

ZETA ACADEMY

II EDIZIONE

CONTROLLO DI GESTIONE NEL
MANUFACTURING. IL CONTO
ECONOMICO DI PRODOTTO



AGENDA

- 1. Presentazione di Zeta Consulting Srl**
(a cura di Francesco Tomaselli)

- 2. Presentazione del nostro prodotto**
 - 2.1 Evidenza dei costi di produzione per prodotto
(a cura di Valerio Zoino)
 - 2.2 Presentazione pratica del prodotto Z2-Elaborazione analisi dei costi
(a cura di Alessandro Valletta)

- 3. Presentazione operativa di un Case History**
(a cura di Alessandro Valletta)

- 4. Chiusura dei lavori**
(a cura di Valerio Zoino)

1. PRESENTAZIONE ZETA CONSULTING

2.1 Evidenza dei costi di produzione per prodotto

CHI SIAMO

ZETA Consulting è una realtà innovativa nel panorama della consulenza aziendale che ha lo scopo di fornire supporto strategico-organizzativo alle imprese che vogliono vincere nuove sfide competitive.

ZETA Consulting, grazie alla combinazione di competenze in svariate materie e settori di mercato, si propone come interlocutore fiduciario in grado di intervenire sul controllo di gestione strategica, finanziaria, operativa e industriale. Coordinati da un Partner con specifiche conoscenze, i nostri team forniscono soluzioni efficaci, garantendo il raggiungimento degli obiettivi.

ZETA Consulting è parte di **ZETA Group**, un insieme di società che offre servizi di consulenza diversificati per supportare i clienti in ogni fase della loro iniziativa imprenditoriale ed in ogni ambito funzionale; in particolare: **ZETA Consulting** per la consulenza direzionale, **ZETA Job&Tax** per la consulenza fiscale amministrativa e societaria, **DATA ITC** per l'information technology. Inoltre, attraverso una solida rete di partnership il gruppo si pone l'obiettivo di assistere i propri clienti in un molti campi professionali, con un'offerta altamente qualificata.

COSA FACCIAMO



La nostra società è organizzata in **4 aree** distinte ma integrate, capaci di realizzare progetti che interessano l'intera struttura delle imprese che decidono di affidarsi a noi.

Ogni area è curata da un gruppo di consulenti con qualificate competenze specifiche, abbiamo organizzato **team di professionisti** delle quattro aree in modo da realizzare progetti articolati ed efficaci rispetto alle **esigenze dei clienti**; dal **riposizionamento** sul mercato all'introduzione di **innovativi sistemi di gestione industriale** attraverso il controllo dei fattori: materiali, macchine e risorse umane

AREE DI INTERVENTO

STRATEGIE D'IMPRESA

Supportiamo l'imprenditore nel costruire/rivedere la strategia aziendale, ossia mettere in atto manovre e azioni di mercato concrete tese a migliorare la performance economica e finanziaria dell'impresa, a rafforzare la posizione competitiva di lungo periodo ed a conquistare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

- Sviluppo internazionale
- Gestione della crisi
- Passaggi Generazionali
- Piani Strategici Aziendali
- Riposizionamento Competitivo
- Riorganizzazione in ambito AF&C
- Gestione Della Crescita

AREE DI INTERVENTO

PROCESSI INDUSTRIALI

Unitamente ai nostri clienti studiamo e realizziamo progetti di miglioramento, con particolare riguardo all'allocazione ed al controllo dei fattori della produzione.

- Impostazione ed organizzazione del modello di budget e controllo
- Balanced Scorecard
- Analisi e Riclassificazione Dei Costi
- Analisi Della Redditività
- Sistemi di pianificazione delle risorse
- Due diligence
- Riorganizzazione dei processi

AREE DI INTERVENTO

FINANZA D'IMPRESA

Supportiamo l'imprenditore nel prendere tutte le decisioni per raggiungere il miglior equilibrio tra le fonti disponibili in azienda e gli impieghi di queste, al fine di assicurare un investimento efficace ed efficiente all'azienda. Le prerogative di quest'area sono la gestione dei rapporti finanziari con le banche e della tesoreria aziendale. Grazie ai rapporti consolidati con investitori privati siamo in grado di offrire soluzioni precise per il finanziamento della crescita aziendale.

- Gestione rapporti con il sistema finanziario
- Tesoreria
- Due diligence finanziaria

AREE DI INTERVENTO

FORMAZIONE ED ORGANIZZAZIONE

Progetta e gestisce programmi formativi aziendali che meglio possano contribuire allo sviluppo delle persone e delle organizzazioni generando e diffondendo conoscenze innovative. Sosteniamo l'imprenditore a prendere piena consapevolezza dell'organizzazione aziendale, mappando processi ed attività interne e specificando ruoli, aree e responsabilità in capo a soggetti potenzialmente coinvolti nel perimetro della Responsabilità amministrativa da reato ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

- Percorsi formativi specifici
- Formazione finanziata
- Modello 231

2. PRESENTAZIONE DEL NOSTRO PRODOTTO

2.2 Presentazione pratica del prodotto Z2-Elaborazione analisi dei costi

EVIDENZA DEI COSTI DI PRODUZIONE PER PRODOTTO

Per costi di produzione si intendono le spese che l'impresa sostiene dall'acquisto della materia prima fino al termine del ciclo di produzione del prodotto.

Tali costi sono detti costi totali, in quanto composti in parte da costi fissi, che l'impresa deve comunque sostenere anche quando la produzione è ferma (es. ammortamenti) e in parte da costi variabili in funzione del volume di produzione (es. energia).

EVIDENZA DEI COSTI DI PRODUZIONE PER PRODOTTO

I costi fissi sono identificabili con i costi di struttura. Infatti, ogni impresa è caratterizzata da una propria struttura, con capacità incorporate (tecnologie, canali di vendita, etc.) e relativi costi connessi a capacità e risorse che l'imprenditore reputa strategiche e pertanto da remunerare indipendentemente dal livello di attività. Generalmente questi sono costi non modificabili nel breve periodo.

I costi variabili, invece, sono anche definiti costi di utilizzo e variano in funzione dei diversi volumi produttivi che si manifestano nel tempo, al fine di indirizzare l'azienda verso elevati livelli di efficienza, efficacia e redditività (si pensi ai rapporti di fornitura o all'efficienza tecnica degli impianti).

