
IL BUDGET

Umberto
Bocchino

Giuffrè editore 1990

3 1/2

CAPITOLO I
LA PIANIFICAZIONE:
SIGNIFICATI E FASI DI FORMULAZIONE

1.1. SIGNIFICATI E FINALITÀ DELLA PIANIFICAZIONE D'IMPRESA PREMESSA CONCETTUALE ED ESAME DEGLI APPROCCI APPLICATIVI.

Il controllo di gestione, o direzionale, di cui il budget costituisce uno degli strumenti tecnico-contabili essenziali, rappresenta in pratica il momento operativo, e di verifica, del più ampio processo di pianificazione.

La pianificazione è il processo con cui si formulano, facendo delle previsioni, le scelte fondamentali dell'impresa.

In altre parole « pianificare » significa prevedere un certo futuro ed individuare i mezzi o (risorse) più validi, per realizzare tale futuro; si stabiliscono pertanto, attraverso previsioni, gli obiettivi che si intende raggiungere in un certo tempo, predisponendo i mezzi necessari (risorse finanziarie, tecnologiche, personali, ecc.) e le modalità d'azione finalizzate a nuovi mercati, a nuovi prodotti, ecc., per raggiungerli, in un equilibrato compromesso tra ciò che si intende conseguire e ciò che si può realizzare.

Infatti, sotto il profilo strettamente concettuale, pianificare significa anticipare al presente una determinata e prevedibile situazione futura.

Tutto ciò grazie ad una accurata ed approfondita analisi del cambiamento dell'ambiente nel quale il sistema impresa è inserito.

Potrebbe sembrare un gioco di parole, ma in realtà il presente è il futuro del passato e contestualmente il passato del futuro, per cui, poiché pianificare definisce l'anticipazione al presente di una situazione futura, occorre mantenere il collegamento del passato con il futuro attraverso indagini retrospettive; omettendo ciò si rischia di compromettere altrimenti l'attendibilità delle previsioni formulate.

Troppo spesso, infatti, nel formulare le previsioni si commette l'errore concettuale di non considerare più il passato; ciò è dimostrato dal rilevabile atteggiamento delle imprese, che oggi tendano a formulare previsioni prevalentemente rivolte al futuro, tralasciando il passato.

In realtà, la premessa concettuale per formulare correttamente le previsioni, che costituiscono l'ossatura fondamentale della pianificazione, è rappresentata appunto dall'attuazione delle opportune indagini retrospettive, ciò al fine di indagare il congiunto operare di impresa (attraverso le indagini interne) e mercato (per mezzo delle indagini esterne).

In questo modo si può ricercare adeguatamente il costante (verificando se rimane tale o se diviene variabile), ed il VARIABILE (analizzando il senso e l'intensità di variazione), fattori questi condizionanti la pianificazione.

In altre parole le indagini retrospettive pur utilizzando strumenti di rilevazione statistiche tendono soprattutto ad individuare le condizioni interne ed esterne che congiuntamente hanno determinato le situazioni (positive e negative) emergenti.

Nel fare ciò si individuano, tra queste condizioni di influsso, le COSTANTI e le VARIABILI che hanno operato nel passato, al fine di verificare nel momento della previsione se le COSTANTI e le VARIABILI rimangono tali, o se si modificano.

Affinché l'analisi retrospettiva persegua questo fine, è necessario che in tale preciso momento (cioè nel presente in cui si prevede), si possano cogliere dei sintomi segnalatori di tendenze, atti a confermare o non le costanti e le variabili suddette.

Dovrebbe essere chiaro a questo punto che, a livello operativo, la pianificazione si identifica in via principale con la formulazione degli obiettivi da raggiungere.

Nell'*iter* della pianificazione è importante però definire oltre il « dove » e con « che cosa » l'impresa si muove, anche « di chi » è la responsabilità del conseguimento degli obiettivi prefissati.

A titolo di chiarezza, e prima di passare a maggiori approfondimenti, è opportuno puntualizzare che il termine « pianificazione » è a volte sostituito, con lo stesso significato, dal termine « programmazione », mentre talvolta ai due vocaboli citati è attribuito nella realtà aziendale un diverso significato. Infatti con il termine « pianificazione » si individuano le previsioni riferite al

medio-lungo termine (3-5 anni), mentre con il sostantivo « programmazione » si indicano le previsioni formulate con riferimento al breve termine (non più di 1 anno).

La pianificazione (o programmazione) è sempre esistita anche se spesso in maniera spontanea, inconscia ed implicita.

Nella piccola impresa il capo imprenditore pianifica inconsciamente nel momento stesso in cui effettua le sue previsioni. In questo modo egli definisce non esplicitamente gli obiettivi da raggiungere, ma ne tiene automaticamente conto nel coordinamento e nell'organizzazione delle risorse e delle strade d'azione, e nel controllo dei risultati conseguiti.

In questa situazione non è evidentemente molto dannosa la mancata esplicitazione in chiaro della pianificazione, perché la piccola, media impresa non deve gestire una vasta mole di risorse e coordinare le modalità d'azione come la grande impresa, dove invece la stessa esistenza del « management » comporta la necessità di una programmazione esplicita, nota a tutti gli addetti ai lavori, quindi con obiettivi definiti, risorse ripartite, e responsabilità attribuite.

Quanto asserito non significa assolutamente che nella piccola impresa non si debba pianificare, bensì che non è opportuno enfatizzare eccessivamente l'articolazione della pianificazione e le procedure, rendendole troppo burocratizzate e complesse, perché l'entità dei fattori da gestire è comunque ridotta.

Lo sviluppo dell'attività di pianificazione (o programmazione), in modo sempre più formalizzato rispetto al passato, è stato determinato da svariate cause, provenienti sia dall'ambiente esterno che dalle modificazioni avvenute all'interno delle aziende stesse.

Le motivazioni esterne all'impresa sono risultate brevemente le seguenti:

- 1) crescente dinamismo dell'ambiente e dei mercati in cui opera l'impresa;
- 2) responsabilità sociale dell'impresa, cioè verso la collettività;
- 3) vincoli di natura socio-politica;
- 4) elevato grado di saturazione dei mercati per alcuni tipi di prodotti e per alcuni settori produttivi, con conseguente contenimento della crescita dei mercati stessi;
- 5) aumento notevole della competizione sia all'interno dei settori produttivi che tra gli stessi;

6) necessità di sottrarsi a processi congiunturali caratterizzanti alcuni settori, causati spesso dall'eccessiva dipendenza da un unico cliente (per esempio le imprese appartenenti all'indotto FIAT);

7) necessità di penetrare nei mercati esteri;

8) necessità di diversificazione;

9) disponibilità limitata di alcune materie prime e fonti energetiche.

