

# DATA WAREHOUSE: L'ESPERIENZA DI PORTARREDO S.R.L.

**A** oggi gli strumenti informatici rappresentano un fondamentale supporto alla gestione aziendale ed acquisiscono particolare importanza nella fase di riepilogo e rielaborazione dei dati al fine di ottenere reportistiche di controllo. Il presente contributo si propone di descrivere l'applicazione di un sistema di controllo di gestione «tradizionale» affiancato ad un'applicazione di Data Warehouse, strumento finalizzato alla raccolta dei dati aziendali provenienti anche da fonti diverse, in modo da favorire una completa visione della situazione aziendale.

## Introduzione

Nel contesto economico attuale, la specializzazione di prodotto, ottenuta con costanti investimenti in termini di ricerca e sviluppo, sostiene le PMI italiane in un processo di espansione da perseguire non più solo a livello locale e nazionale, ma sempre più a livello mondiale. La crescente necessità informativa che ne consegue impone la definizione di livelli di analisi dei costi e ricavi aziendali sempre più dettagliati, impostati sulla puntuale identificazione delle aree di business che, soprattutto nella fase di avvio, registrano la presenza di particolari tipologie di costi (quali ad esempio quelli riconducibili alla promozione dei prodotti). Sempre più frequentemente anche le PMI propendono, infatti, per l'implementazione di sistemi organizzativi interni che consentano l'elaborazione di informazioni da utilizzare, tra le altre, nella valutazione delle *performance* riconducibili a specifici oggetti (centri di costo, commesse, aree funzionali, divisioni, ecc.); nel controllo dei prezzi di vendita e nell'indirizzo delle politiche commerciali; nella misurazione della competitività e controllo dell'efficienza aziendale. L'impostazione di un sistema di controllo di gestione che utilizzi adeguatamente le informazioni archiviate nel *data base* gestionale, anche tramite strumenti informatici atti a favorirne la loro estrazione ed elaborazione, risulta fondamentale al fine di produrre agevolmente

analisi e relazioni. Il presente contributo riporta l'esperienza di una PMI, operante nel settore della produzione di porte, che ha avviato un processo di implementazione di un sistema di controllo di gestione progettato, principalmente, per garantire il monitoraggio dell'andamento delle singole famiglie di prodotto e dell'attività commerciale, che utilizza, almeno in parte, i dati e le informazioni raccolte, in modo integrato, tramite un'applicazione di *Data Warehouse*.

## Il contesto aziendale

Portarredo opera, dai primi anni ottanta, nella produzione di porte dall'alto contenuto in termini di qualità dei materiali impiegati e design. La ricerca continua di nuove soluzioni di qualità, favorita anche dalla pluriennale collaborazione con apprezzati architetti, porta alla nascita de «L'Invisibile». Questo sistema rappresenta l'evoluzione tecnologica delle «segrete», porte perfettamente inserite nell'arredamento, pensate per nascondere passaggi di cui non deve essere nota l'esistenza; eliminando stipiti, cerniere a vista, coprifili, e con la totale scomparsa del telaio in alluminio, viene garantita la perfetta planarità nella parete. Le caratteristiche evidenziate, associate all'integrabilità di questo tipo di porta nell'architettura della casa, hanno fatto di questo sistema una tecnologia brevettata in grado di rispondere ad ogni ambizione progettuale. Il recente importante riposizionamento del marchio, caratterizzato da un sostanzioso *restyling* del logo, ha fatto sì che alcuni marchi storici, corrispondenti a specifici prodotti, fossero incorporati sotto un unico nuovo marchio. In particolare, l'attuale sistema «L'Invisibile» comprende le seguenti quattro famiglie di prodotti:

- Battente: caratterizzata dalla totale assenza di cornici coprifilo;
- Chiusure speciali: indicata per creare ripostigli, armadiature di qualsiasi genere, vani copri contatore, ecc..
- Bilico verticale: costituita da un sistema di perni che consentono l'apertura della porta che gira su se stessa;
- Scorrevole a scomparsa: caratterizzata dall'alta

**di Andrea Panizza,**  
Senior Partner Studio  
Impresa Spa – Consulenti  
di Direzione, Revisore  
Contabile, Vice Presidente  
A.P.R.I. – Associazione  
Professionisti Risanamento  
Imprese  
**Elisa Rizzati**  
Consulente Gescad Spa –  
Sistemi Informativi  
**e Silvia Cesari**  
Responsabile AFC  
Portarredo Srl.

insonorizzazione dei movimenti e totale planarità. La recente rivisitazione della configurazione della rete commerciale e il passaggio a diverso e maggiormente performante ERP, sono alla base della revisione dell'intero sistema di controllo di gestione.

