



Corsi in aula

Roma, il 16/09/2025 dalle 10:00 alle 12:00

L'analisi degli scostamenti nel Controllo di gestione

L'analisi degli scostamenti dei ricavi

Domenico Fedele

Vicepresidente della Commissione Pianificazione e Controllo di gestione dell'ODCEC di Roma

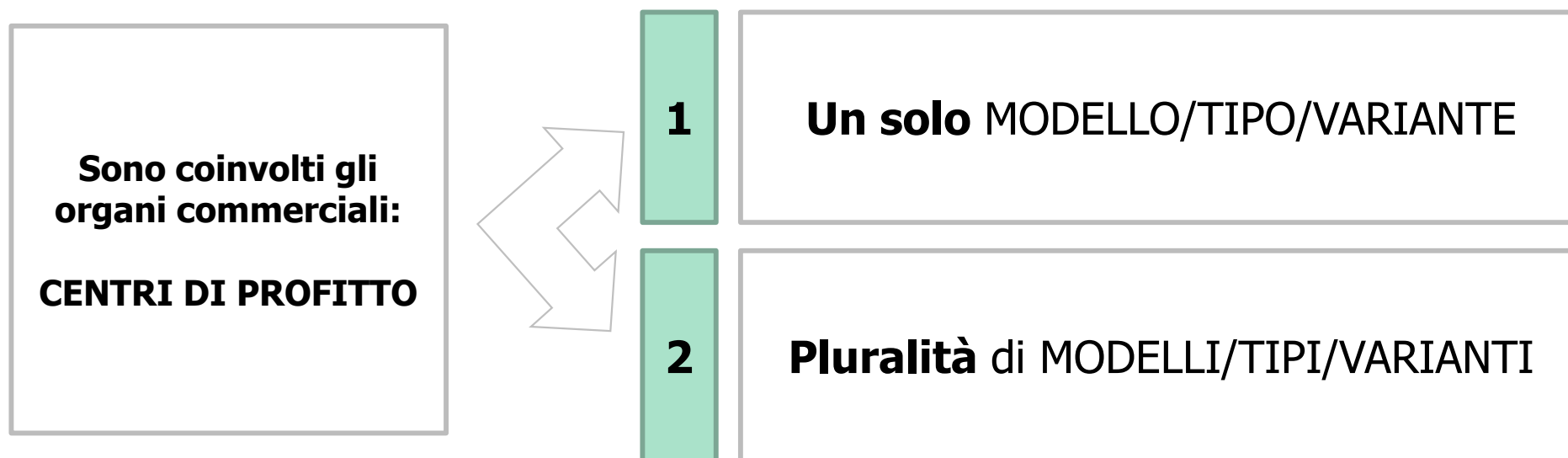


Parte prima

L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI RICAVI DI VENDITA



Diverse situazioni





Un solo MODELLO

Budget dei RICAVI	=	Volume di vendita programmato	X	Prezzo standard unitario di vendita
Consuntivo dei RICAVI	=	Volume di vendita effettivo	X	Prezzo effettivo unitario di vendita

	Quantità	Prezzo	Ricavi	
Budget	Mt .2.000	€ 4,0	€ 8.000	
Consuntivo	Mt. 1.800	€ 4,1	€ 7.380	
Scostamento			€ 620	(N)

- 1** Volumi di vendita
- 2** Prezzo unitario di vendita



Valorizzazione scostamento di volume

Budget originale	=	Volume di vendita programmato	X	Prezzo standard unitario di Vendita
Budget flessibilizzato	=	Volume di vendita effettivo	X	Prezzo standard unitario di Vendita