Le modificazioni interne all'impresa, che hanno favorito lo sviluppo delle pianificazioni sono invece le seguenti:

1) allungamento dei tempi intercorrenti tra progettazione, fabbricazione e vendita di numerosi prodotti e beni strumentali;

2) accorciamento del tempo d'impiego (spesso definito tempo di vendita) dei prodotti a causa della loro veloce obsolescenza tecnologica, e delle continue innovazioni di stile (vedasi per esempio: i personal computers, i motocicli, gli elettrodomestici, ecc.);

3) costante e continua crescita dell'innovazione tecnologica in genere, che determina principalmente quanto al punto precedente;

4) sviluppo velocissimo della tecnologia produttiva che ha introdotto l'automazione in fabbrica, CIM (computer integrated manufacturing) CAM (computer aided manufacturing), macchine a controllo numerico ecc. (1);

5) aumento del lavoro indiretto, aumento del peso dei costi comuni, dei costi di manutenzione e di Ricerca e Sviluppo;

6) incremento notevole degli investimenti nell'impresa in impianti fissi;

7) conseguente maggiore grado di rigidità della gestione dell'impresa;

8) nuovi assetti organizzativi e dimensionali delle aziende.

Tutte le modificazioni descritte, ed intervenute sia nell'ambiente esterno all'impresa, che internamente, hanno determinato una maggiore esplicitazione del processo di pianificazione, con procedure sistematiche e formali.

Tutte queste situazioni, esistenti intorno e dentro l'azienda, sono oggi una realtà di fatto. In sintesi le influenze esterne contestualmente ai valori ed alla cultura presente in azienda, spesso

(1) Per maggiori approfondimenti vedasi: U. BOCCHINO, *La contabilità industriale a costi consuntivi*, Ed. Giuffrè, 1988, cap. V.

condivisa dal management della stessa, se non addirittura apportata all'impresa dai medesimi, contribuiscono a configurare due diversi approcci alla pianificazione: un approccio di tipo estrapolativo, ed un approccio di tipo strategico, caratterizzati entrambi da una propria specifica *forma mentis*.

1.1.1. *La Pianificazione Estrapolativa e la Pianificazione Strategica: cenni.*

I tipici approcci alla pianificazione, universalmente riconosciuti, sono di 2 tipi:

- a) pianificazione estrapolativa;
- b) pianificazione strategica.

La « pianificazione estrapolativa » individua un modo di fare pianificazione in cui si prevede un futuro derivante dalla estrapolazione del passato e del presente. Questo è un approccio meno attuale e sicuramente meno efficace dal punto di vista della significatività dei risultati. Infatti, in presenza di un ambiente particolarmente perturbato, dinamico ed altamente competitivo, come quello odierno, è probabilmente poco significativo formulare previsioni future basandosi su un passato ed un presente, quando appunto si sa in coscienza che gli eventi futuri spesso sono molto diversi da quelli già accaduti.

Con « pianificazione strategica » si identifica invece un approccio di fare pianificazione basato sull'esame di possibili comportamenti alternativi dell'impresa. Le diverse opportunità vengono analizzate e confrontate in modo da individuare un risultato non fine a se stesso, bensì nell'ottica di un continuo sforzo per fare assumere una posizione attiva dell'impresa nei confronti dell'ambiente esterno.

Lo stile della pianificazione in questo senso è rivolto quindi all'innovazione, e all'anticipazione, per favorire stimolare essa stessa i cambiamenti dell'ambiente esterno.

In questo senso l'azienda può assumere diversi atteggiamenti nell'affrontare i mutamenti dell'ambiente, definibili in genere:

- 1) *Comportamento passivo o adattivo*: l'impresa attende i mutamenti e ad essi uniforma le proprie decisioni;

2) *Comportamento anticipativo*: l'impresa prevede i mutamenti e li anticipa adottando i provvedimenti correttivi prima del loro verificarsi;

3) *Comportamento attivo o innovativo*: l'impresa pone in essere le decisioni in grado di modificare ed indirizzare l'ambiente nella direzione desiderata, e più favorevole all'azienda.

La pianificazione strategica assume uno stile prevalentemente del tipo 2) e 3) nei quali l'atteggiamento è decisamente di tipo attivo.

In entrambi i casi è evidente che la *forma mentis* deve essere rivolta al futuro, e il manager che lo prevede deve avere idee innovative e conformi agli anni a venire, anche se questa non è una caratteristica delle più semplici da riscontrare in un individuo.

Comunque la flessibilità e l'adattabilità della pianificazione ai mutamenti, caratterizzanti pertanto una bassa rigidità, non possono che favorire dei risultati mirati e molto vicino alle previsioni formulate.

La parola d'ordine, in questo senso, potrebbe essere « anche le decisioni nella pianificazione possono essere modificate ».

1.2. FASI IN CUI SI ARTICOLA IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE ED ANALISI DELLE STESSE.

Indipendentemente dall'approccio adottato, cioè strategico od estrapolativo l'azienda deve considerare la pianificazione con una visione integrata, di modo che gli obiettivi dei singoli settori della medesima siano compatibili con le scelte globali.

Infatti, anche se il processo di pianificazione è unico, dal punto di vista logico (perché l'impresa costituisce un unico insieme), esso deve essere articolato in momenti diversi, ciascuno con le sue proprie finalità e modalità di attuazione, la cui efficacia dipende dalla coerenza e compatibilità dei singoli momenti che la compongono, tra essi stessi e con gli obiettivi globali che l'impresa si propone di conseguire.