Se i costi variabili sono unitari, appare invece complessa la ripartizione dei costi fissi per singoli prodotti.

EVIDENZA DEI COSTI DI PRODUZIONE PER PRODOTTO

A tutto ciò va ad aggiungersi l'analisi dei ricavi totali, dei ricavi unitari, del margine di contribuzione del singolo prodotto.

In altre parole, nel controllo di gestione l'imprenditore ha la possibilità di effettuare delle scelte che andando a modificare costi fissi e variabili incrementano il valore dell'azienda e ne assicurano la continuità.

Ciò si traduce in una attenta ed equilibrata analisi e gestione del portafoglio prodotti.

EVIDENZA DEI COSTI DI PRODUZIONE PER PRODOTTO

In tale ottica, il Conto Economico (da ora anche CE) per prodotto è uno strumento strategico nel controllo di gestione d'impresa. Esso, dando evidenza di una serie di risultati economici permette di analizzare:

- ✓ i costi di produzione
- ✓ la redditività di prodotto
- ✓ il margine di contribuzione del prodotto
- ✓ il risultato ante oneri finanziari (EBIT)
- ✓ altri indicatori economici

EVIDENZA DEI COSTI DI PRODUZIONE PER PRODOTTO

Tramite la suddetta analisi è possibile:

- ✓ Prendere decisioni in merito al mix produttivo
- ✓ Valutare la convenienza economica (scelte di *make or buy*, eliminazione di linee produttive, etc.)
- ✓ Orientarsi per la fissazione del prezzo di vendita
- ✓ Valutare l'effetto sul reddito di variazioni del volume di vendita o del fatturato

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Il supporto di Zeta Consulting

Per consentire all'imprenditore l'analisi, la gestione ed il costante controllo dei costi e delle marginalità del singolo prodotto, Zeta Consulting ha predisposto il Tool Z2 - Elaborazione analisi dei costi – uno strumento in grado di fornire evidenza dei risultati economici industriali generati a differenti livelli di aggregazione e quindi riferibili ad un singolo prodotto, ad una linea di prodotti, ad un cliente, al complesso aziendale.

Z2 non rappresenta un pacchetto software chiuso bensì uno strumento aperto e configurabile in funzione della dimensione e della tipologia di attività svolta. Attraverso una piattaforma di Business Intelligence mette a disposizione a vari livelli di aggregazione i dati elaborati.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Finalità

Disaggregando le performance economiche dei vari prodotti il Tool Z2 è in grado di dare evidenza dei risultati economici ai vari livelli di aggregazione ed in particolare di isolare perdite e marginalità negative che sovente si rinvengono all'interno di un risultato economico aziendale anche positivo.

La presenza di marginalità negative o comunque ritenute non sufficienti viene quindi affrontata attraverso analisi di dettaglio volta all'individuazione delle inefficienze, tale attività orienta l'imprenditore verso azioni correttive e migliorative.

L'elaborazione di Z2 inoltre prevede una cadenza mensile e ciò rende l'analisi e le azioni correttive tempestive generando spesso un considerevole risparmio di costi.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Potenzialità

Trattandosi di un sistema scalabile, è possibile integrare il contenuto degli indicatori già esistenti attraverso l'inserimento di ulteriori Key Performance Indicator (KPI) ritenuti importanti a fronte delle tipicità specifiche dell'azienda cliente.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Dati necessari

Il tool non si sostituisce alla contabilità generale ed analitica ma le integra utilizzandone i dati e generando un C.E. mensile riconciliato con i dati di contabilità generale dell'azienda.

La logica è quella di acquisire i dati dalla contabilità generale e analitica, dall'ERP aziendale e se necessario anche in modo parzialmente manuale, ripartendo tali valori sui prodotti realizzati nel periodo.

In presenza di un ERP specifico utilizzato dall'azienda l'acquisizione dei dati in automatico (ETL) può essere realizzata mediante un connettore creato ad hoc dai consulenti di Zeta Consulting.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Dati necessari

L'utilizzo ottimale del Tool Z2 richiede l'esistenza di chiusure contabili periodiche (mensili/intra-annuali) e di altri strumenti base di contabilità analitica, quali ad esempio, distinte base, cicli di lavorazione, una contabilità di magazzino.

L'utilizzo di Z2 può in alcuni casi richiedere l'implementazione preventiva di tali strumenti di base, il cui livello di dettaglio varia in funzione della natura del processo industriale da gestire, tale fase può essere agevolmente supportata dall'intervento di Zeta Consulting.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Metodologia

La metodologia applicata con Z2 oltre a rappresentare uno dei punti forza dello strumento lo differenzia da altri strumenti simili rinvenibili sul mercato.

La metodologia prevede una prima mappatura di tutti i costi in quattro categorie in funzione della loro attribuzione al prodotto:

- Costi specifici del prodotto
- Costi comuni ad alcuni prodotti
- Costi comuni a tutti i prodotti
- Overhead

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Metodologia

Ad esempio i costi energetici vengono dapprima suddivisi in funzione del loro utilizzo specifico:

Singolo impianto → Costi specifici

Gruppo di attrezzature → Costi comuni ad alcuni

Riscaldamento dell'area impianti → Costi comuni a tutti

Illuminazione uffici e sistema di allarme → Overhead

Una volta suddivisi seguendo questa logica, i costi vengono ripartiti sui vari prodotti in funzione dei driver specifici, funzionali al tipo di impianto produttivo.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Metodologia

Si tratta dunque di driver «intelligenti», in grado di allocare i costi sul singolo prodotto in maniera estremamente puntuale.

L'adattabilità inoltre di tali driver e la creazione di nuovi in funzione delle caratteristiche specifiche dell'impianto di produzione del cliente rientra nelle attività di supporto offerte da Zeta Consulting ai fini dell'implementazione del Tool Z2.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Output

Lo strumento Z2 fornisce un C.E. -sia mensile che progressivo- in duplice versione:

- Tradizionale riclassificato a margine di contribuzione con evidenza dell'Ebitda
- A costi industriali riclassificato con la metodologia Zeta.