### Il sistema di controllo di gestione aziendale

La percezione da parte dei soci della necessità di impostare un sistema di pianificazione e controllo maggiormente strutturato rispetto a quello fino a quel momento adottato, soprattutto in ottica di preventiva individuazione delle aree di criticità gestionale<sup>1</sup>, ha portato all'identificazione di un percorso articolato in diverse fasi il cui obiettivo è quello di misurare le *performance* aziendali e analizzarle in relazione a quanto definito in sede di pianificazione strategica (*budget*). Obiettivo fondamentale è quello della forte flessibilità del sistema che deve supportare una realtà aziendale in costante sviluppo sia sotto l'aspetto commerciale che produttivo e organizzativo. Particolare attenzione è stata inoltre attribuita all'aspetto legato alla gestione delle risorse umane coinvolte nel progetto, cercando di ridurre al minimo sia la componente di «sogettività» legata all'attività da svolgere, che i tempi necessari per lo svolgimento di operazioni meccaniche e ripetitive.

Vincente è stata la condivisione degli obiettivi con tutto il personale coinvolto, anche marginalmente, nell'applicazione del sistema che, nella consapevolezza delle funzioni del proprio operato, ha potuto contribuire efficacemente alla gestione delle informazioni indispensabili al corretto funzionamento del sistema stesso. Gli strumenti attraverso i quali si è data esecuzione a questo processo organizzativo interno, sono riconducibili al:

- sistema di definizione e analisi dei costi,
- sistema di reporting periodico (con previsione di soluzione di *Data Warehouse*),
- sistema di budgeting.

### Il sistema di definizione e analisi dei costi

La progettazione del sistema di determinazione dei costi aziendali è avvenuta nel rispetto degli obiettivi fissati dal management aziendale, con particolare attenzione al controllo dell'andamento delle singole famiglie di prodotto e al monitoraggio dei costi commerciali aziendali. Il sistema di rilevazione dei costi e ricavi e la rappresentazione del risultato economico, derivante dalle singole famiglie di prodotto, presuppongono la rilevazione dei costi

diretti e dei costi fissi (diretti ed indiretti) con la duplice applicazione del criterio di «natura» e «destinazione».

### Il piano dei conti

Il *software* gestionale utilizzato in azienda prevede la possibilità, a fronte dell'annotazione contabile di costi e ricavi, di attribuire gli stessi costi e ricavi a singoli centri di costo (CdC) e centri di ricavo (CdR). Si ha pertanto che il piano dei conti utilizzato per la registrazione delle operazioni di gestione consente l'attribuzione dei costi e ricavi relativi ad un determinato CdC/CdR, fornendo, in questo modo, le informazioni necessarie per le successive elaborazioni di natura analitica da effettuarsi extra contabilmente. Questo tipo di rilevazione avviene in modo estremamente efficace ed efficiente in quanto l'impatto sulla normale attività del servizio amministrativo è ridotto al minimo. La struttura attuale del piano dei conti è stata progettata proprio per consentire la duplice imputazione dei costi e ricavi per «natura» (sottoconto) e per «destinazione» (centro).

### Il piano dei centri di costo e ricavo

I CdC/CdR, intesi come «unità contabili di accumulo» dei costi e ricavi, nei quali è stata suddivisa l'azienda, sono distinti in:

- produttivi;
- ausiliari alla produzione;
- a spese generali.

I primi sono quelli nei quali è realizzato il processo produttivo e che, singolarmente o in modo aggregato, coincidono con le singole divisioni (nel caso di Portarredo con le famiglie di prodotto).

Questi CdC/CdR sono riconducibili a:

Battente	n. 1
Chiusure	n. 2
Bilico	n. 3
Scorrevole	n. 4
Espositore Battente	n. 5
Espositori Chiusure	n. 6
Espositori Bilico	n. 7
Espositori Scorrevole	n. 8
Confezionamento battente e bilico	n. 9
Generico di produzione	n. 10

In particolare, i CdC/CdR dal n. 1 al n. 8 includono i ricavi, i costi sostenuti per l'acquisto di materie e lavorazioni di terzi, nonché gli altri costi diretti riconducibili al processo produttivo quali manodopera, ammortamenti, manutenzioni e costi generali industriali. La movimentazione del CdC n. 10 – Generico di produzione si riferisce, invece, ai costi di acquisto di materie prime che

<sup>1</sup> Si veda F. Aloj, A. Aloj, Il budget e il controllo di gestione per le PMI, Ipsoa, Milano, 2005.

non si è in grado di attribuire direttamente ai CdC/CdR di cui sopra. Questi costi verranno agli stessi indirettamente attribuiti sulla base di opportuni criteri di «reversione» quale, ad esempio, l'impiego di materie prime all'interno di ogni singolo CdC/CdR.

I CdC ausiliari alla produzione sono quelli che svolgono funzioni di supporto al processo produttivo senza svolgerlo direttamente. Da considerare solo come CdC (e non CdR), in Portarredo sono riconducibili a:

Logistica di produzione	n. 20
Servizi comuni di produzione	n. 21
Ricevimento/spedizioni	n. 22

In particolare, in corrispondenza del CdC n. 20 – Logistica di produzione, sono annotati i costi relativi agli autoveicoli da trasporto (interno ed esterno) impiegati in attività strettamente riconducibili alla produzione dei beni. In questo CdC non confluiscono i costi di trasporto riferibili alle vendite dei prodotti.