Le diverse fasi (o momenti) in cui il processo di pianificazione, secondo un approccio ampiamente condiviso, può essere suddiviso sono le seguenti:

1) analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione nel tempo (analisi dell'ambiente generale, del settore,

della posizione competitiva dell'impresa, dell'impresa nel suo interno);

2) individuazione ed analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa rispetto alle imprese operanti nello stesso settore;

3) definizione degli obiettivi di medio lungo periodo sia globali che intermedi;

4) formulazione delle strategie, sia globali che funzionali, per conseguire gli obiettivi prefissati;

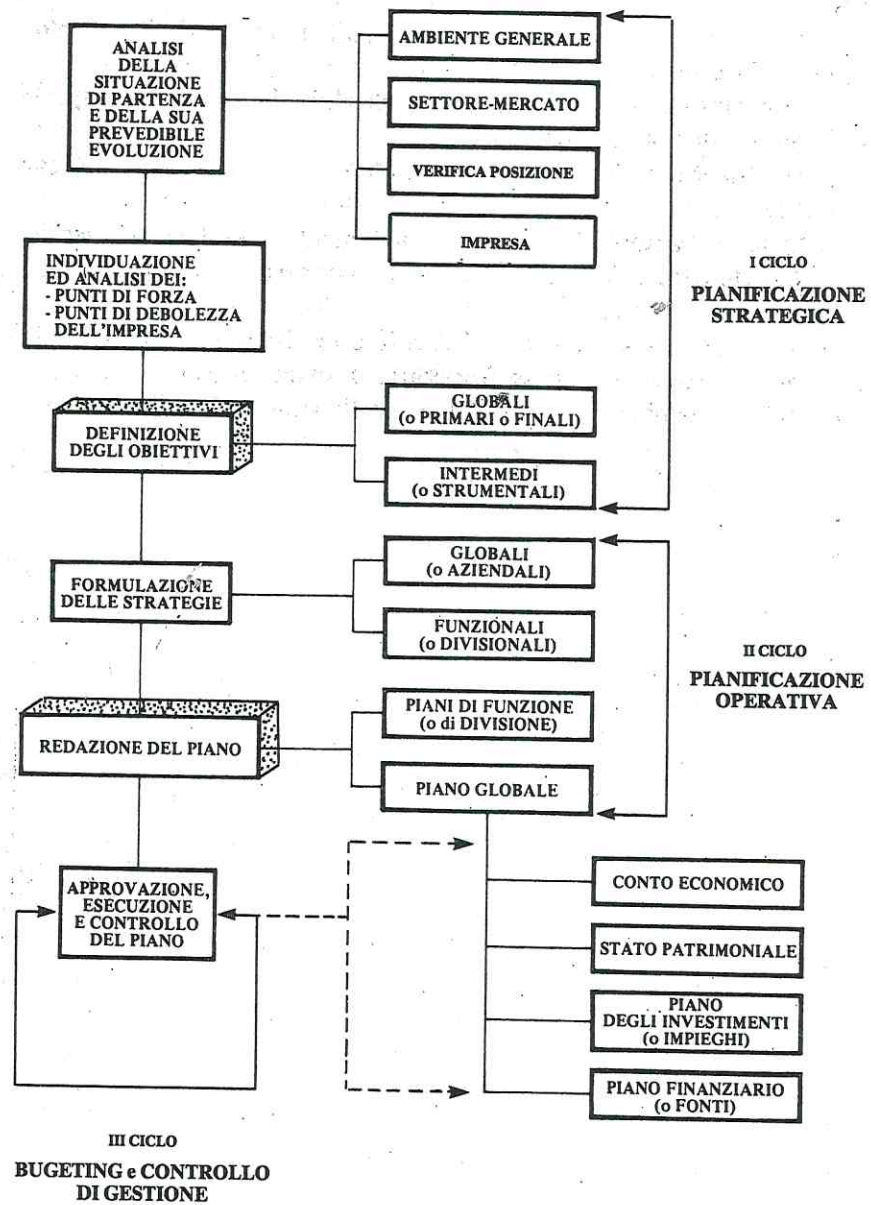
5) redazione del piano per rendere operativa la pianificazione;

6) approvazione del piano da parte degli organi competenti;

7) esecuzione del piano e successivo controllo per adottare gli eventuali interventi correttivi.

Nella Tavola I che segue si fornisce la visualizzazione globale dell'intero processo di pianificazione, e successivamente si passa ad esporre in sintesi le caratteristiche delle singole fasi.

TAVOLA I
LE FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE



Un brevissimo commento allo schema visualizzato nella Tavola I impone di chiarire che le fasi costituenti il I CICLO della pianificazione hanno come finalità essenziale la definizione degli obiettivi di medio lungo termine e le strategie di business e di portafoglio per conseguirli.

In altre parole se gli obiettivi di lungo termine che l'azienda si propone sono per esempio una certa redditività del capitale investito, massimizzare la quota di mercato e così via, occorrerà in primo luogo stabilire attraverso quali attività si pensa di conseguire tali risultati, cioè attraverso quali business (fabbricando auto, giocattoli, o altro) rispondendo quindi per esempio a domande del tipo cosa produrre, come produrre, dove vendere ecc.

Successivamente occorrerà quindi definire quale ruolo si desidera assumere nei confronti del business: aggressivo, difensivo, stazionario ecc.

Le fasi che compongono invece il II CICLO relativo alla « pianificazione operativa » hanno come finalità la traduzione delle scelte strategiche in programmi operativi concreti relativi soprattutto alla gestione di breve periodo.

In pratica si sviluppano i programmi strategici e si definiscono le politiche della gestione corrente.

È opportuno tuttavia ricordare che soprattutto nelle imprese di medie piccole dimensioni, questo ciclo di programmazione spesso è inglobato nel ciclo precedente, o, se attuato, non raggiunge comunque una elevata precisione nella quantificazione economico-finanziaria di quanto stabilito nel I CICLO.

Da ultimo il III CICLO del Budgeting e del Controllo di gestione è rivolto alla Trasformazione dei contenuti del piano operativo in traguardi del breve termine, quantificati in maniera economico-finanziaria e patrimoniale, tempificati, ed attribuiti alle funzioni aziendali.

In questa fase dovrebbe avvenire la verifica dell'efficace ed efficiente impiego delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi di breve periodo.

1.2.1. *Analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione.*

L'analisi della situazione di partenza deve essere strutturata a diversi livelli, via via sempre più analitici. In condizioni di perturba-

ta instabilità è più opportuno studiare prima l'ambiente generale in cui l'impresa opera e poi rivolgere l'attenzione all'impresa stessa.

In particolare i vari stadi, con cui formulare l'analisi della situazione di partenza sono i seguenti:

- A) analisi dell'ambiente generale;
- B) esame del settore di appartenenza dell'impresa;
- C) verifica della posizione dell'impresa nel proprio settore;
- D) studio dell'impresa, esaminata però nel suo interno.

L'aggregazione di questi diversi oggetti di osservazione favorisce l'individuazione in maniera razionale della situazione di partenza, la quale, mediante la costruzione, di scenari futuri d'azione, attraverso le opportune previsioni, consente di tracciarne la loro prevedibile evoluzione.