Unica
variabile che
muta

Flessibilizzazione in funzione dei volumi di vendita

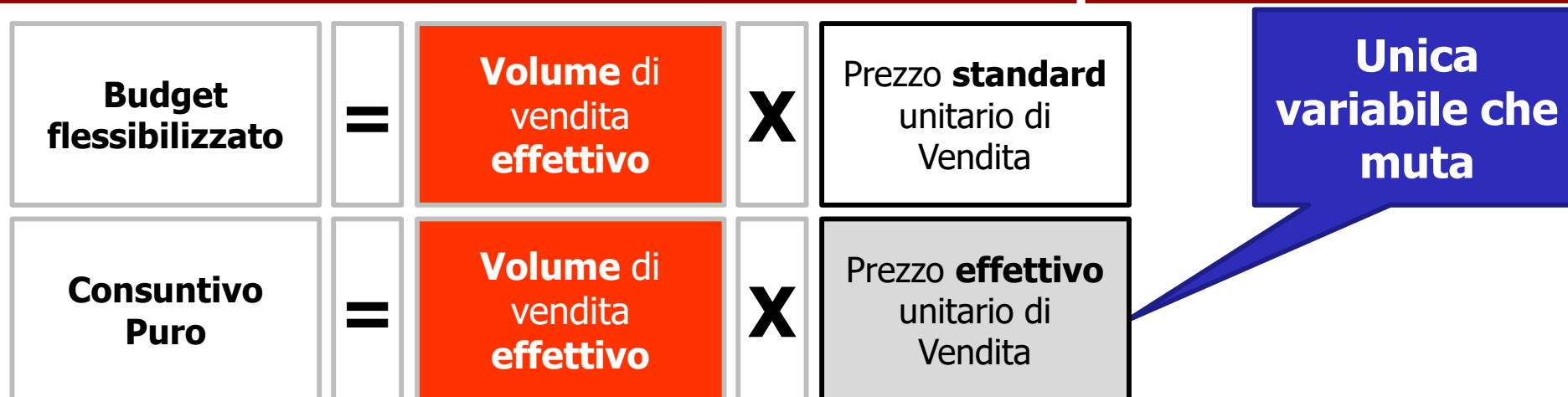
2.000 metri	€ 4	€ 8.000
1.800 metri	€ 4	€ 7.200
Scostamento di volume		€ 800

Scostamento
NEGATIVO

A **parità di prezzi** standard i ricavi effettivi diminuiscono perché sono **diminuite le quantità** vendute



Valorizzazione scostamento di prezzi



Flessibilizzazione in funzione dei volumi di vendita

1.800 metri	€ 4,0	€ 7.200
1.800 metri	€ 4,1	€ 7.380
Scostamento di volume		€ 180

**Scostamento
POSITIVO**

A parità di quantità venduta esiste differenza tra prezzo standard ed effettivo.



Riepilogo

Scostamenti	Importo	Segno
Volume	€ 800	N
Prezzo	€ 180	P
Totale	€ 620	N
Budget Originale	€ 8.000	
Consuntivo puro	€ 7.380	
Scostamento	€ 620	N



Pluralità di modelli

Scostamenti

1

Di Volume

2

Di prezzo

3

Di **MIX**

La somma degli scostamenti elementari è
pari allo scostamento globale

Modo in cui è composto il volume totale di vendita suddiviso tra
i diversi modelli **secondo certe percentuali**

Ipotesi (1)			Ipotesi (2)	
Modello A	400	80%	100	20%
Modello B	60	12%	250	50%
Modello C	40	8%	150	30%
Totali	500	100%	500	100%

Obiettivi di Mix in
funzione delle
differenti redditività

L'analisi degli scostamenti vuole controllare anche il
raggiungimento di questo **obiettivo (MIX)**



Un esempio

Budget				Consuntivo			Scostamento lordo
Modello	Pezzi	Prezzo	Ricavi	Pezzi	Prezzo	Ricavi	
Y	1.000	€ 150	€ 150.000	1.500	€ 140	€ 210.000	€ 60.000 P
Z	3.000	€ 100	€ 300.000	3.500	€ 110	€ 385.000	€ 85.000 P
Totale	4.000		€ 450.000	5.000		595.000	€ 145.000 P