Nel CdC n. 21 – Servizi comuni di produzione, sono inclusi principalmente i costi di manutenzione delle aree comuni (sia relativi al personale dipendente che a prestazioni di terzi); i costi di ammortamento di tali aree; i costi di materiale di consumo, di norma, difficilmente attribuibili ai singoli CdC produttivi.

I CdC a spese generali sono quelli legati solo indirettamente al processo produttivo. In particolare, sono identificati i seguenti CdC:

Direzione di produzione/qualità/sicurezza	n. 30
Ufficio acquisti	n. 31
Ricerca & Sviluppo (R&S)	n. 32
Amm.ne Finanza e Controllo (AFC)	n. 33
Servizi generali	n. 34
Logistica in uscita	n. 35
Commerciale Generale	n. 40
Commerciale Italia Generale	n. 41
Commerciale Estero Generale	n. 42
Commerciale Singole Zone	n. 43-199
Altro (proventi e oneri finanziari, straordinari, imposte)	n. 200

Dalla definizione dei CdC a spese generali, risulta evidente il rilievo che viene dato al monitoraggio dei costi di natura commerciale (alla base del quale trova spazio l'integrazione tra *software* gestionale, *Data Warehouse* e foglio elettronico di Excel).

### Il piano di imputazione, ripartizione e reversione

I costi attribuiti ai singoli CdC/CdR, produttivi gravano direttamente sui prodotti in proporzione al tempo di lavorazione standard (da distinta base), periodicamente rivisto sulla base dei tempi effettivi attribuiti alle singole commesse di produzione. La

totale integrazione tra il software gestionale e il sistema di rilevazione dei tempi di lavorazione, in via di perfezionamento, consentirà l'automatico aggiornamento delle distinte basi. Il costo dei centri ausiliari alla produzione grava indirettamente sui prodotti in proporzione al tempo di lavorazione standard, in quanto i CdC ausiliari alla produzione vengono «ribaltati» sui CdC produttivi. Il costo dei CdC a spese generali viene, invece, indirettamente attribuito ai prodotti sotto forma di maggiorazione percentuale calcolata sul costo industriale.

### Criteri di imputazione, ripartizione e reversione dei costi e ricavi

I criteri di imputazione, ripartizione e reversione dei vari costi e ricavi ai singoli CdC/CdR sono illustrati in appositi schemi<sup>2</sup> che fanno parte della modulistica di sistema. Nel presente paragrafo ci si sofferma, in particolare, sulle modalità di attribuzione dei costi ai CdC di natura commerciale (dal n. 40 al 199). In particolare, al CdC Commerciale generale (n. 40) sono attribuiti prevalentemente i costi del personale dipendente impiegato nelle attività commerciali di tipo *inside sales* e i costi di natura commerciale/promozionale non riconducibili a specifiche aree geografiche, ma all'azienda nel suo insieme. Ai CdC Commerciale Italia ed Estero (n. 41 e 42) sono direttamente attribuiti i costi del personale dipendente impiegato in attività commerciale e le spese per campagne pubblicitarie riconducibili a queste due macro-aree. I restanti CdC Commerciali (dal n. 43 al n. 199) coincidono con le zone geografiche «coperte» dai singoli agenti appartenenti alla rete vendita aziendale. I costi riferibili a questi CdC sono principalmente quelli sostenuti a titolo di pubblicità, partecipazioni a manifestazioni fieristiche, provvigioni maturate e trasporti su vendite. L'attribuzione dei costi ad ogni singolo CdC Commerciale avviene direttamente in sede di rilevazione in contabilità generale, per i costi sostenuti a titolo di pubblicità e partecipazione a fiere; con il ricorso ad elaborazioni effettuate tramite il *Data Warehouse* (ciclo attivo per zona e linea di prodotto) per le componenti di costo rappresentate da provvigioni ad agenti e trasporti su vendite.

### Criteri di divisionalizzazione

I costi e ricavi localizzati ai singoli CdC/CdR sono poi ricondotti ad unità organizzative (le divisioni) corrispondenti alle principali famiglie di prodotto realizzate. Questo processo di consolidamento dei costi e ricavi in capo alle singole divisioni avviene al termine di una serie di preventive operazioni di reversione di costi tra diversi CdC (si vedano quelli

<sup>2</sup> Si tratta dei moduli «CIA 000.03.00 – Piano di ripartizione costi» e «CIA 000.03.01 – Piano di revisione»

ausiliari alla produzione ai produttivi) effettuati sulla base dei criteri di cui al precedente punto. Le unità organizzative divisionali per le quali è stato ritenuto opportuno ipotizzare una forma di puntuale controllo e analisi delle *performance* sono:

- Battente;
- Chiusure;
- Bilico;
- Espositore.