I due report, vengono utilizzati contestualmente permettendo di partire dal CE standard aggregato e di giungere ad un CE industriale Zeta di dettaglio quadrato con il primo ma arricchito di notevoli dettagli e contenuti di analisi ed in grado di guidare l'imprenditore nell'individuazione delle azioni correttive da mettere in campo.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Output

Z2 permette la navigazione attraverso i dati oltre che in maniera tabellare anche attraverso l'utilizzo di semplici grafici che consentono di spaziare nell'analisi attraverso confronti ed osservazioni sui trend.

PRESENTAZIONE PRATICA DEL PRODOTTO Z2

ELABORAZIONE ANALISI DEI COSTI

Output

Z2 consente inoltre di effettuare analisi specifiche sulle performance di produzione dei singoli prodotti/gruppi di prodotti, in particolare è possibile ottenere:

- Analisi di progetti
- Analisi delle inefficienze
- Analisi degli scarti
- Incidenze dei consumi di materiale e del costo del personale sul Valore della Produzione

COFFEE BREAK

3. CASE HISTORY

L'AZIENDA «BETA SPA»

L'azienda Beta Spa, oggetto del caso di studio odierno, opera nel settore dello stampaggio e della verniciatura di articoli in plastica. Il 2015 ha rappresentato il suo terzo anno di attività.

Il portafoglio prodotti di Beta è molto limitato essendo costituito da quattro articoli prodotti su commissione per due clienti sulla base delle specifiche fornite dai clienti stessi.

I CLIENTI / PRODOTTI

L'azienda Beta ha sviluppato dunque nel 2014 un Valore della Produzione pari a 338K euro distribuito su 2 clienti e 4 prodotti come illustrato nella tabella seguente:

DISTRIBUZIONE DEI 4 PRODOTTI TRA I 2 CLIENTI

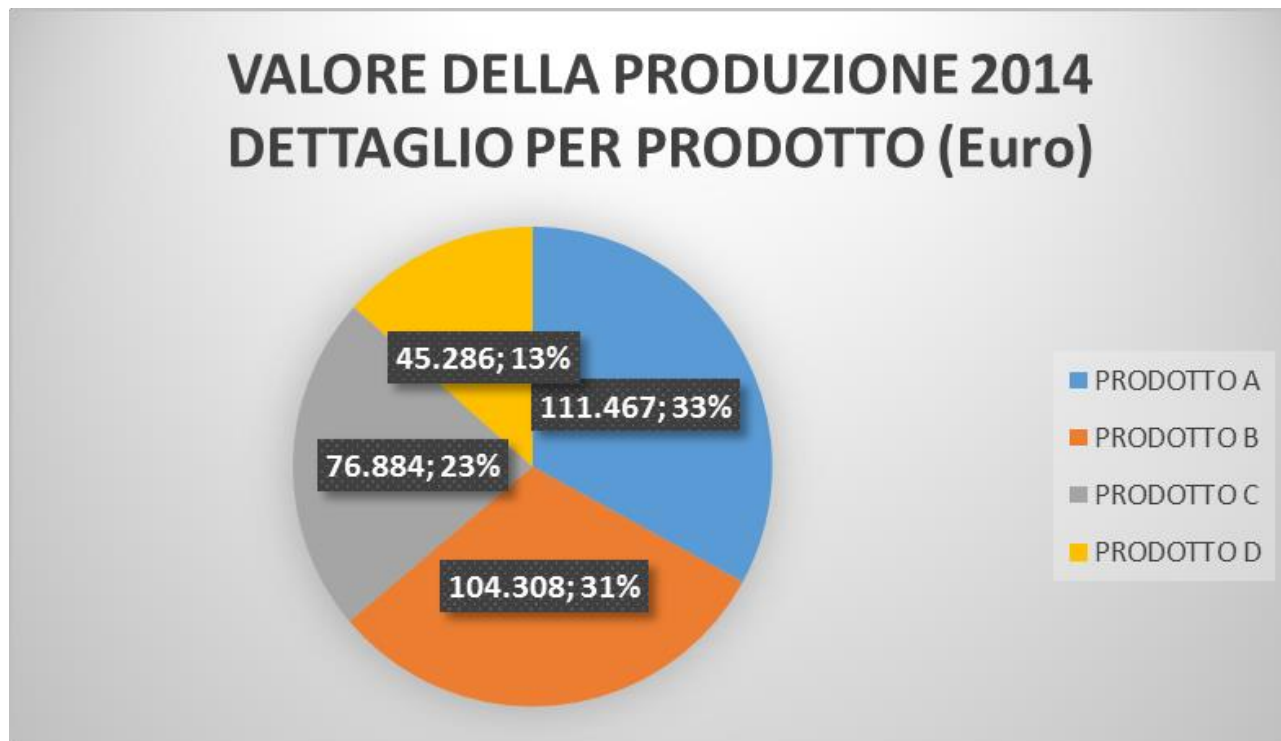
	CLIENTE	
	1	2
ARTICOLI	A	B
	D	C

VALORE DELLA PRODUZIONE 2014

EURO	CLIENTE		TOT
	1	2	
ARTICOLI	111.467	104.308	215.775
	45.286	76.884	122.170
TOT	156.753	181.192	337.945

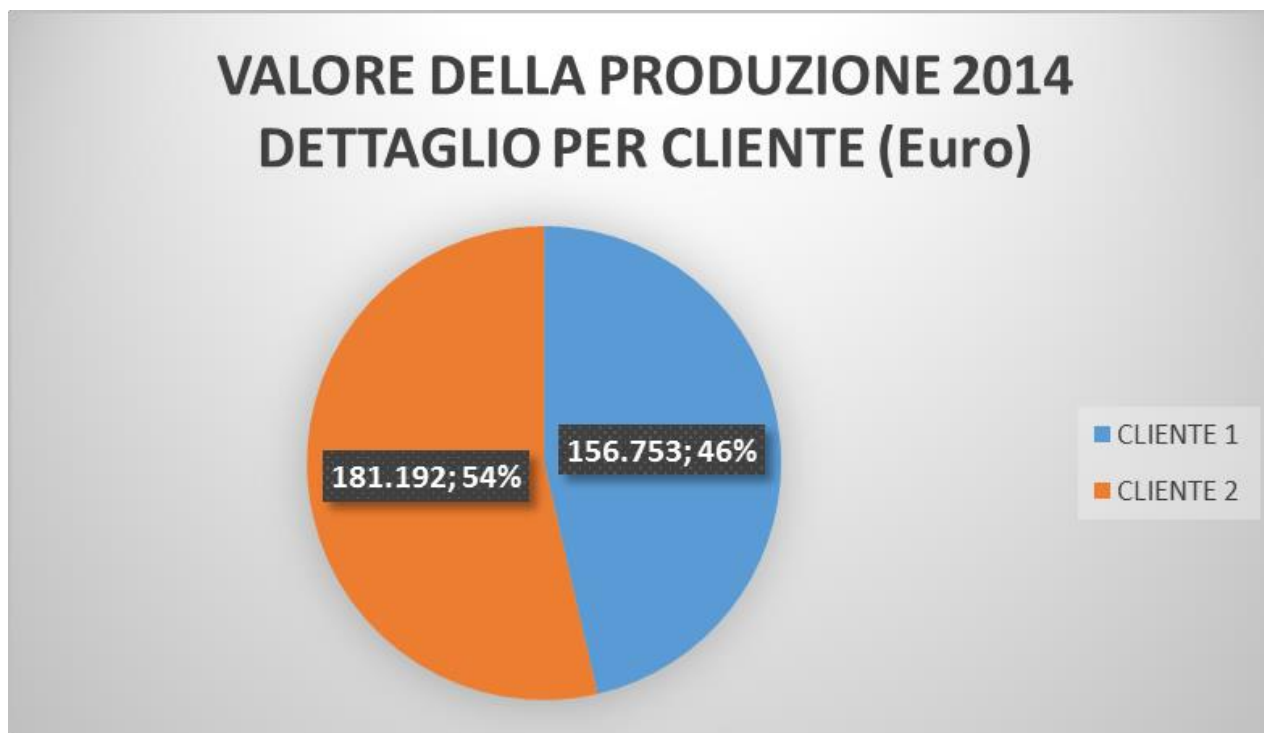
I PRODOTTI

Nel grafico il valore della produzione 2014 ripartito per prodotto.



I CLIENTI

Nel grafico il valore della produzione 2014 ripartito per cliente.



I CONTI ECONOMICI 2013 / 2014

Beta ha realizzato nel 2013 -suo primo anno di attività- un Valore della Produzione di 190K€, un Ebitda del 2,8% ed un risultato economico dello 0,6%.

Nel 2014 il Valore della Produzione è salito a 338K€ con un Ebitda del 4,1% ed un risultato economico dello 0,5%.

BETA SPA	2013	% VDP	2014	% VDP
Internal Production Value	189.249	100,0%	337.945	100,0%
Cost of Material for IPV	106.181	56,1%	176.969	52,4%
Internal Added Value	83.068	43,9%	160.976	47,6%
Outwork	120	0,1%	708	0,2%
Internal Transformation Value	82.948	43,8%	160.268	47,4%
Direct Labour Cost	43.442	23,0%	83.543	24,7%
Variable Services	16.902	8,9%	30.182	8,9%
Gross Margin	22.604	11,9%	46.543	13,8%
Fixed Labor Cost	5.234	2,8%	9.024	2,7%
Fixed Services	10.863	5,7%	22.631	6,7%
Other Income/Expenses	1.200	0,6%	989	0,3%
OPERATING EBITDA	5.307	2,8%	13.899	4,1%
Depreciation & Amortization	3.250	1,7%	8.844	2,6%
Ebit	2.057	1,1%	5.055	1,5%
Financial Result	-954	-0,5%	-1.703	-0,5%
Ebt	1.103	0,6%	3.352	1,0%
Taxes	1	0,0%	-1.544	-0,5%
Net income (loss)	1.104	0,6%	1.808	0,5%

GLI ELEMENTI DI COSTO CRITICI

La principale voce di conto economico risulta essere, oltre ai materiali che rappresentano circa il 50% del VDP, il costo del personale diretto che si attesta tra il 23% ed il 25% del VDP. Risulta pertanto immediatamente chiaro come i temi legati all'efficienza del personale ed agli scarti di produzione risultino centrali per il conseguimento di una performance economica adeguata da parte di Beta.

L'ANALISI DEL CONTO ECONOMICO

Lo schema di conto economico riclassificato appena analizzato fornisce una prima utile indicazione sui dati della produzione, sulle incidenze % e sui principali margini realizzati dalla Beta (Gross Margin, Ebitda, Ebit, Ebt, Ris.Netto) nonché un'indicazione di trend risultante dal confronto con l'anno precedente

Lo stesso non consente tuttavia di spingere l'analisi dei costi nel dettaglio.

Questa versione di conto economico a margine di contribuzione, in genere la più diffusa, rappresenta solo lo schema di partenza dal quale parte l'analisi del Tool Z2.

CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER PRODOTTO

Partendo da tale schema ci si addentra quindi nell'analisi di dettaglio del Tool.

Il conto economico viene esploso in base ai singoli articoli prodotti come riportato nella slide che segue.

Tale tipo di esplosione fornisce una prima preziosa indicazione in merito alla redditività dei singoli prodotti.

Il C/E dei prodotti A e B risultano infatti in perdita già a livello di Ebitda mentre i due rimanenti prodotti C e D generano margini positivi a tutti i vari livelli.

Il risultato netto di Beta nel 2014 di 2K€ è dunque la risultante di -17K€ di perdita sui primi due prodotti (A e B) ed un utile di 19K€ sui secondi due (C e D).

CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER PRODOTTO

BETA SPA	<i>nr.2 prodotti in perdita</i>		2014		<i>nr. 2 prodotti in utile</i>		2014		2014	
	A	B	Tot A + B	% VDP	C	D	Tot C + D	% VDP	Tot Azienda	% VDP
Internal Production Value	111.467	104.308	215.775	100,0%	76.884	45.286	122.170	100,0%	337.945	100,0%
Cost of Material for IPV	68.230	62.494	130.724	60,6%	30.338	15.907	46.245	37,9%	176.969	52,4%
Internal Added Value	43.237	41.814	85.051	39,4%	46.546	29.379	75.925	62,1%	160.976	47,6%
Outwork	387	321	708	0,3%			0	0,0%	708	0,2%
Internal Transformation Value	42.850	41.493	84.343	39,1%	46.546	29.379	75.925	62,1%	160.268	47,4%
Direct Labour Cost	31.994	28.034	60.028	27,8%	11.315	12.200	23.515	19,2%	83.543	24,7%
Variable Services	10.776	9.676	20.452	9,5%	6.617	3.113	9.730	8,0%	30.182	8,9%
Gross Margin	80	3.783	3.863	1,8%	28.614	14.066	42.680	34,9%	46.543	13,8%
Fixed Labor Cost	3.031	2.680	5.711	2,6%	2.438	875	3.313	2,7%	9.024	2,7%
Fixed Services	8.451	7.622	16.073	7,4%	4.895	1.663	6.558	5,4%	22.631	6,7%
Other Income/Expenses	332	294	626	0,3%	267	96	363	0,3%	989	0,3%
OPERATING EBITDA	-11.734	-6.813	-18.547	-8,6%	21.014	11.432	32.446	26,6%	13.899	4,1%
Depreciation & Amortization	2.881	2.542	5.423	2,5%	2.381	1.040	3.421	2,8%	8.844	2,6%
Ebit	-14.615	-9.355	-23.970	-11,1%	18.633	10.392	29.025	23,8%	5.055	1,5%
Financial Result	-572	-506	-1.078	-0,5%	-460	-165	-625	-0,5%	-1.703	-0,5%
Ebt	-15.187	-9.861	-25.048	-11,6%	18.173	10.227	28.400	23,2%	3.352	1,0%
Taxes	4.668	2.991	7.659	3,5%	-5.876	-3.327	-9.203	-7,5%	-1.544	-0,5%
Net income (loss)	-10.519	-6.870	-17.389	-8,1%	12.297	6.900	19.197	15,7%	1.808	0,5%

a

b

a+b

CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER CLIENTE

Proseguendo nell'analisi e disponendo del C/E di dettaglio per prodotto si può agevolmente ottenere l'aggregazione del conto economico per cliente.

Come si evince dal conto economico riportato nella slide seguente nel 2014 ci si trova nella situazione in cui il cliente 1 risulta complessivamente in perdita mentre il cliente 2 genera un risultato netto complessivo positivo.

CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER CLIENTE

BETA SPA	CLIENTE 1 in perdita		2014		CLIENTE 2 in utile		2014		2014	
	A	D	Tot A + D	% VDP	B	C	Tot C + D	% VDP	Tot Azienda	% VDP
Internal Production Value	111.467	45.286	156.753	100,0%	104.308	76.884	181.192	100,0%	337.945	100,0%
Cost of Material for IPV	68.230	15.907	84.137	53,7%	62.494	30.338	92.832	51,2%	176.969	52,4%
Internal Added Value	43.237	29.379	72.616	46,3%	41.814	46.546	88.360	48,8%	160.976	47,6%
Outwork	387		387	0,2%	321		321	0,2%	708	0,2%
Internal Transformation Value	42.850	29.379	72.229	46,1%	41.493	46.546	88.039	48,6%	160.268	47,4%
Direct Labour Cost	31.994	12.200	44.194	28,2%	28.034	11.315	39.349	21,7%	83.543	24,7%
Variable Services	10.776	3.113	13.889	8,9%	9.676	6.617	16.293	9,0%	30.182	8,9%
Gross Margin	80	14.066	14.146	9,0%	3.783	28.614	32.397	17,9%	46.543	13,8%
Fixed Labor Cost	3.031	875	3.906	2,5%	2.680	2.438	5.118	2,8%	9.024	2,7%
Fixed Services	8.451	1.663	10.114	6,5%	7.622	4.895	12.517	6,9%	22.631	6,7%
Other Income/Expenses	332	96	428	0,3%	294	267	561	0,3%	989	0,3%
OPERATING EBITDA	-11.734	11.432	-302	-0,2%	-6.813	21.014	14.201	7,8%	13.899	4,1%
Depreciation & Amortization	2.881	1.040	3.921	2,5%	2.542	2.381	4.923	2,7%	8.844	2,6%
Ebit	-14.615	10.392	-4.223	-2,7%	-9.355	18.633	9.278	5,1%	5.055	1,5%
Financial Result	-572	-165	-737	-0,5%	-506	-460	-966	-0,5%	-1.703	-0,5%
Ebt	-15.187	10.227	-4.960	-3,2%	-9.861	18.173	8.312	4,6%	3.352	1,0%
Taxes	4.668	-3.327	1.341	0,9%	2.991	5.876	8.867	4,9%	10.208	3,0%
Net income (loss)	-10.519	6.900	-3.619	-2,3%	-6.870	12.297	5.427	3,0%	1.808	0,5%

a

b

a+b

CONTO ECONOMICO A COSTO INDUSTRIALE 2014

Avendo individuato le criticità in termini di incidenza delle varie voci di costo si passa quindi alla configurazione del C/E a costo industriale che rappresenta una riclassificazione studiata appositamente dal team di Zeta Consulting.

Le principali caratteristiche evidenziate sono le seguenti:

- I consumi da distinta base indicano anche il valore degli scarti
- Le 4 principali voci di costo dirette (Energia, Gas, MDO, Ammortamenti) per la loro quota specifica direttamente imputabile ad un prodotto vengono esplose in costi attribuibili a) pezzi buoni; b) scarti; c) inefficienze.
- Gli altri costi sono classificati come: comuni ad alcuni, comuni a tutti, overhead di stabilimento in grado quindi di fornire indicazioni sull'assorbimento dei costi generali.