Ulteriore scomposizione

Budget			Consuntivo	
Modello	Pezzi	(%)	Pezzi	(%)
Y	1.000	25%	1.500	30%
Z	3.000	75%	3.500	70%
Totale	4.000	100%	5.000	100%

Mutato anche il MIX

Scostamento netto di
volume

MIX



Scostamento netto di volume

Volume di Budget a Mix di Budget				Vol. effettivo a Mix di Budget			Scostamento netto di volume
Modello	Pezzi	Prezzo Standard Unitario	Ricavi	Pezzi	Prezzo Standard Unitario	Ricavi	
Y	1.000	€ 150	€ 150.000	1.250	€ 150	€ 187.500	€ 37.500 P
Z	3.000	€ 100	€ 300.000	3.750	€ 100	€ 375.000	€ 75.000 P
Totale	4.000		€ 450.000	5.000		€ 562.500	€ 112.500 P

Pezzi divisi tra Y e Z secondo le percentuali di **mix di budget** (25% e 75%)



Scostamento netto di Mix

Volume effettivo al Mix di Budget				Vol. effettivo al Mix effettivo			Scostamento netto di Mix
Modello	Pezzi	Prezzo Standard Unitario	Ricavi	Pezzi	Prezzo Standard Unitario	Ricavi	
Y	1.250	€ 150	€ 187.500	1.500	€ 150	€ 225.000	€ 37.500 P
Z	3.750	€ 100	€ 375.000	3.500	€ 100	€ 350.000	€ 25.000 N
Totale	5.000		€ 562.500	5.000		€ 575.000	€ 12.500 P

Pezzi divisi tra Y e Z secondo le percentuali di mix di **consuntivo** (30% e 70%)



Scostamento netto di Prezzo

Volume effettivo al Mix effettivo				Vol. effettivo al Mix effettivo			Scostam. netto di Mix
Modello	Pezzi	Prezzo Standard Unitario	Ricavi	Pezzi	Prezzo effettivo Unitario	Ricavi	
Y	1.500	€ 150	€ 225.000	1.500	€ 140	€ 210.000	€ 15.000 N
Z	3.500	€ 100	€ 350.000	3.500	€ 110	€ 385.000	€35.000 P
Totale	5.000		€ 575.000	5.000		€ 595.000	€ 20.000 P



Riepilogo

Scostamenti	Importo	Segno
Netto di Volume	€ 112.500	P
Mix	€ 12.500	P
Prezzo	€ 20.000	P
Totale	€ 145.000	P
Budget Originale	€ 450.000	
Consuntivo Puro	€ 595.000	
Scostamento	€ 145.000	P

La
flessibilizzazione
riguarda solo il
volume totale
che è
consuntivo e
non il Mix che
è quello di
Budget

1	Scostamento netto volume	=	Bdg originale a Mix Std.	-	Bdg Fless. A Mix Std.
---	--------------------------	---	--------------------------	---	------------------------------

2	Scostamento di MIX	=	Bdg Fless. a Mix Std.	-	Consuntivo a prezzo Std.
---	--------------------	---	------------------------------	---	--------------------------

Il volume totale ed il mix sono quelli effettivi

3	Scostamento di Prezzo	=	Consuntivo a prezzo Std.	-	Consuntivo Puro
---	-----------------------	---	--------------------------	---	-----------------