Nella **Tavola 1** si riporta un prospetto riepilogativo nel quale sono indicate le percentuali con le quali si è provveduto, in occasione dell'elaborazione del report periodico<sup>3</sup>, all'attribuzione dei costi di cui ai singoli CdC/CdR alle singole divisioni. Tali percentuali variano, di volta in volta, sulla base dell'andamento degli elementi che concorrono alla definizione dei criteri utilizzati nella reversione dei costi dei singoli CdC a singola divisione. Apposito modulo di sistema raccoglie tali criteri<sup>4</sup>. A mero titolo esemplificativo si evidenzia come la modalità di attribuzione dei costi di cui al CdC «Confezionamento Battente e Bilico» alle divisioni «Battente» e «Bilico» verta sul numero di pezzi imballati per singola tipologia di prodotto rientrante nelle singole divisioni. In particolare:

n. pezzi imballati	7.318	(100%)
distinti in:		
Battente	6.902	(94%)
Bilico	416	(6%)

Altri criteri impiegati nell'attribuzione dei costi dei singoli CdC alle singole divisioni, sono identificati nelle ore di manodopera prestata all'interno degli stessi, nelle superfici ricoperte o in attribuzioni

forfettarie effettuate sulla base di indicazioni dell'imprenditore.

### Il sistema di Reporting periodico

La definizione di un conto economico che evidenzi, per ogni CdC Commerciale di zona, la redditività (a livello di risultato operativo<sup>5</sup>), è il risultato dell'integrazione tra *software* gestionale, *Data Warehouse* e foglio elettronico di calcolo. Partendo dal presupposto che l'attribuzione dei ricavi e dei costi diretti a ogni singolo CdC Commerciale di zona effettuata direttamente, tramite le registrazioni di contabilità generale, risulterebbe particolarmente onerosa e ad elevata probabilità di errore, è stato identificato il modello di seguito esposto.

#### Ricavi

Le informazioni quantitative dei ricavi delle vendite di cui alle singole famiglie di prodotto ed aree geografiche (i singoli CdC Commerciali di zona) sono ottenibili da elaborazioni effettuate tramite il *Data Warehouse*. La possibilità di ottenere questo tipo di informazione non può prescindere dall'attribuzione, a livello di ogni singola anagrafica dei clienti, all'interno del *software* gestionale, della zona geografica di riferimento. La base dati del sistema di *Data Warehouse*, costituita dagli archivi informatici opportunamente arricchiti di indicazioni aggiuntive (extragestionali), mette in condizione l'utente di estrarre informazioni, attraverso l'attivazione di semplici elaborazioni (ad esempio *query*)<sup>6</sup> e salvare con estrema facilità report statistici

**Tavola 1 – Attribuzione percentuale dei costi dei singoli CdC/CdR alle singole divisioni**

TIPO CdC	C.d.C. DA REVERTIRE	DIV. BATTENTE	DIV. CHIUSURE	DIV. BILICO	DIV. ESPOSITORI				
					Scorrevole	Espositore Battente	Espositore Chiusure	Espositore Bilico	Espositore Scorrevole
PRODUTTIVI	BATTENTE - 001	100%							
	CHIUSURE - 002		100%						
	BILICO - 003			100%					
	SCORREVOLE - 004							100%	
	ESPOSITORE BATTENTE - 005								100%
	ESPOSITORI CHIUSURE - 006								100%
	ESPOSITORE BILICO - 007								100%
	ESPOSITORE SCORREVOLE - 008								100%
	CONFEZIONAMENTO BATTENTE E BILICO - 009	94%			6%				
	GENERICO DI PRODUZIONE - 010	67%		26%	2%	1%	1%	1%	1%
AUSILIAR	TRASPORTI - 020	61%	16%	4%	15%	4%	1%	0%	0%
	SERVIZI COMUNI DI PRODUZIONE - 021	51%	12%	21%	11%	3%	1%	1%	0%
	SPEDIZIONI - 022	75%	19%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
A SPESE GENERALI	IR. PRODUZIONE/QUALITA'/SICUREZZA - 011	37%	31%	16%	6%	4%	2%	3%	2%
	ACQUISTI - 031	58%	10%	16%				16%	
	RICERCA E SVILUPPO - 032	30%	10%	20%				40%	
	AMMINISTRAZIONE - 033	69%	27%	3%				1%	
	SERVIZI GENERALI - 034	69%	27%	3%				1%	
	LOGISTICA IN USCITA - 035	69%	27%	3%				1%	
	COMMERCIALE GENERALE - 040	69%	27%	3%				1%	
	COMMERCIALE ITALIA GENERALE - 041	69%	27%	3%				1%	
	COMMERCIALE ESTERO GENERALE - 042	69%	27%	3%				1%	

<sup>3</sup> Si tratta di informazioni ricavate dal report al 30 giugno 2009.

<sup>4</sup> Si tratta del modulo «CIA 000.03.02 – Piano divisioni».

<sup>5</sup> Nella definizione del risultato operativo riconducibile ai singoli CdC Commerciali per zona geografica non si tiene conto dei costi fissi di natura amministrativa e di ricerca e sviluppo, ma unicamente delle spese commerciali e distributive.