A) *Analisi dell'ambiente generale.*

Quest'analisi tende a definire le condizioni macro-ambientali a livello di sottosistemi dell'ambiente generale cioè: culturale, sociale, politico legislativo, economico, tecnologico e fisico, per delineare lo scenario globale nel quale l'impresa dovrà operare in futuro.

Dal punto di vista operativo tutto quanto riguarda questi aspetti deve essere riportato in un documento (o supporto cartaceo) dove si traggono le conclusioni sul quadro generale ambientale.

Tale modulo conterrà:

1) una valutazione attuale e previsionale della situazione economica e politica nazionale e internazionale con particolare riguardo ai paesi esteri con i quali si intrattengono dei rapporti; per esempio i riflessi dell'Unione Europea con l'abbattimento delle frontiere doganali nel 1993;

2) l'identificazione dei principali vincoli esterni quali per esempio le norme anti-inquinamento, la legislazione per i finanziamenti agevolati ecc.;

3) l'esame dei principali indicatori macro economici quali il tasso di inflazione, i tassi di interesse, i tassi di cambio gli indici dei prezzi delle materie prime, il PIL, il Reddito nazionale, i consumi, gli investimenti ecc.

La redazione di un documento che contenga questi studi non è certamente di facile attuazione per le imprese di medie e medio-piccole dimensioni, dove è quasi certa la mancanza di un ufficio dedito a studi macroeconomici.

A questo tipo di imprese si consiglia di identificare innanzitutto i fenomeni ritenuti più rilevanti dal proprio punto di vista, e selezio-

nare successivamente in questo senso studi, ricerche e pubblicazioni di associazioni di categoria, istituti di ricerca universitari, o istituti ed organizzazioni di ricerca private.

È consigliabile che anche le aziende controterziste, appartenenti a precisi indotti, facciano degli sforzi in questo senso, perché la loro sopravvivenza è spesso legata ai fattori accennati che influenzano in maniera rilevante le grandi aziende committenti.

È inoltre opportuno mantenere un corretto equilibrio tra analisi e valutazione dei fenomeni osservati affinché non si perdano di vista quelli effettivamente interessanti per l'impresa.

B) *Esame del settore di appartenenza dell'impresa.*

Il settore a cui appartiene l'impresa esercita sulla stessa una notevole influenza attraverso le opportunità ed i vincoli di settore.

Occorre quindi analizzare il settore di appartenenza per fare emergere:

1) le prospettive di reddito e di sviluppo del settore a cui appartiene l'impresa;

2) i « fattori chiave di successo ».

Per quanto concerne la definizione delle prospettive del settore occorrerà rivolgersi ad associazioni di categoria, enti ed istituzioni pubbliche e private, qualora l'azienda (medio piccola) non disponga di un ufficio studi. Per individuare in modo attendibile le prospettive occorre che le analisi svolte abbiano esaminato almeno:

— la domanda globale di prodotti e/o servizi: cioè le funzioni e le applicazioni dei prodotti, le esigenze manifestate dal mercato, la stabilità della domanda, la segmentazione della domanda ecc.;

— l'offerta globale dei prodotti e/o servizi: cioè la segmentazione del mercato, il costo del lavoro, i canali distributivi ecc.;

— il quadro competitivo: in modo da avere le più ampie informazioni possibili su concorrenti più agguerriti sulla loro entità, dimensione, capacità finanziaria, in modo da conoscere l'organizzazione e l'evoluzione del settore.

Tutte queste informazioni devono essere sinteticamente raccolte in un documento come per le informazioni sull'ambiente generale. L'esame dei « fattori chiave di successo » consiste invece nell'esplicitazione chiara dei fattori dai quali si ritiene possa dipendere il successo dell'impresa o del prodotto in termini di quota di mercato e/o di redditività.

Si riportano nella Tavola II per maggiore chiarezza i fattori chiave di successo relativi ad alcune linee di prodotti.

TAVOLA II
ESEMPI DI FATTORI-CHIAVE DI SUCCESSO

PARTE A (2)				
Casalinghi	Regali	Oggetto promozionale per imprese	Bagno	Forniture industriali
<input type="checkbox"/> Qualità materie prime <input type="checkbox"/> Prezzo di vendita <input type="checkbox"/> Design <input type="checkbox"/> Immagine dell'azienda (presso il consumatore finale) <input type="checkbox"/> Distribuzione qualificata <input type="checkbox"/> Confezione accurata <input type="checkbox"/> Puntualità nella consegna <input type="checkbox"/> Innovazione frequente	<input type="checkbox"/> Design <input type="checkbox"/> Immagine dell'azienda (presso il consumatore finale) <input type="checkbox"/> Qualità materie prime <input type="checkbox"/> Confezione accurata <input type="checkbox"/> Distribuzione qualificata <input type="checkbox"/> Puntualità nella consegna <input type="checkbox"/> Innovazione frequente	<input type="checkbox"/> Puntualità nella consegna <input type="checkbox"/> Prezzo di vendita <input type="checkbox"/> Design <input type="checkbox"/> Qualità materie prime	<input type="checkbox"/> Prezzo di vendita <input type="checkbox"/> Distribuzione capillare <input type="checkbox"/> Puntualità nella consegna <input type="checkbox"/> Design	<input type="checkbox"/> Qualità materie prime <input type="checkbox"/> Puntualità nella consegna
PARTE B - Fattori chiave di successo di una impresa editrice di quotidiani.				
<i>Marketing</i>	Immagine del prodotto			
<i>Manufacturing</i>	Flessibilità impianti Costi di produzione			
<i>Prodotto</i>	Qualità fisica e dei contenuti Immagine			
<i>Acquisti</i>	Certeza dei rifornimenti			
<i>Risorse umane</i>	Management « marketing-oriented »			
<i>Finanza</i>	Disponibilità di risorse finanziarie			

(2) Tratto da: *Le aree funzionali dell'impresa*, Ed. Giappichelli.

Al riguardo delle considerazioni generali sui « Fattori chiave di successo » è interessante l'approccio della « Catena del valore », ampiamente sviluppata da PORTER M.E. ne *Il vantaggio competitivo*. Con questa metodologia si agevola la ricerca delle possibili fonti di vantaggio competitivo attraverso la quantificazione e l'analisi del valore aggiunto creato dall'impresa nei vari business o nelle Aree strategiche d'affari. In estrema sintesi, quantificato il contributo dell'azienda alla creazione del valore aggiunto globale di un prodotto o servizio, si scompone questo valore aggiunto nelle « attività di valore » cioè le diverse aree di attività che in azienda concorrono alla creazione del valore aggiunto. In base alla metodologia della « Catena del valore » esistono le attività di valore dirette e quelle indirette.

