ricorda è: $(P_{\text{eff}} - P_{\text{progr}}) \times \text{Vol. eff.}$) risulta essere:

⁴ Si veda in proposito C. Horngren: Cost Accounting: a Managerial Emphasis, p. 832 e segg. (Prentice/Hall, London, 4 Ed. - 1977) e A. Khemakhem La dynamique du controle de gestion (Dunod, Paris 1976) p. 533.

Prodotto A			
(1,00 – 1,00) x 1,10	=		-
Prodotto B			
(1,90 – 2,00) x 1,90	=	= €	19,00
Prodotto C			
(2,00 – 1,50) x 3,00	=	= €	150,00
Totale variazione di prezzo		€	131,00 Favorevole

Per cui la variazione complessiva

Ricavi di vendita effettivi	- Ricavi di vendita programmati	= Δ complessivo
€ 1.071,00	- € 950,00	= € 121,00 Favorevole

è stata determinata da una variazione dei prezzi particolarmente favorevole, in grado di bilanciare abbondantemente i riflessi negativi legati ad una variazione nel mix di vendita.

In alternativa a questo approccio ci si potrebbe limitare ad analizzare prodotto per prodotto lo scostamento complessivo nelle sue componenti di volume e di prezzo-ricavo. Per il mix si potrebbe confrontare il mix espresso in termini percentuali preventivo (o di budget) con quello effettivo (sempre espresso in termini percentuali).

Nell'esempio considerato

	Mix di budget	Mix effettivo
Prodotto A	10,5%	10,27%
Prodotto B	42,1%	33,7%
Prodotto C	47,4%	56,02%

Anche in questo modo verrebbe evidenziata la differenza registratasi a livello di mix di vendita; tuttavia non si quantificherebbero gli effetti di tale variazione in termini monetari.

L'analisi finalizzata ad isolare gli scostamenti legati alla quota di mercato

Si rileva ancor più utile a fini di controllo, per stimolare interventi correttivi, la scomposizione della Δ di volume in una variazione di volume dovuta a una diversa quota di mercato ed in una variazione di volume in senso stretto.

Per isolare la variazione di quota di mercato è sufficiente che a livello di budget, nel definire il volume, si sia proceduto moltiplicando la previsione di andamento del mercato in generale per la quota di mercato obiettivo.

Con questa quota di mercato obiettivo si calcola il volume di vendita che l'azienda avrebbe dovuto raggiungere qualora, a consuntivo, si fosse raggiunta la quota.

Il volume di vendita a quota di mercato di budget si calcola nel modo seguente:

Quota di mercato obiettivo x Volume di vendita effettivo del mercato in generale

In questo caso le formule per l'analisi degli scostamenti sono:

Δ di volume

$(Volume\ vendita\ effettivo - Volume\ vendita\ bud.) \times$

$P_{budget\ o\ progr}$

così scomponibile

Δ quota di mercato

$(Volume\ vendita\ effettivo - Volume\ vendita\ effettivo\ con\ quota\ bud.) \times P_{budget}$

$\times P_{budget}$

Δ volume di vendita

$(Volume\ vendita\ effettivo\ con\ quota\ bud - Volume\ vendita\ bud.) \times P_{budget}$

$\times P_{budget}$

la variazione di prezzo di vendita rimane invariata.

Nell'esempio, supponendo che i volumi di vendita di budget per i prodotti A B e C siano stati così ottenuti:

	Vol. di vendita di budget (1)	=	Quota di mercato (2)	X	Volume compl. di mercato (3)
A	100	=	10%	x	1.000
B	200	=	20%	x	1.000
C	300	=	5%	x	6.000

e che l'andamento effettivo del mercato sia stato:

Prodotto A	1.500
Prodotto B	1.000
Prodotto C	5.000

In tal caso il volume di vendita a quota di mercato di budget avrebbe dovuto essere:

Volume di vendita a budget

Prodotto A	1.500 x 10% = 150
Prodotto B	1.000 x 20% = 200
Prodotto C	5.000 x 5% = 250

Così la variazione di quota sarebbe stata:

volume effettivo - volume effettivo a quota budget

(110 – 150) x € 1,00	=	(15,00)	Sfavorevole
(190 – 200) x € 2,00	=	(20,00)	Sfavorevole
(300 – 250) x € 1,50	=	75,00	Favorevole
		40,00	Favorevole