<sup>6</sup> L'approccio utilizzato nell'impostazione del Data Warehouse aziendale ha previsto la realizzazione di un «ambiente centrale», partendo dalle informazioni residenti nel software gestionale, arricchite di ulteriori informazioni derivanti da fonti «esterne».

e di controllo sia in formato «tabella elenco» che come «tabella Pivot». Nella **Tavola 2** si riporta un esempio di report estraibile dal Data Warehouse.

### Costo del venduto

La composizione di questa aggregazione di costi è riconducibile agli acquisti di materie prime, sussidiarie e consumo, dei servizi industriali, ai costi della manodopera impiegata nel processo produttivo, agli ammortamenti industriali ed alla variazione delle rimanenze. La definizione dell'ammontare di questa componente di costo per singolo CdC Commerciale di zona è ottenuta moltiplicando il costo unitario di prodotto<sup>7</sup> per le quantità di beni venduti, per singola linea di prodotto, nelle singole zone geografiche<sup>8</sup>.

### Spese commerciali e distributive

Rientrano in questa aggregazione di costo le spese sostenute a titolo di pubblicità, partecipazione a manifestazioni fieristiche, provvigioni, trasporti su vendita, ecc..

Le informazioni così raccolte ed elaborate sono poi riportate all'interno di fogli elettronici di calcolo (Excel), evidenziando conti economici riclassificati per singolo CdC Commerciale di zona, secondo lo schema di seguito riportato:

Ricavi	100
Costo dei prodotti venduti	60
Gross Profit	40
Spese commerciali e distributive	10
Risultato operativo	30

In questo modo la Direzione Commerciale è in grado di monitorare con la periodicità stabilita, ad esempio trimestralmente, l'andamento economico riconducibile alle singole aree di vendita, confrontarlo con quanto previsto da budget, e ottenere informazioni relativamente l'efficienza prodotta all'interno delle stesse al fine di rivedere, eventualmente, le strategie applicate. L'estrazione di dati sulla base di determinati parametri mette in condizione l'azienda di aumentare il grado di dettaglio informativo conseguibile attraverso report che prevedano, ad esempio, i ricavi di vendita realizzati in un determinato periodo (settimana, mese, trimestre, ecc.) a fronte di ogni linea di prodotto, singolo prodotto e cliente. Un'esemplificazione del concetto appena espresso è sintetizzabile nella **Tavola 3**.

### Il reporting economico-finanziario

Il *reporting* di natura economico-finanziaria adottato in Portarredo, incentrato e realizzato sulla base di elementi quantitativi e finalizzato all'analisi delle dinamiche dei valori aziendali, è rappresentato da:

- conti economici (nelle configurazioni a valore aggiunto, costo del venduto e margine di contribuzione);
- stati patrimoniali (riclassificati con criterio finanziario e gestionale);
- rendiconto finanziario;
- indici di bilancio;
- modelli predittivi di situazioni di *default* (EM-Score e PMI Z-score).

**Tavola 2 – Esempio di report estraibile dal Data Warehouse (ricavi per anno/area geografica)**

Zona	Anno		Totale
	2009	2010	
PIEMONTE - 5	117.400,14	121.724,63	239.124,77
POLONIA - 54		4.780,80	4.780,80
PORTOGALLO - 40	7.766,64	3.000,00	10.766,64
PUGLIA - 12	107.217,29	88.500,75	195.718,04
REGNO UNITO - 21	40.854,90	2.788,40	43.643,30
RSM - 22	22.309,00	4.002,00	26.311,00
RUSSIA - 30	53.453,00	53.625,12	107.078,12
SARDEGNA - 16	22.676,88	10.761,88	33.438,76
SICILIA - 9	113.454,50	96.100,52	209.555,02
SINGAPORE - 96	14.399,10	0,00	14.399,10
SLOVACCHIA - 47	0,00	0,00	0,00
SLOVENIA - 32		288.045,80	288.045,80
SPAGNA - 26	33.030,17	26.752,03	59.782,20
STATI UNITI - 37	2.194,80		2.194,80
SVIZZERA - 27	15.947,10	56.816,30	72.763,40
TOSCANA - 4	159.220,41	142.816,14	302.036,55
TRENTINO ALTO ADIGE - 6	53.264,61	97.954,43	150.819,04
UCRAINA - 38	30.017,79	15.503,40	45.521,19
UMBRIA - 15	63.823,86	39.930,00	103.753,86
VALLE D'AOSTA - 20	899,00	1.495,50	2.393,50
VENETO - 3	602.512,92	521.169,37	1.123.682,29
benelux - 79	8.868,80	11.739,20	20.608,00
ce-slovacchia - 83	9.483,60	4.547,70	14.031,30
ex jugoslavia - 85	2.639,00	0,00	2.639,00
mediterraneo - 80	338,40		338,40
oceania - 84	999,40	694,40	1.693,80
scandinavia - 78		5.596,20	5.596,20
<b>Totale</b>	<b>4.517.729,34</b>	<b>4.393.114,87</b>	<b>8.910.844,21</b>

<sup>7</sup> Il costo unitario di prodotto venduto è ottenuto dividendo il costo del venduto riconducibile ad ogni singola famiglia di prodotto (ad esempio bilico, scorrevole, ecc.) per le quantità di prodotto venduto.