Le prime, che creano direttamente valore, sono:

- la logistica in entrata;
- la fabbricazione;
- la logistica in uscita;
- il marketing e le vendite;
- l'assistenza post vendita.

Le attività di valore indirette, che svolgono un ruolo di supporto, sono:

- gli approvvigionamenti;
- lo sviluppo delle tecnologie;
- la gestione delle risorse umane;
- le attività infrastrutturali.

Queste macro attività di valore sono poi ancora scomponibili in sottocategorie di valore a seconda del settore di appartenenza dell'impresa. Per esempio nel caso di una catena di supermercati sono state identificate nell'attività di valore diretta « logistica in entrata » le seguenti sottocategorie di valore:

- sistema di ricezione merci e logistiche interne;
- gestione scorte;
- rifornimento punti vendita;
- gestione merci deperibili;
- gestione scorte di sicurezza.

C) *Verifica della posizione dell'impresa nel suo settore.*

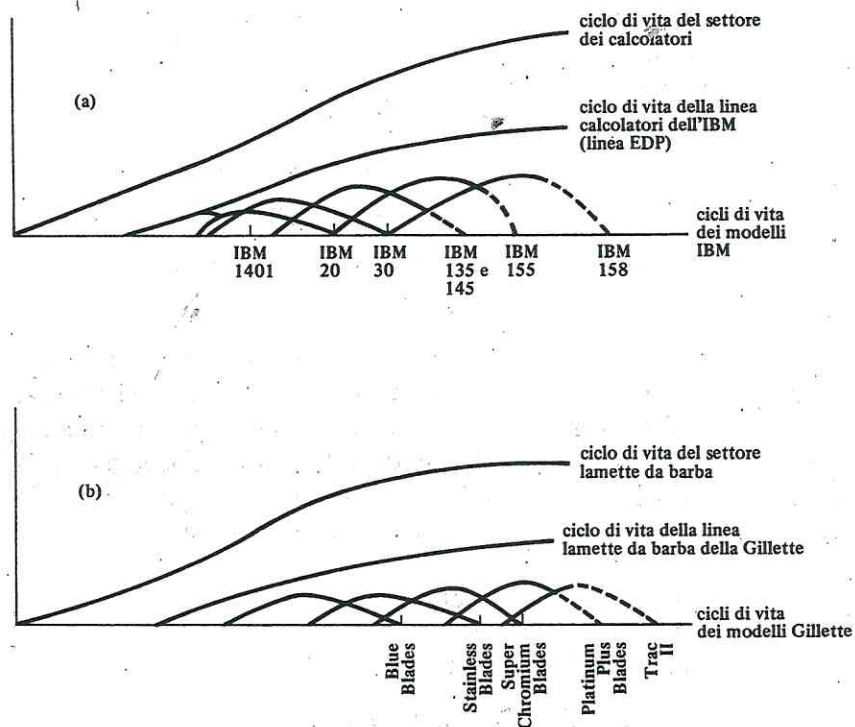
Occorre individuare la posizione dell'impresa nel suo settore per stabilire quale è il ruolo svolto in tale ambito, ed evidenziare la situazione di partenza nel settore.

Anche in questo caso è opportuno seguire uno schema logico che tratti almeno:

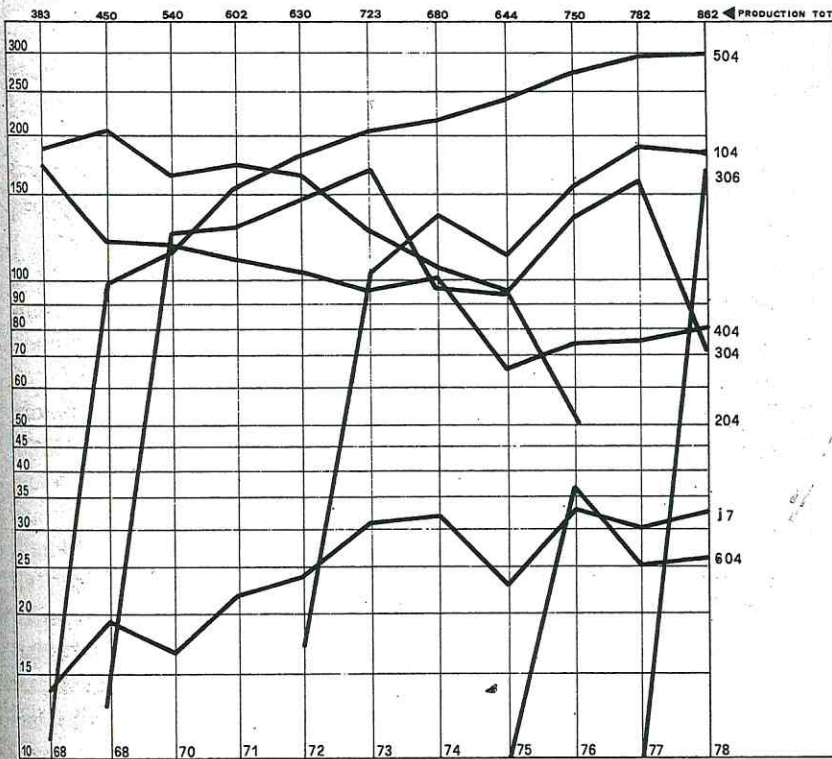
— la posizione di mercato dell'impresa per esplicitare le quote di mercato, il potenziale di innovazione ecc.;

— la concorrenza, in modo da dettagliarne le caratteristiche e le differenze sia rispetto ai competitors (alla competitività in genere), sia rispetto agli strumenti competitivi (prezzo design ecc.) in modo da costruire una « anagrafica concorrenti ».

Solitamente le imprese medio grandi visualizzano le analisi precedenti in grafici che rappresentano sia il ciclo di vita delle linee di prodotti dell'impresa nell'ambito del settore, sia il ciclo di vita dei singoli prodotti nell'ambito della linea di prodotti dell'impresa, come nei grafici che seguono.