BETA SPA	<i>nr.2 prodotti in perdita</i>		2014		<i>nr.2 prodotti in utile</i>		2014		2014	
	A	B	Tot A + B	% VDP	C	D	Tot C + D	% VDP	Tot Azienda	% VDP
Fatturato	112.045	100.615	212.660	100,0%	72.703	50.007	122.710	100,0%	335.370	100,0%
Variazione Magazzino (PF e SL)	-578	3.693	3.115	1,5%	4.181	-4.721	-540	-0,4%	2.575	0,8%
Valore della produzione Effettuata	111.467	104.308	215.775	101,5%	76.884	45.286	122.170	99,6%	337.945	100,8%
Distinta Base	68.230	62.494	130.724	61,5%	30.338	15.907	46.245	37,7%	176.969	52,8%
di cui per scarto	3.304	4.225	7.529	3,5%	2.897	780	3.677	3,0%	11.206	3,3%
Costi per lavorazione esterna	387	321	708	0,3%			0	0,0%	708	0,2%
Totale Costi specifici esterni	68.617	62.815	131.432	61,8%	30.338	15.907	46.245	37,7%	177.677	53,0%
Valore della trasformazione	42.850	41.493	84.343	39,7%	46.546	29.379	75.925	61,9%	160.268	47,8%
Energia	4.344	3.952	8.296	3,9%	2.675	796	3.471	2,8%	11.767	3,5%
di cui per per pezzi buoni	<i>3.651</i>	<i>3.086</i>	<i>6.737</i>	<i>3,2%</i>	<i>2.245</i>	<i>789</i>	<i>3.034</i>	<i>2,5%</i>	<i>9.771</i>	<i>2,9%</i>
di cui per per pezzi di scarto	<i>115</i>	<i>69</i>	<i>184</i>	<i>0,1%</i>	<i>247</i>	<i>42</i>	<i>289</i>	<i>0,2%</i>	<i>473</i>	<i>0,1%</i>
di cui per per inefficienza	<i>578</i>	<i>797</i>	<i>1375</i>	<i>0,6%</i>	<i>183</i>	<i>-34</i>	<i>149</i>	<i>0,1%</i>	<i>1524</i>	<i>0,5%</i>
Gas	1.135	1.061	2.196	1,0%			0	0,0%	2.196	0,7%
di cui per per pezzi buoni	<i>927</i>	<i>784</i>	<i>1711</i>	<i>0,8%</i>			<i>0</i>	<i>0,0%</i>	<i>1711</i>	<i>0,5%</i>
di cui per per pezzi di scarto	<i>22</i>	<i>13</i>	<i>35</i>	<i>0,0%</i>			<i>0</i>	<i>0,0%</i>	<i>35</i>	<i>0,0%</i>
di cui per per inefficienza	<i>186</i>	<i>264</i>	<i>450</i>	<i>0,2%</i>			<i>0</i>	<i>0,0%</i>	<i>450</i>	<i>0,1%</i>
Manodopera diretta	27.320	23.901	51.221	24,1%	7.556	10.850	18.406	15,0%	69.627	20,8%
di cui per per pezzi buoni	<i>21.289</i>	<i>18.208</i>	<i>39.497</i>	<i>18,6%</i>	<i>6.340</i>	<i>10.743</i>	<i>17.083</i>	<i>13,9%</i>	<i>56.580</i>	<i>16,9%</i>
di cui per per pezzi di scarto	<i>1.495</i>	<i>829</i>	<i>2324</i>	<i>1,1%</i>	<i>698</i>	<i>577</i>	<i>1275</i>	<i>1,0%</i>	<i>3599</i>	<i>1,1%</i>
di cui per per inefficienza	<i>4.535</i>	<i>4.864</i>	<i>9.399</i>	<i>4,4%</i>	<i>518</i>	<i>-469</i>	<i>49</i>	<i>0,0%</i>	<i>9.448</i>	<i>2,8%</i>
Ammortamenti	103	85	188	0,1%	146	237	383	0,3%	571	0,2%
di cui per per pezzi buoni	<i>105</i>	<i>87</i>	<i>192</i>	<i>0,1%</i>	<i>123</i>	<i>235</i>	<i>358</i>	<i>0,3%</i>	<i>550</i>	<i>0,2%</i>
di cui per per pezzi di scarto	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>0,0%</i>	<i>14</i>	<i>10</i>	<i>24</i>	<i>0,0%</i>	<i>29</i>	<i>0,0%</i>
di cui per per inefficienza	<i>-5</i>	<i>-4</i>	<i>-9</i>	<i>0,0%</i>	<i>10</i>	<i>-7</i>	<i>3</i>	<i>0,0%</i>	<i>-6</i>	<i>0,0%</i>
Totale Costi specifici interni	32.902	28.999	61.901	29,1%	10.377	11.883	22.260	18,1%	84.161	25,1%
Totale Costi Comuni ad alcuni	638	547	1185	0,6%	639	569	1208	1,0%	2393	0,7%
Totale Costi Comuni a tuttii	6.926	6.105	13.031	6,1%	5.231	2.539	7.770	6,3%	20.801	6,2%
Totale Overhead	17.000	15.197	32.197	15,1%	11.666	3.994	15.660	12,8%	47.857	14,3%
Ebit	-14.616	-9.355	-23.971	-11,3%	18.633	10.394	29.027	23,7%	5.056	1,5%
Oneri finanziari	-572	-506	-1078	-0,5%	-460	-165	-625	-0,5%	-1703	-0,5%
Ebt	-15.188	-9.861	-25.049	-11,8%	18.173	10.229	28.402	23,1%	3.353	1,0%
Taxes	4.668	2.991	7.659	3,6%	-5.876	-3.327	-9.203	-7,5%	-1.544	-0,5%
Risultato netto	-10.520	-6.870	-17.390	-8,2%	12.297	6.902	19.199	15,6%	1.809	0,5%

a

b

a+b

ANALISI INEFFICIENZE MDO 2014 E OBIETTIVO DI RIDUZIONE 2015

Il dettaglio fornito consente di analizzare l'incidenza delle inefficienze della MDO in termini di ore/uomo e di valore registrata nel 2014. A margine viene inoltre indicato l'obiettivo di riduzione fissato per il 2015.

INEFFICIENZA MDO SU PRODOTTI A e B 2014					OBIETTIVO 2015
		<i>di cui:</i>			
Prodotto	COSTO MDO TOT	COSTO PER INEFF.ZE		% Inefficienze	% Inefficienze
A	27.320	4.535		16,6%	7,0%
B	23.901	4.864		20,4%	5,0%
Prodotto	Ore versate	Ore a ciclo	Ore Inefficienze	% Inefficienze	
A	1.093	937	156	16,6%	
B	956	794	162	20,4%	

ANALISI DEGLI SCARTI DI MATERIALI 2014 ED OBIETTIVO 2015

Il dettaglio fornito consente di analizzare l'incidenza degli scarti di materiali nel 2014. A margine viene inoltre indicato l'obiettivo di riduzione fissato per il 2015.