<sup>8</sup> Informazione ottenibile da elaborazioni effettuate tramite il Data Warehouse.

Tavola 3 – Esempio di dettaglio informativo ottenuto con specifici criteri di selezione

Visualizzazione Dettagli Movimenti <PR - L Invisibile By Port>

Data	ContoCA	Des. ContoCA	Prodotto	Des. Prodotto	Centro	Des. Centro	DA	Valore	Valore ss	Cliente Iorn
18/01/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPSO80052500RC5	PANN.IINV.BAT. S S		1 BATTENTE	A	-854.7	854.7	4010668
18/01/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPD080052500RC5	PANN.IINV.BAT. S D		1 BATTENTE	A	854.7	854.7	4010668
19/01/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ISDC0900X2100C3	INV.BAT. S 900X210		1 BATTENTE	A	-601.79	601.79	4012021
19/01/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		1 BATTENTE	A	601.79	601.79	4012021
31/01/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		2 CHIUSURE	A	-327.68	327.68	4012021
09/02/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	INS30800X1900316	LCHIUS.SPEC. SX 3L		2 CHIUSURE	A	-327.68	327.68	4012021
28/02/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		2 CHIUSURE	A	-265.64	265.64	4012021
02/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FVSS0900X2400C3	NUCLEO I.BIL.VERI		3 BILICO	A	-981.2	981.2	4010668
02/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASSC40800X240	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-1139.6	1139.6	4010668
03/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ND30700X1800315	LCHIUS.SPEC. DX :		2 CHIUSURE	A	-265.64	265.64	4012021
03/03/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		2 CHIUSURE	A	265.64	265.64	4012021
22/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPSO80052400RC4	PANN.IINV.BAT. S S		1 BATTENTE	A	-491.8	491.8	4010668
26/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASS940800X240	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-1066	1066	4011294
26/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASSU40700X240	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-533	533	4011294
26/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASDB40800X240	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-533	533	4011294
26/03/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASDU40800X240	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-2132	2132	4011294
31/03/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		1 BATTENTE	A	-548.4	548.4	4020130
31/03/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		1 BATTENTE	A	-2143.2	2143.2	4020131
01/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPD070052100R13	PANN.IINV.BAT. S		1 BATTENTE	A	-181.2	181.2	4011294
07/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ITSC0700X2100C3	INV.BAT. T 700X210		1 BATTENTE	A	-548.4	548.4	4020130
07/04/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		1 BATTENTE	A	548.4	548.4	4020130
09/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPSO90052400RC1	PANN.I.BIL.VERI. S		3 BILICO	A	-340	340	4010668
13/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPSO80052400CB4	PANN.IINV.BAT. S S		1 BATTENTE	A	-583	583	4011294
13/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPSO70052400C14	PANN.IINV.BAT. S S		1 BATTENTE	A	-291.5	291.5	4011294
13/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPD080052400CB4	PANN.IINV.BAT. S D:		1 BATTENTE	A	-291.5	291.5	4011294
13/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPD080052400C4	PANN.IINV.BAT. S D:		1 BATTENTE	A	-1166	1166	4011294
16/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASSC50700X265	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-707.5	707.5	4020131
16/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASDC50700X265	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-707.5	707.5	4020131
16/04/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		999 cds di servizio (otran	A	1415	1415	4020131
27/04/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	NS40650X0800313	LCHIUS.SPEC. SX 4		2 CHIUSURE	A	-247.69	247.69	4020074
10/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPSO70052650CC5	PANN.IINV.BAT. S S		1 BATTENTE	A	-364.1	364.1	4020131
10/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	IPD070052650CC5	PANN.IINV.BAT. S D		1 BATTENTE	A	364.1	364.1	4020131
10/05/2010	150010001	Conti D'Ordine Attivi	ACCANTO	ACCANTO		1 BATTENTE	A	-728.2	728.2	4020131
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ISDC0900X2100C3	INV.BAT. S 900X210		1 BATTENTE	A	-1464	1464	4020135
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASDK30900X210	NUCLEO INV.BAT. :		1 BATTENTE	A	-508.8	508.8	4020135
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASSC39900X210	NUCLEO INV.BAT. :		1 BATTENTE	A	-508.8	508.8	4020135
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ISDC0800X2100C3	INV.BAT. S 800X210		1 BATTENTE	A	-1760.7	1760.7	4011294
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ISDC0800X2100C3	INV.BAT. S 800X210		1 BATTENTE	A	-586.9	586.9	4011294
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	ISDC0700X2100C3	INV.BAT. S 700X210		1 BATTENTE	A	-586.9	586.9	4011294
12/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIATDC30700X200	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-362.3	362.3	4011294
14/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FVSD120C2300CC	NUCLEO I.BIL.VERI		3 BILICO	A	-761.2	761.2	4010668
14/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASDC50900X230	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-595.7	595.7	4010668
14/05/2010	31010001	VENDITA PRODOTT	FIASSC40800X230	NUCLEO INV.BAT.		1 BATTENTE	A	-1191.4	1191.4	4010668
								-26762.03	26762.03	