Mentre la variazione di volume in senso stretto è data da:

$(Volume\ effettivo\ a\ quota\ bud. - Vol._{budget}) \times P_{budget}$

Prodotto A (150 – 100) x 1,00 = 15

Prodotto B (200 – 200) x 2,00 = 0

Prodotto C (250 – 300) x 1,50 = (75,00)

Scostamo complessivo 60,00 Sfavorevole

Da quest'analisi emerge quindi, che pur in presenza di una variazione sfavorevole di volumi di vendita per € 20,00 (come calcolato in precedenza), in realtà, grazie al prodotto C, si è conquistata quota di mercato. Il che dovrebbe avere positive ripercussioni

per il posizionamento strategico dell'impresa nel medio-lungo termine.

In conclusione, la scomposizione della variazione di volume, con l'evidenziazione della variazione dovuta ad una quota di mercato effettiva diversa da quella di budget, ha una precisa valenza in termini di controllo strategico. Oltre a segnalare eventuali cambiamenti nel posizionamento di mercato, offre anche un'immediata evidenza al significato monetario dell'eventuale variazione di quota.

L'analisi degli scostamenti del margine di contribuzione

L'analisi degli scostamenti del margine di contribuzione: principi generali

L'analisi degli scostamenti relativi al margine di contribuzione hanno anch'essi una precisa rilevanza. Il margine, dato da ricavi meno costi variabili, è il risultato di un combinarsi di variabili entro certi limiti manovrabili nel breve periodo dall'alta direzione di un'impresa. Tali variabili sono: i prezzi di vendita, i volumi di vendita e di produzione e il mix di vendita. Essere informati tempestivamente sull'andamento di questa grandezza può essere determinante per il successo dell'impresa non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo. Un congruo margine di contribuzione è infatti, premessa indispensabile per la copertura di tutti i costi fissi di periodo, siano essi costi di struttura o costi per lo sviluppo dell'impresa, ed è in grado di garantire un consistente flusso di capitale circolante netto generato dalla gestione caratteristica. Dove quest'ultimo a sua volta, «è condizione necessaria, anche se non sufficiente, per salvaguardare la liquidità d'impresa»⁵. È dalla marginalità che dipende la redditività e la capacità di generare un consistente flusso di autofinanziamento, condizione per poter crescere senza incorrere in pericolosi indebitamenti finanziari. Ciò premesso si evidenzia come sia possibile analizzare le variazioni fra margine di contribuzione programmato e margine effettivo. Data una situazione come quella presentata nella **Tavola 4** relativa ad un'impresa mono-prodotto, la variazione favorevole o sfavorevole a livello di margine di contribuzione può essere così spiegata:

	Budget	Consuntivo	Variazione
Ricavi di vendita	€ 10,00	€ 11,00	1,00 Favorevole
Costo del venduto	€ 6,00	€ 7,15	1,15 Sfavorevole
Margine di contribuzione del venduto	€ 4,00	€ 3,85	0,15 Sfavorevole



(_____ sta per: dovuta a)

Dove la variazione di volume è scorporabile mediante la seguente formula:

$$(\text{Volume vendita effettivo} - \text{Volume vendita programmato}) \times \text{Marg. Contr. budget o progr}$$

mentre la variazione di margine di contribuzione è data da:

$$(\text{Marg. Contr. effettivo} - \text{Marg. Contr. budget o progr}) \times \text{Volume vendita effettivo}$$

È evidente che per spiegare in profondità quest'ultima variazione di margine sarà necessario risalire alle variazioni di prezzo, per quanto concerne i ricavi, e alle variazioni di efficienza e di prezzo di acquisizione dei fattori produttivi a livello di costi variabili. Queste variabili possono infatti aver causato una riduzione o un aumento del margine unitario effettivo rispetto al programmato.