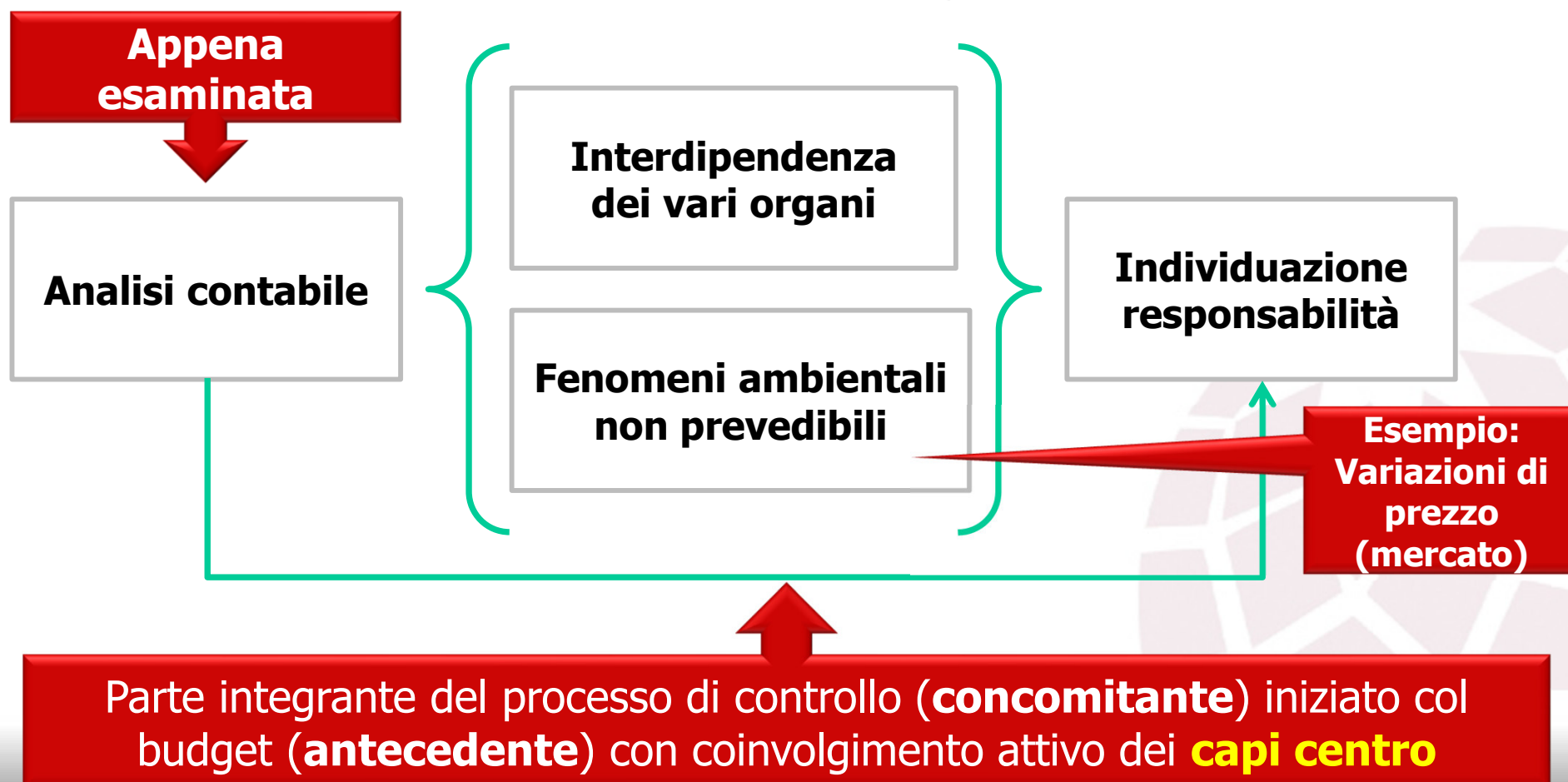
Parte seconda

**ANALISI DELLE CAUSE DEGLI
SCOSTAMENTI E RELATIVE
RESPONSABILITÀ**



L'accertamento delle responsabilità

è mezzo per rendere **consapevoli i manager** delle **disfunzioni** manifestatesi così da assistere chi ha le **leve decisionali** ad intervenire **prendendo tempestivamente adeguati provvedimenti**.