SCARTI DI MATERIALE SUI PRODOTTI A e B 2014					OBIETTIVO 2015
		<i>di cui:</i>			
Prodotto	COSTO TOT	SCARTI		% scarti	% scarti
A	68.230	3.304		4,8%	2,4%
B	62.494	4.225		6,8%	3,5%
Prodotto	Pezzi versati	Pezzi scarto		% scarti	
A	2.477	120		4,8%	
B	2.128	144		6,8%	

INTERVENTI SULLE CAUSE DI INEFFICIENZA E SCARTI

Nel 2015 la Beta è intervenuta in maniera incisiva per la riduzione dei costi per scarti ed inefficienze sulle aree individuate come generatrici di perdita e riepilogate di seguito:

- Basso livello di qualità e di uniformità delle materie prime
- Alti i tempi di set up legati ad una non ottimale programmazione della produzione
- Mancanza di attività formativa rivolta agli operai
- Eccessiva presenza di microfermate
- Mancanza materiali
- Guasti macchina anche dovuti a mancanza di manutenzione programmata

I risultati conseguiti sono riportati nella tabella che segue.

INEFFICIENZA MDO: RISULTATI CONSEGUITI NEL 2015

INEFFICIENZA MDO SU PRODOTTI A e B 2014					OBIETTIVO 2015
		<i>di cui:</i>			
Prodotto	COSTO MDO TOT	COSTO PER INEFF.ZE		% Inefficienze	% Inefficienze
A	27.320	4.535		16,6%	7,0%
B	23.901	4.864		20,4%	5,0%
Prodotto	Ore versate	Ore a ciclo	Ore Inefficienze	% Inefficienze	
A	1.093	937	156	16,6%	
B	956	794	162	20,4%	
INEFFICIENZA MDO SU PRODOTTI A e B 2015					
		<i>di cui:</i>			
Prodotto	COSTO MDO TOT	COSTO PER INEFF.ZE		% Inefficienze	
A	24.519	2.035		8,3%	
B	19.851	1.064		5,4%	
Prodotto	Ore versate	Ore a ciclo	Ore Inefficienze	% Inefficienze	
A	1.015	937	78	8,3%	
B	836	794	42	5,3%	

SCARTI DI MATERIALI: RISULTATI CONSEGUITI NEL 2015

SCARTI DI MATERIALE SUI PRODOTTI A e B 2014				OBIETTIVO 2015
		<i>di cui:</i>		
Prodotto	COSTO TOT	SCARTI	% scarti	% scarti
A	68.230	3.304	4,8%	2,4%
B	62.494	4.225	6,8%	3,5%
Prodotto	Pezzi versati	Pezzi scarto	% scarti	
A	2.477	120	4,8%	
B	2.128	144	6,8%	
SCARTI DI MATERIALE SUI PRODOTTI A e B 2015				
		<i>di cui:</i>		
Prodotto	COSTO TOT	SCARTI	% scarti	
A	68.230	1.425	2,1%	
B	57.494	2.859	5,0%	
Prodotto	Pezzi versati	Pezzi scarto	% scarti	
A	2.456	51	2,1%	
B	2.221	110	5,0%	

CONTO ECONOMICO INDUSTRIALE 2015

Possiamo quindi analizzare a questo punto il C/E del 2015 che recepisce le azioni migliorative poste in essere sui prodotti A e B. Nella pagina seguente è riportato lo schema di C/E di dettaglio 2015.

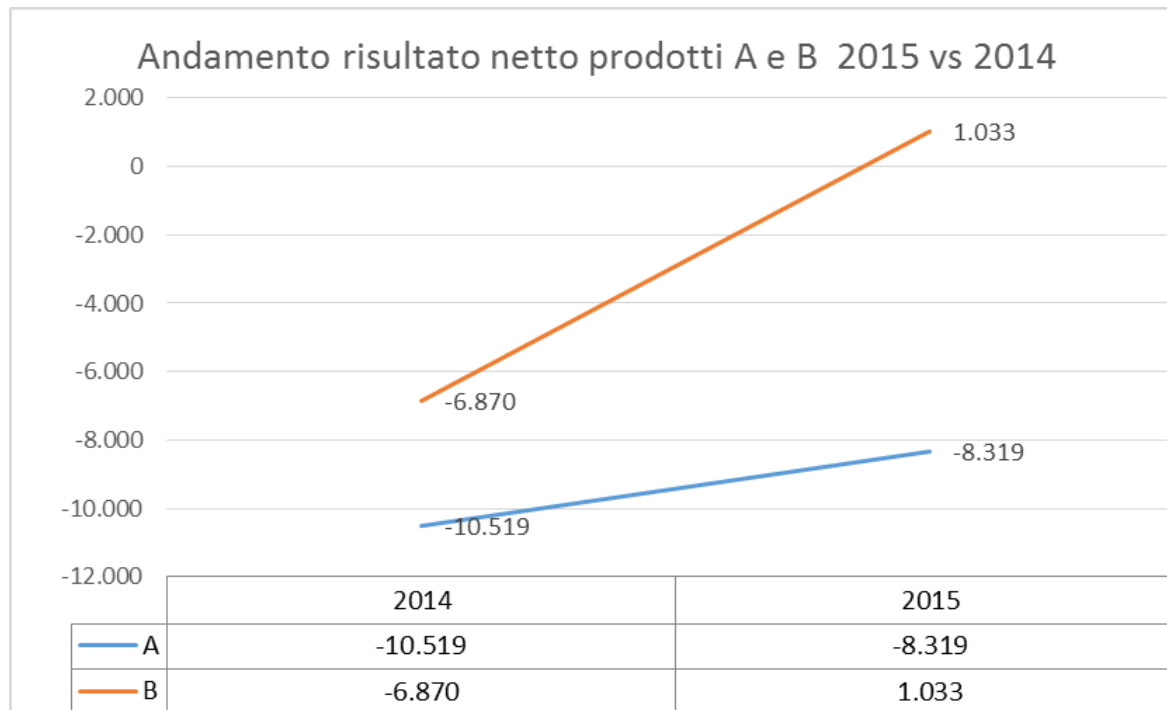
Nota:

nel C/E al fine di isolare i risultati delle azioni migliorative poste in essere sui prodotti A e B il valore della produzione di tutti i prodotti e la struttura dei costi dei soli prodotti B e C sono stati mantenuti invariati nel 2015 rispetto al 2014.