L'analisi finalizzata ad isolare le variazioni di margine dovute al mix di vendita

Nell'impresa multi-prodotto un'altra leva è manovrabile dal management: il mix di vendita. Così a livello di margine di contribuzione (come per i ricavi) si può disaggregare la variazione dovuta a volume di vendita (applicando prodotto per prodotto le seguenti formule) in:

- variazione di qualità venduta

$$(\text{Volume vendita effettivo} - \text{Volume vendita programmato}) \times - \text{Marg. Contr. medio progr}$$

- variazione di mix

$$(\text{Volume vendita eff.} - \text{Volume vendita progr.}) \times (\text{Marg. Contr. progr} - \text{Marg. Contr. medio progr})$$

dove il margine di contribuzione medio programmato si ottiene seguendo lo stesso procedimento applicato per ottenere il prezzo-ricavo medio per isolare la variazione di mix a livello di ricavi.

Tuttavia, soprattutto nel caso del margine, la Δ di mix, avendo come punto di riferimento un valore medio, è tanto meno significativa quanto più i margini dei singoli prodotti sono distanti dal margine medio. Pertanto si condivide l'opinione di Horngren⁶ quando sottolinea come sia più semplice ed altrettanto significativo per il manager una dettagliata analisi (prodotto per prodotto) delle sole variazioni dovute a volume di vendita e a margine di contribuzione. In quest'ottica si può aggiungere

⁵ V. Coda Il capitale circolante netto nelle decisioni finanziarie.

⁶ C. Horngren: *Cost Accounting: a managerial emphasis*, pp. 836-837 (Prentice Hall, Englewood Cliff 1982).

che si rilevarebbe significativo un prospetto come quello della **Tavola 4**. In tale prospetto la variazione complessiva di margine di contribuzione viene disaggregata, prodotto per prodotto, nella variazione dovuta a volume e in quella dovuta a margine di contribuzione. Il ruolo e il peso di una variazione nel mix, che è inglobata nella Δ di volume, verrebbe evidenziata confrontando le prime due colonne della **Tavola 4** dove vengono indicate, in termini percentuali, la composizione del mix programmato accanto a quella del mix effettivo⁷.

Conclusioni

Per l'individuazione e l'analisi degli scostamenti sin qui evidenziati le tecniche sono importanti, ma ancora più importante è ricordare il processo di apprendimento organizzativo che queste possono innescare.

Tavola 4 – Un secondo possibile approccio per analizzare la variazione del margine dovuta a un diverso mix di vendita.

Prodotti	Mix di vendita		Variazione complessiva	Variazione Volume	Variazione Margine
	Budget	Effett.vo			
Prod. A	11%	10%			
Prod. B	45%	35%			
Prod. N	44%	55%			
	100%	100%			

⁷ Il mix in termini percentuali si ottiene rapportando il margine programmato del singolo prodotto al margine complessivo programmato e il margine effettivo del singolo prodotto al margine complessivo effettivo.

LIBRI

Il controllo di gestione nelle aziende soggette a stagionalità

Gli effetti sulla dinamica economica e finanziaria

La rappresentazione della stagionalità nel bilancio di esercizio

di Francesco Manca

Ipsoa, 2009, pagg. 350, euro 35,00



Un grandissimo numero di imprese, dal settore manifatturiero a quello del commercio, dall'agro-alimentare ai servizi, è interessato dal **fenomeno della stagionalità**; cioè la concentrazione delle operazioni in uno o più periodi dell'anno, tendenzialmente prevedibili. Tale concentrazione può riguardare i costi (e le relative uscite di cassa), i ricavi (e le relative entrate di cassa), oppure entrambi.

Le aziende più interessate all'argomento sono sicuramente quelle operanti nel turismo, nella produzione agro-alimentare, nella moda, nella produzione di beni legati alle ricorrenze, fino a quelle che lavorano su ordinazione, nelle quali lo sfasamento temporale tra pagamenti e incassi rappresenta spesso un problema di notevole rilevanza.

L'approccio al tema è inizialmente di tipo teorico successivamente si entra nel merito delle singole operazioni con richiami

di natura tecnica, oltre che economico-finanziaria; vengono infatti evidenziati dapprima gli effetti del fenomeno sulle operazioni e sulla dinamica dei valori, per poi analizzare **il contributo e il ruolo del controllo di gestione nell'aiutare l'imprenditore ad affrontare il fenomeno**.

I casi aziendali analizzati riguardano le imprese della ristorazione, di costruzioni, casearie, produttrici di gelati e di acque minerali, commerciali della piccola e della grande distribuzione e conserviere.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 – fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.ipsoa.it**