Probabili cause degli scostamenti

		Scostamenti	Cause e responsabilità		
			Primarie	Secondarie	
1	Costi variabili	Volume	Capo del centro ove sono impiegati	Passaggio per calcolare variazioni di efficienza e prezzo	Esempio: Impiego di mano d'opera con qualifiche e costi diversi Scarti e sprechi Esempio: Trasmissione intempestiva ordini ed acquisti con maggiorazioni
		Efficienza		Qualità del materiale	
		Prezzo		Dir. Acq. e personale	
2	Costi fissi	Costo	Capo del centro ove sono impiegati	Scelte discrezionali e variabili organi superiori	
		Assorbimento volume		Mancato rispetto programmi di vendita del commerciale	
3	Ricavi	Volume	Commerciale Capo dei centri di ricavo	Scelte discrezionali organi superiori (prezzo, Mix, ecc.)	Esempio: assenteismo, interruzioni produttive
		Mix			
		Prezzo			

Var. MIX: Incrementi ricavi ma non di MLC

– Analisi sco

Scostamenti in termini di MLC anziché RICAVI



Scost. Elementari Mix: in termini di M.L.C.

Esempio numerico

Prodotto	Vol. Bdg	Prezzo Std	Cos. var. Un. Std	Mlc Std	Vol. effettivo	Pr. effettivo
A	n. 1.000	€ 16	€ 12	€ 4 (25%)	n. 1.800	€ 15
B	n. 2.000	€ 10	€ 4	€ 6 (60%)	n. 1.400	€ 11

1

Scostamenti elementari in termini di ricavo

a

Scostamento Globale Ricavi

Prodotti		Vol. Bdg	Prezzo Std	Ricavi	Vol. eff.vo		Pr.eff.	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	33,33%	n. 1.000	€ 16	€ 16.000	56,25%	n. 1.800	€ 15	€ 27.000	€ 11.000 P
B	66,64%	n. 2.000	€ 10	€ 20.000	43,75%	n. 1.400	€ 11	€ 15.400	€ 4.600 N
Totale		n. 3.000		€ 36.000	n. 3.200			€ 42.400	€ 6.400 P



Scost. Elementari Mix: in termini di M.L.C. - 2 -

b

Scostamento di volume

Flessibilizzato
con % Mix Bdg

Prodotti	Vol. Bdg	Prezzo Std	Ricavi	Vol. eff.vo	Pr.eff.	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	n. 1.000	€ 16	€ 16.000	33,33% n. 1.066	€ 16	€ 17.056	€ 1.056 P
B	n. 2.000	€ 10	€ 20.000	66,64% n. 2.134	€ 10	€ 21.340	€ 1.340 P
Totale	n. 3.000		€ 36.000	n. 3.200		€ 38.396	€ 2.396P

c

Scostamento di Mix

Prodotti	Vol. Eff. Flessib.	Prezzo Std	Ricavi	Vol. eff.vo	Pr.eff.	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	n. 1.066	€ 16	€ 17.056	56,25% n. 1.800	€ 16	€ 28.800	€ 11.744 P
B	n. 2.134	€ 10	€ 21.340	43,75% n. 1.400	€ 10	€ 14.000	€ 7.340 N
Totale	n. 3.200		€ 38.396	n. 3.200		€ 42.800	€ 4.404 P

d

Scostamento di Prezzo

Prodotti	Vol. eff.vo	Prezzo Std	Ricavi	Vol. eff.vo	Pr.eff.	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	n. 1.800	€ 16	€ 28.800	n. 1.800	€ 15	€ 27.000	€ 1.800 N
B	n. 1.400	€ 10	€ 14.000	n. 1.400	€ 11	€ 15.400	€ 1.400 P
Totale	n. 3.200		€ 42.800	n. 3.200		€ 42.400	€ 400 P



Scost. Elementari Mix: in termini di M.L.C. - 3 -

Scostamenti	Importo	Segno
Netto di Volume	€ 2.396	P
Mix	€ 4.404	P
Prezzo	€ 400	P
Totale	€ 6.400	P
Budget Originale	€ 36.000	
Consuntivo Puro	€ 42.400	
Scostamento	€ 6.400	P