IL CICLO DI VITA DEI PRODOTTI PEUGEOT: 1968/1978
(migliaia di veicoli)



Può essere inoltre opportuno per valutare la propria posizione nel settore, con un'ottica sia interna che esterna, costruire delle schede a matrice nelle quali attraverso determinati indicatori di aspetti specifici si possa individuare e valutare il collocamento dell'impresa nel settore.

L'istituzionalizzazione di questa procedura permette di delineare i profili che l'impresa assume nel settore, consentendo anche di ottenere delle informazioni di risultato nei vari periodi osservati.

In conclusione oltre che strumenti di valutazione tali schede possono essere anche ritenute strumenti utili per la programmazione. La scheda che segue ne è un breve esempio.

Azienda: anno: mese:	Media del settore	Dati sui principali concorrenti	Dati dell'azienda
Indicatori			
<p><i>Per gli azionisti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — ROE — Dividendi — Capitalizzazione — Tasso di crescita 			
<p><i>Per le istituzioni finanziarie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Indicatori precedenti — ROI — Costo del denaro — Liquidità — Solidità 			
<p><i>Per i fornitori</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Entità dell'ordine medio — Giorni di pagamento — Più dati per le istituzioni finanziarie — Per i clienti 			

D) Studio dell'impresa nel suo interno.

Per esprimere un giudizio sulle capacità dell'impresa e fronteggiare i mutamenti ambientali, anche con azioni di adattamento della stessa, e non solo azioni correttive, occorre analizzare bene tutte le funzioni aziendali, dal marketing all'amministrazione.

Solo in questo modo si ottiene un quadro globale dell'impresa, fondamentale per individuare successivamente i punti di forza e di debolezza rispetto alla concorrenza, in fondo fattori chiave per la formulazione degli obiettivi.

L'aggregazione della documentazione derivante dall'analisi della situazione di partenza fornisce la base di informazione essenziale per cominciare a fare dei ragionamenti e previsioni sulla evoluzione più probabile. È a questo punto che si tenta di co-

struire il cosiddetto « scenario » in cui opererà l'azienda sintetizzando quindi gli avvenimenti futuri previsti.

In base allo scenario delineato l'impresa deciderà le azioni da intraprendere per raggiungere determinati obiettivi futuri.

Gli scenari a livello di definizione possono essere visti come sequenze ipotetiche di eventi costruite con l'obiettivo di rivolgere l'attenzione sui processi causali e sui punti di decisione.

In pratica uno scenario individua uno stato futuro plausibile o possibile e non deve pertanto essere considerato come una previsione diretta.

A seconda delle ipotesi formulate e della loro prevedibile evoluzione si potranno elaborare scenari multipli, mediante appunto la definizione di una gamma di futuri possibili in diverse condizioni specifiche.

Lo scenario per avere validità ai fini di una corretta e razionale pianificazione deve essere rappresentato in forma qualitativa e quantitativa e deve concretizzarsi in un documento formale almeno di alcune pagine.

Anche la costruzione dello scenario deve essere basata sull'analisi di feed-back. È interessante significare che per limitare la proliferazione di scenari M.E. Porter suggerisce di ridurre il numero delle variabili di scenario, o ridurre il numero delle ipotesi che si fanno a proposito di ciascuna di esse, con la premessa ovvia che tutte le variabili identificate siano tutte realmente interdipendenti.

1.2.2. *Individuazione ed analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'impresa operanti nel medesimo settore.*

L'analisi della situazione di partenza, scomponibile nell'indagine rivolta all'ambiente esterno e all'interno dell'impresa, ha come scopo fondamentale lo studio e l'aggregazione di una serie di informazioni (del tipo di quelle illustrate nel paragrafo precedente) per delineare dei « punti di forza » o di vantaggio e dei « punti di debolezza » o di svantaggio nei confronti delle imprese (meglio se i concorrenti più forti) operanti nel medesimo settore.

In questo modo dovrebbe essere più facile definire degli obiettivi di piano di « successo », e compatibili con le caratteri-

stiche aziendali principali dell'azienda in esame, non contrastanti inoltre con le posizioni di maggiore forza dei concorrenti. L'analisi citata non è solamente qualitativa, cioè di identificazione di posizioni aziendali diverse, ma anche quantitativa, nel senso che individuati i fattori chiave di successo dell'azienda si confrontano nell'ambito degli stessi per questi l'azienda globalmente con aziende concorrenti oppure i prodotti della stessa.

Con i prodotti della concorrenza, si attribuisce un punteggio al confronto da cui è possibile rappresentare graficamente e numericamente la situazione dei vantaggi competitivi dell'impresa. In pratica questo tipo di analisi procede nel modo seguente:

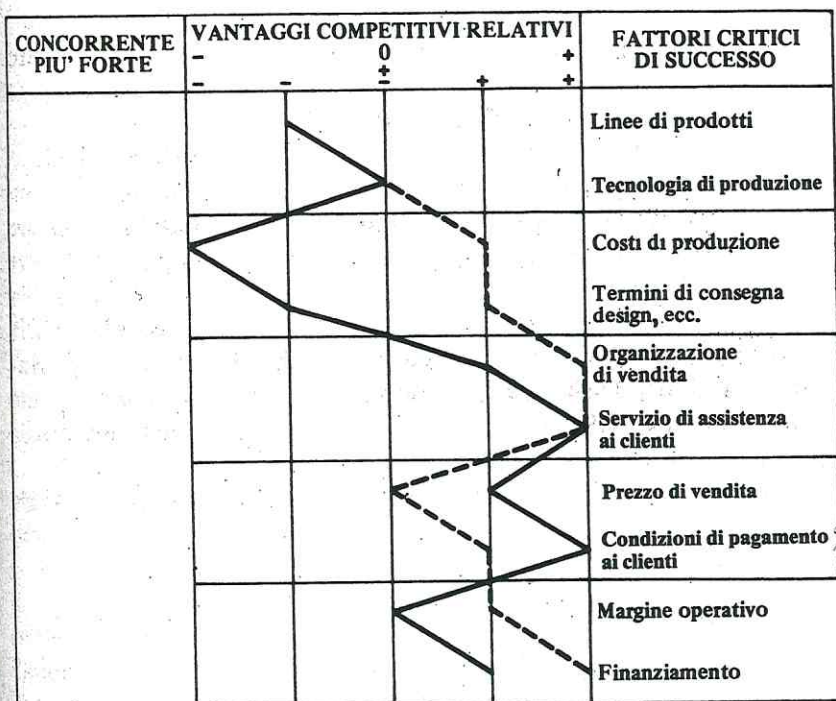
1) si individuano i fattori chiave di successo del prodotto o della linea di prodotti dell'impresa, o dell'impresa intesa globalmente;

2) per ogni fattore chiave di successo si deve confrontare la posizione del nostro prodotto, linea di prodotti o impresa con quello/i del concorrente più forte. In tale modo si può individuare, per esempio, se per il fattore di successo « Servizio assistenza clienti » il « nostro » prodotto o servizio è in una posizione di vantaggio competitivo o meno; se si è cioè in presenza di un punto di forza oppure di un punto di debolezza;

3) si attribuisce una valutazione ai punti di forza ed ai punti di debolezza rispetto alla posizione del concorrente o dei concorrenti confrontati, identificando quindi anche, gli scostamenti positivi o negativi.