BETA SPA	<i>prod. la cui perdita si è ridotta</i>	<i>prod. passato in utile</i>	2015		<i>prod. in utile</i>	<i>prod. in utile</i>	2015		2015	
	A	B	Tot A + B	% VDP	C	D	Tot C + D	% VDP	Tot Azienda	% VDP
Fatturato	112.045	100.615	212.660	100,0%	72.703	50.007	122.710	100,0%	335.370	100,0%
Variazione Magazzino (PF e SL)	-578	3.693	3.115	1,5%	4.181	-4.721	-540	-0,4%	2.575	0,8%
Valore della produzione	111.467	104.308	215.775	101,5%	76.884	45.286	122.170	99,6%	337.945	100,8%
Distinta Base	68.230	57.494	125.724	59,1%	30.338	15.907	46.245	37,7%	171.969	51,3%
di cui per scarto	1.425	2.859	4.284	2,0%	2.897	780	3.677	3,0%	7.961	2,4%
Costi per lavorazione esterna	387	321	708	0,3%			0	0,0%	708	0,2%
Totale Costi specifici esterni	68.617	57.815	126.432	59,5%	30.338	15.907	46.245	37,7%	172.677	51,5%
Valore della trasformazione	42.850	46.493	89.343	42,0%	46.546	29.379	75.925	61,9%	165.268	49,3%
Energia	4.044	3.552	7.596	3,6%	2.675	796	3.471	2,8%	11.067	3,3%
di cui per per pezzi buoni	3.651	3.086	6.737	3,2%	2.245	789	3.034	2,5%	9.771	2,9%
di cui per per pezzi di scarto	115	69	184	0,1%	247	42	289	0,2%	473	0,1%
di cui per per inefficienza	278	397	675	0,3%	183	-34	149	0,1%	824	0,2%
Gas	1.035	941	1.976	0,9%			0	0,0%	1.976	0,6%
di cui per per pezzi buoni	927	784	1711	0,8%			0	0,0%	1711	0,5%
di cui per per pezzi di scarto	22	13	35	0,0%			0	0,0%	35	0,0%
di cui per per inefficienza	86	144	230	0,1%			0	0,0%	230	0,1%
Manodopera diretta	24.519	19.851	44.370	20,9%	7.556	10.850	18.406	15,0%	62.776	18,7%
di cui per per pezzi buoni	21.289	18.208	39.497	18,6%	6.340	10.743	17.083	13,9%	56.580	16,9%
di cui per per pezzi di scarto	1.195	579	1774	0,8%	698	577	1275	1,0%	3049	0,9%
di cui per per inefficienza	2.035	1.064	3.099	1,5%	518	-469	49	0,0%	3.148	0,9%
Ammortamenti	103	85	187,5	0,1%	146	237	383	0,3%	570,5	0,2%
di cui per per pezzi buoni	105	87	192	0,1%	123	235	358	0,3%	550	0,2%
di cui per per pezzi di scarto	3	2	5	0,0%	14	10	24	0,0%	29	0,0%
di cui per per inefficienza	-5,1	-4,4	-9,5	0,0%	10	-7	3	0,0%	-6,5	0,0%
Totale Costi specifici interni	29.701	24.429	54.130	25,5%	10.377	11.883	22.260	18,1%	76.390	22,8%
Totale Costi Comuni ad alcuni	638	547	1185	0,6%	639	569	1208	1,0%	2393	0,7%
Totale Costi Comuni a tutti	6.926	6.105	13.031	6,1%	5.232	2.540	7.772	6,3%	20.803	6,2%
Totale Overhead	17.000	13.196	30.196	14,2%	11.666	3.994	15.660	12,8%	45.856	13,7%
Ebit	-11.415	2.216	-9.199	-4,3%	18.632	10.393	29.025	23,7%	19.827	5,9%
Oneri finanziari	-572	-506	-1078	-0,5%	-460	-165	-625	-0,5%	-1.703	-0,5%
Ebt	-11.987	1.710	-10.277	-4,8%	18.172	10.228	28.400	23,1%	18.124	5,4%
Taxes	3.668	-677	2.991	1,4%	-5.876	-3.327	-9.203	-7,5%	-6.212	-1,9%
Risultato netto	-8.319	1.033	-7.286	-3,4%	12.296	6.901	19.197	15,6%	11.912	3,6%

ANALISI RISULTATI ECONOMICI DI PRODOTTO 2015 vs 2014

Dall'analisi del C/E si evince come la gestione del prodotto B sia entrato in area utile passando da -7K€ a +1K€ mentre il risultato del prodotto A pur rimanendo negativo riduce la perdita che passa da -11K€ del 2014 a -8K€ nel 2015. Di seguito il grafico che evidenzia le variazioni commentate.



CONTO ECONOMICO 2015 VS 2014

Concludiamo l'analisi riportando il C/E complessivo del 2014 a confronto con il 2015 nel quale i miglioramenti sopra commentati vengono riepilogati.

L'incidenza del costo della MDO scende dal 24,7% al 18,6%.

L'Ebitda passa dal 4,1% al 12,2% mentre il risultato netto passa dallo 0,5% del 2014 al 3,5% del 2015.

BETA SPA	Totale		→	Totale	
	2014	% VDP		2015	% VDP
Internal Production Value	337.945	100,0%		337.945	100,0%
Cost of Material for IPV	176.969	52,4%		171.969	50,9%
Internal Added Value	160.976	47,6%		165.976	49,1%
Outwork	708	0,2%		708	0,2%
Internal Transformation Value	160.268	47,4%		165.268	48,9%
Direct Labour Cost	83.543	24,7%	→	62.776	18,6%
Variable Services	30.182	8,9%		25.307	7,5%
Gross Margin	46.543	13,8%		77.185	22,8%
Fixed Labour Cost	9.024	2,7%		11.024	3,3%
Fixed Services	22.631	6,7%		22.833	6,8%
Other Income/Expenses	989	0,3%		1.989	0,6%
OPERATING EBITDA	13.899	4,1%	→	41.339	12,2%
Depreciation & Amortization	8.844	2,6%		20.593	6,1%
Ebit	5.055	1,5%		20.747	6,1%
Financial Result	-1.703	-0,5%		-1.703	-0,5%
Ebt	3.352	1,0%		19.044	5,6%
Taxes	-1.544	-0,5%		-7.132	-2,1%
Net income (loss)	1.808	0,5%	→	11.912	3,5%

GRAZIE PER L'ATTENZIONE