Scost. Elementari Mix: in termini di M.L.C. - 4 -

Esempio numerico

Prodotti	Vol. Bdg	Prezzo Std A	Cos. var. Un. Std B	Mlc Bdg C = (A - B)	Vol. effettivo	Pr. Effettivo D	Mlc Eff E = (D - B)
A	n. 1.000	€ 16	€ 12	€ 4	n. 1.800	€ 15	€ 3
B	n. 2.000	€ 10	€ 4	€ 6	n. 1.400	€ 11	€ 7

2

Scostamenti elementari in termini di M.L.C.

a1

Scostamento Globale Margine di contribuzione

Prodotti	Vol. Bdg	Mlc Un	Mlc Tot	Vol. eff.vo	Mlc eff	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	n. 1.000	€ 4	€ 4.000	n. 1.800	€ 3	€ 5.400	€ 1.400 P
B	n. 2.000	€ 6	€ 12.000	n. 1.400	€ 7	€ 9.800	€ 2.200 N
Totale	n. 3.000		€ 16.000	n. 3.200		€ 15.200	€ 800 N



Scost. Elementari Mix: in termini di M.L.C. - 5 -

b1

Scostamento di volume

Flessibilizzato
con % Mix Bdg

Prodotti	Vol. Bdg	Mlc Bdg	Mlc Prev	Vol. eff.vo	Mlc Bdg	Mlc Eff.	Scostam.
A	n. 1.000	€ 4	€ 4.000	33,33% n. 1.066	€ 4	€ 4.264	€ 264 P
B	n. 2.000	€ 6	€ 12.000	66,64% n. 2.134	€ 6	€ 12.804	€ 804 P
Totale	n. 3.000		€ 16.000	n. 3.200		€ 17.068	€ 1.068 P

c1

Scostamento di Mix

Prodotti	Vol. Bdg	Mlc Bdg	Mlc Eff.	Vol. eff.vo	Mlc Bdg	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	n. 1.066	€ 4	€ 4.264	56,25% n. 1.800	€ 4	€ 7.200	€ 2.936 P
B	n. 2.134	€ 6	€ 12.804	43,75% n. 1.400	€ 6	€ 8.400	€ 4.404 N
Totale	n. 3.200		€ 17.068	n. 3.200		€ 15.600	€ 1.468 N

d1

Scostamento di Prezzo MLC

Prodotti	Vol. Bdg	Mlc Bdg	Ricavi	Vol. eff.vo	Mlc Eff	Ric. Eff.vi	Scostam.
A	n. 1.800	€ 4	€ 7.200	n. 1.800	€ 3	€ 5.400	€ 1.800 N
B	n. 1.400	€ 6	€ 8.400	n. 1.400	€ 7	€ 9.800	€ 1.400 P
Totale	n. 3.200		€ 15.600	n. 3.200		€ 15.200	€ 400 N



Scost. Elementari Mix: in termini di M.L.C. - 6 -

Scostamenti	Importo	Segno
Netto di Volume	€ 1.068	P
Mix	€ 1.468	N
<u>Prezzo</u> MLC	€ 400	N
Totale	€800	N
Budget Originale	€ 16.000	
Consuntivo Puro	€ 15.200	
Scostamento	€ 800	N

Conclusioni

1

Segnalate le variazioni in termini di RICAVI , queste sono POSITIVE, in termini di MIX sono NEGATIVE

2

MLC con il quale si valorizzano i volumi di vendita ***è calcolato sugli standard e non sugli effettivi per segnalare ai commerciali le conseguenze sul profitto del mancato rispetto degli obiettivi.*** I costi effettivi di produzione ricadono su altri centri



Due parti

Responsabilità commerciale

Responsabilità operativa



Grazie della cortese attenzione