Nella Tavola III che segue si fornisce un esempio di una rappresentazione grafica di analisi dei punti di forza e debolezza.

TAVOLA III
ESEMPIO DI ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA



1987 ———
1988 - - - -

Come emerge anche dalla rappresentazione grafica con questo tipo di analisi si individuano quelli che sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa che possono essere separatamente raccolti in documenti appositi. Qui di seguito a titolo esemplificativo si espongono i punti di forza e di debolezza di una multinazionale italiana operante nel settore degli elaboratori elettronici e dei personal computer.

Punti di forza:

— Organizzazione commerciale capillare, con una immensa rete di distribuzione.

- Oltre la metà degli occupati lavorano all'estero.
- Soltanto poco più di un terzo del fatturato è ottenuto nel mercato nazionale, quindi, elevato grado d'internazionalizzazione.
- Buona situazione finanziaria, con l'indebitamento netto dimezzato.
- Crescente disponibilità di liquidità.
- Nel settore dei PC è uno dei principali attori mondiali.
- Leadership mondiale nel settore dei terminali bancari.
- Leader europeo e tra i primi dieci al mondo nel settore dei prodotti per il trattamento dei testi, dati e immagini.
- Leader europeo nelle stampanti.
- È, assieme all'IBM, l'unica a produrre sia mini che PC.
- Soluzioni di « informatica distribuita » basate su piattaforme standard. Dirigendosi il mondo del computer verso i due grandi standard, MS-DOS e UNIX, è l'azienda l'unica che si trova ad averli tutti e due.
- Offerta che può esser adattata alle diverse applicazioni richieste.
- La più avanzata catena di produzione europea.

Punti di debolezza:

- Ancora lontana dal configurarsi come quel « true global competitor », forte su tutti i mercati internazionali e in tutti i segmenti di prodotto.
- Competitore regionale europeo con timidi sbocchi sul Resto del Mondo.
- Produttività aziendale (fatturato-addetto), ancora lontano dai principali « competitors ».
- Forte pressione dei margini di profitto.
- Mancanza di conoscenza dei meccanismi operativi e organizzativi dei clienti con livelli di complessità più elevati.
- Debole copertura commerciale e support tecnico sistemistico per i sistemi di potenza crescente.
- Il peso di determinati segmenti sul fatturato globale è ancora contenuto (software applicativo, sistemi avanzati di produzione, prodotti telematici, sistemi integrati per l'office automation, mini e supermini).
- Presenza debole nelle telecomunicazioni e nei componenti elettronici.

— Lo Unix come sistema operativo standard, per ora più di nome che di fatto.

— Il grande polo software è un processo unitario ancora incompiuto.

— Non identificazione dell'impresa, come produttore di innovazioni tecnologiche e soluzioni di sistemi.

— Carenze nel settore pubblicitario.

In realtà, come riscontrabile dall'esempio pratico citato, con un confronto di questo genere, che accosta l'impresa con il concorrente od i concorrenti più forti, si mettono innanzitutto in evidenza le possibilità che sono sfruttabili dall'impresa senza molti rischi (perché si è già tenuto conto della posizione rispetto alla concorrenza) ed inoltre, mettendo in luce le situazioni di svantaggio competitivo, si forniscono gli input per disegnare una strategia vincente in grado di trasformare gli attuali punti di debolezza in futuri punti di forza.

La dottrina più recente afferma che per ogni business (più che per prodotti) occorre analizzare il profilo competitivo per individuare il proprio posizionamento rispetto a:

— concorrenti leader, con la più alta quota di mercato;

— concorrenti perdenti per i quali si abbassano le performances economiche;

— concorrenti emergenti, i quali aumentano le performances economiche.

Occorre inoltre, e prima di individuare i fattori rispetto ai quali valutare i propri punti di forza e debolezza, determinare qual è il vantaggio competitivo materiale del business, normalmente definibile in termini di costo o di differenziazione.

1.2.3. *Definizione degli obiettivi di medio lungo periodo: obiettivi globali o finali ed obiettivi intermedi o strumentali o di livelli inferiori.*

La definizione degli obiettivi rappresenta il momento essenziale tra le varie fasi della pianificazione, in quanto si concretizzano le precisioni.

È questo, in fondo, l'elemento di congiunzione tra la posizione competitiva dell'impresa e lo scenario, cioè il futuro previsto.

Infatti gli errori di valutazione compiuti in questa delicata fase possono avere delle gravi conseguenze sull'azienda, fino addirittura a comprometterne l'esistenza.

Nel formulare gli obiettivi si fa in genere una distinzione per separare:

- a) obiettivi globali (finali, o di I livello);
- b) obiettivi intermedi (strumentali o di II, III, IV ... livello).

Una definizione semplice degli stessi può essere la seguente:

- con « obiettivi globali » si identificano normalmente le ipotesi che si riferiscono all'azienda nella sua globalità;
- con « obiettivi intermedi » si ravvisano ipotesi riguardanti le singole parti dell'impresa, cioè divisioni, funzioni, reparti ecc.

In altre parole gli obiettivi globali determinano gli obiettivi intermedi (o di livello inferiore) i quali rappresentano anche gli strumenti per raggiungere quelli di livello superiore. Si veda, a titolo di esempio, la Tavola IV (3).

Molto semplicemente si può formulare l'ipotesi di conseguire l'obiettivo globale di ottenere entro un triennio, una redditività del 20% del capitale investito, ottenibile per mezzo di due obiettivi di livello inferiore: incrementare il fatturato del 10% annuo riducendo i costi di produzione del 6% annuo. Qualora non si riesca a raggiungere gli obiettivi intermedi occorrerà anche modificare l'obiettivo globale ipotizzato.