Tavola 4 – Portarredo: conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto

	30/06/09											
	Totale	inc. % su Ric	Battente	inc. % su Ric	Chiusure	inc. % su Ric	Bilico	inc. % su Ric	Espositori	inc. % su Ric	Comuni	inc. % su Ric
<b>Ric Ricavi netti</b>	3.526.520,29		2.596.130,27		544.877,07		248.333,89		137.179,05			3.526.520,29
Am Consumi di materie prime, consumo, sussidi e merci	86.196,04	2,44%	76.184,38	2,93%	4.911,56	0,90%	3.298,70	1,33%	1.801,40	1,31%		86.196,04
Psp Costi per il personale di produzione	274.082,97	7,77%	136.488,01	5,26%	63.069,57	11,58%	32.880,00	13,24%	41.645,38	30,36%		274.082,97
Acq Ammortamento attrezzature produttive	28.719,68	0,81%	17.631,86	0,68%	8.113,42	1,49%	1.358,89	0,55%	1.615,51	1,18%		28.719,68
Ap Altri costi di produzione	1.174.743,45	33,31%	892.958,74	34,40%	105.702,20	19,40%	86.602,54	34,87%	89.479,97	65,23%		1.174.743,45
Vms Rimanenze semilavorati (finali - iniziali)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%		-
<b>Cpf Costo dei prodotti finiti</b>	<b>1.563.742,13</b>	<b>44,34%</b>	<b>1.123.262,99</b>	<b>43,27%</b>	<b>181.796,76</b>	<b>33,36%</b>	<b>124.140,12</b>	<b>49,99%</b>	<b>134.542,26</b>	<b>98,08%</b>		<b>1.563.742,13</b>
Vpfl Variazione rimanenze pel, semilavorati e finiti	-	69,641,32	-1,97%	-	370,37	-0,07%	-	7.166,01	2,89%	-	6,85	69,641,32
<b>Cpv Costo dei prodotti venduti</b>	<b>1.494.100,81</b>	<b>42,37%</b>	<b>1.046.832,88</b>	<b>40,32%</b>	<b>181.426,39</b>	<b>33,30%</b>	<b>131.306,13</b>	<b>52,87%</b>	<b>134.535,41</b>	<b>98,07%</b>		<b>1.494.100,81</b>
<b>GP Gross Profit</b>	<b>2.032.419,48</b>	<b>57,63%</b>	<b>1.549.297,39</b>	<b>59,68%</b>	<b>363.450,68</b>	<b>66,70%</b>	<b>117.027,76</b>	<b>47,13%</b>	<b>2.643,64</b>	<b>1,93%</b>		<b>2.032.419,48</b>
Sc Spese commerciali e distributive	1.299.516,07	36,85%	1.001.425,23	38,57%	236.617,80	43,43%	53.531,67	21,56%	7.941,38	5,79%		1.299.516,07
Rs Spese di ricerca & sviluppo	126.315,47	3,58%	39.257,51	1,51%	14.098,48	2,59%	24.609,69	9,91%	48.349,79	35,25%		126.315,47
Sa Spese amministrative	414.936,57	11,77%	283.128,70	10,91%	79.002,79	14,50%	29.482,80	11,87%	23.322,29	17,00%		414.936,57
<b>Roc Reddito operativo gestione caratteristica</b>	<b>191.651,37</b>	<b>5,43%</b>	<b>225.485,95</b>	<b>8,69%</b>	<b>33.731,62</b>	<b>6,19%</b>	<b>9.403,61</b>	<b>3,79%</b>	<b>- 76.969,81</b>	<b>-56,11%</b>		<b>191.651,37</b>
Ec Costi/Ricavi Gest.Extra-Caratt.	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%		-
<b>Roa Ris. Operativo Aziendale</b>	<b>191.651,37</b>	<b>5,43%</b>	<b>225.485,95</b>	<b>8,69%</b>	<b>33.731,62</b>	<b>6,19%</b>	<b>9.403,61</b>	<b>3,79%</b>	<b>- 76.969,81</b>	<b>-56,11%</b>		<b>191.651,37</b>
Of Oneri/prov.finanziari	8.157,41	0,23%	108,88	0,00%	35,64	0,01%	5,80	0,00%	18,40	0,01%	7.988,69	8.157,41
<b>Ras Risultato ante Gest.Straord.</b>	<b>183.493,96</b>	<b>5,20%</b>	<b>225.377,07</b>	<b>8,68%</b>	<b>33.695,98</b>	<b>6,18%</b>	<b>9.397,81</b>	<b>3,78%</b>	<b>- 76.988,21</b>	<b>-56,12%</b>		<b>183.493,96</b>
Gs Oneri/prov.straord.	-	1.325,00	-0,04%	-	362,30	-0,07%	-	42,22	-0,02%	-	6,70	1.325,00
<b>Rpi Risultato pre-imposte</b>	<b>184.818,96</b>	<b>5,24%</b>	<b>226.290,85</b>	<b>8,72%</b>	<b>34.058,28</b>	<b>6,25%</b>	<b>9.440,03</b>	<b>3,80%</b>	<b>- 76.981,51</b>	<b>-56,12%</b>		<b>184.818,96</b>
Im Imposte sul reddito	62.838,44	1,78%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	62.838,44	62.838,44
<b>Rn Risultato Netto</b>	<b>121.980,51</b>	<b>3,46%</b>	<b>226.290,85</b>	<b>8,72%</b>	<b>34.058,28</b>	<b>6,25%</b>	<b>9.440,03</b>	<b>3,80%</b>	<b>- 76.981,51</b>	<b>-56,12%</b>		<b>121.980,51</b>
												0,00

Gli schemi di conto economico rappresentano l'andamento reddituale della società sia a livello *corporate* sia per singola divisione (coincidenti con le varie famiglie di prodotto). Lo scostamento tra risultanze consuntive e previsioni di budget viene offerto con un grado di analiticità molto spinto (a livello di singolo sottoconto di contabilità), consentendo, per singola divisione, un'approfondita analisi della causa di scostamento e una chiave di lettura dei dati che favorisca l'adozione di interventi correttivi e migliorativi<sup>9</sup>.

Nella **Tavola 4** si riporta lo schema di conto economico, riclassificato a «ricavi e costo del venduto», che evidenzia l'andamento economico di periodo per ogni singola divisione. Analoghi schemi riportano le informazioni previste da budget, alla data di riferimento del report, e gli scostamenti che ne derivano.

A riprova dell'estrema versatilità del *Data Warehouse* utilizzato, in corso d'opera, è stato progettato ed applicato un sistema incentivante che preveda, per la funzione commerciale, il riconoscimento di premi al raggiungimento di determinati obiettivi di redditività per singola divisione. La definizione dei premi deriva dall'attribuzione di «pesi» a singoli indicatori ricavati dalla combinazione di informazioni di derivazione contabile (*software* gestionale) e statistica (*Data Warehouse*).

## Conclusioni

Nonostante il contesto legato al controllo di gestione non sia tipicamente quello per il quale si pianifica l'implementazione di un sistema di *Data Warehouse*, con il presente contributo si è presentata testimonianza operativa che evidenzia come l'applicazione di un sistema di questo tipo, opportunamente integrato con il *software* gestionale, fornisca la possibilità di utilizzare direttamente buona parte delle informazioni disponibili negli archivi informatici aziendali e favorisca la produzione di un flusso informativo da utilizzare nella definizione del *reporting* periodico, nell'analisi della redditività e nella definizione delle scelte strategiche. Il tutto nel rispetto di certi livelli di efficienza e tempestività, elementi particolarmente importanti in realtà caratterizzate da una forte dinamicità.

## Bibliografia

ALOI F. – ALOI A. (2005), *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano.

BASTIA P. (2008), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna.

## RIVISTE

### Guida alla fatturazione

IPSOA, Rivista mensile, prezzo abbonamento € 125,00



**Guida alla fatturazione** è uno strumento unico ed innovativo che propone **immediate soluzioni** operative per supportare l'attività di chi ogni giorno affronta l'amministrazione d'azienda, la gestione del ciclo attivo e passivo e degli incassi e pagamenti, le procedure contabili, i processi di rilevazione e fatturazione di acquisti e vendite, le importazioni ed esportazioni e gli adempimenti doganali.

L'impostazione è **innovativa ed originale**: i più **autorevoli esperti** del mondo aziendale, professionale e della pubblica amministrazione ogni mese forniscono consigli operativi tramite articoli con **taglio pratico**, corredati da numerosissimi **casì, esemplificazioni, grafici**, soluzioni di immediata applicazione e che riportano **esempi di documenti compilati**

per rendere l'intervento il più possibile concreto e operativo.

Un prodotto nuovo, un taglio originale, soluzioni a problemi ordinari e comuni che però nascondono criticità e "insidie" che generano dubbi e complicano l'attività quotidiana: questa la ricetta di Guida alla fatturazione, un mensile che con semplicità e chiarezza espositiva vuole essere una vera e propria **guida operativa** e fornire le **"istruzioni per l'uso"** nel mondo dell'amministrazione d'azienda.

#### Per informazioni:

- **Servizio Informazioni Commerciali**  
(tel. 02.82476794 – fax 02.82476403)
- **Agenzia ipsoa di zona**  
(www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.ipsoa.it**

<sup>9</sup> Al riguardo si veda BASTIA P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2008. L'autore, nell'ambito di una puntuale definizione del *reporting* aziendale, si sofferma sulle cause sfavorevoli di scostamento dei dati consuntivi rispetto a quelli pianificati con il budget, individuando, con riferimento ai costi, scostamenti di efficienza, di prezzo, di volume e di mix.