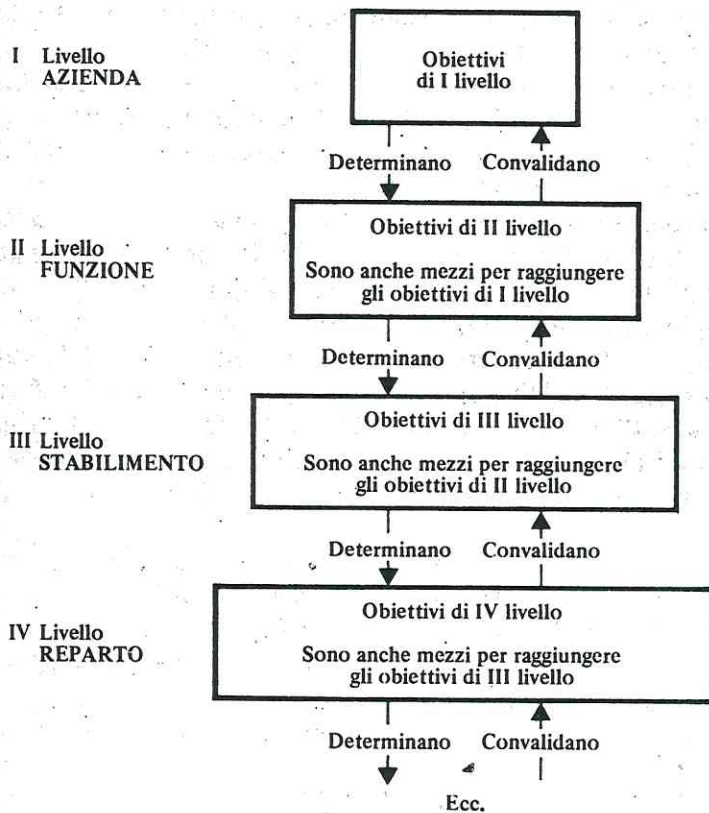
Gli « Obiettivi Globali » sono in genere ipotesi economiche finanziarie di medio-lungo periodo in termini sia di redditività che di economico equilibrio finanziario.

Gli studiosi della materia, in molteplici decisioni, hanno elaborato una pluralità di obiettivi economico-finanziari di medio lungo periodo, tra i quali è opportuno ricordare:

- soddisfacente tasso di rendimento, nel medio-lungo termine, del capitale investito;
- soddisfacente tasso di rendimento, nel breve termine, del capitale investito;
- massimizzazione della redditività del capitale investito;
- massimizzazione del valore di mercato dell'impresa;
- massimizzazione della quota di mercato;

(3) S. CARNAROLI, *Tecnica della programmazione aziendale a lungo termine*, Franco Angeli, pag. 80.

TAVOLA IV
SISTEMA DI OBIETTIVI



— sviluppo dell'impresa in relazione a determinati tassi di profitto entro prestabiliti margini di sicurezza.

Tra tutti questi obiettivi i primi 3 risultano essere quelli più diffusamente inseriti nei piani delle imprese.

Inoltre avere individuato soddisfacente redditività nel medio lungo termine sta ad indicare la necessità per l'impresa di rivolgersi non solo al breve periodo, perché in tale modo si comprometterebbero gli indispensabili orientamenti al futuro dell'impresa, la quale pianifica quasi sempre un orizzonte temporale di 3-5 anni. Diversamente le risorse stesse sarebbero concentrate nell'im-

mediato senza una distribuzione equilibrata nel tempo necessaria per favorire la sopravvivenza dell'impresa a livelli remunerativi.

È opportuno segnalare che gli studiosi si sono soffermati, nelle analisi più recenti, principalmente sull'identificazione del soddisfacente tasso di rendimento del capitale investito.

Il quoziente maggiormente impiegato per esprimere la redditività è il cosiddetto ROE (Return on Equity) misurato dal rapporto tra il risultato netto del periodo considerato ed il capitale proprio (4).

I problemi maggiori sorgono invece nella definizione oggettiva del livello di redditività che possa essere ritenuto soddisfacente per gli azionisti, cioè per chi apporta i capitali di rischio.

I più certamente direbbero che è « già » soddisfacente quel tasso di redditività superiore a zero. In realtà è possibile asserire che un tasso di redditività di investimento in una attività a rischio (come lo è l'impresa) è considerabile soddisfacente qualora sia almeno pari alla redditività di un investimento in una attività a rischio limitato (o a basso rischio) maggiorata di un compenso per il rischio stesso.

Il compenso è misurato come differenza tra rendimento medio di investimenti a rischio e rendimento medio di investimenti a rischio limitato moltiplicato per un coefficiente soggettivo che rappresenti la variabilità del rendimento atteso dipendente degli andamenti economici generali.

Quanto detto si può esprimere con la seguente formula:

$$ROE = C = ro + (rm - ro) \cdot \beta$$

dove:

- C = compenso per il rischio relativo all'investimento in una certa attività;
- ro = rendimento di investimenti a rischio limitato;
- rm = rendimento medio investimenti rischiosi (o di rischio elevato);
- β = coefficiente del rischio sistematico di una attività.

Questa teoria è di derivazione statunitense, ed i suoi principi logici possono essere ritenuti validi se si segnala che il coefficiente

(4) Sul ROE vedasi: FERRERO G.-DEZZANI F., *Analisi di Bilancio*, Ed. Giuffrè, 1980.

β è un parametro arbitrario che individua il rischio non diversificabile, legato all'investimento nel business osservato. Praticamente, con tale coefficiente si misura la variabilità del rendimento atteso subordinato agli andamenti economici generali, variabilità non eliminabile neanche da chi ha bilanciato perfettamente il proprio portafoglio di business (o di titoli), diversificando i propri investimenti in attività contraddistinte da rischi specifici differenti. Inoltre occorre ancora precisare che in questa ottica il ROE è impropriamente impiegato come indicatore di rendimento per l'azionista.

In altre parole, l'azionista che ha investito il suo denaro in una azienda (investimento a rischio elevato) si attende di conseguire un ROE (cioè una redditività) almeno pari al rendimento di un BOT, cioè di un investimento sicuro, maggiorato di un compenso, per il rischio non diversificabile a cui sottopone il suo capitale perché sceglie di investire tutto e solo nell'azienda.

Quindi se il rendimento reale del BOT fosse il 10% ed il rendimento medio nell'azienda fosse il 12% ed il coefficiente β fosse pari al 1,3 l'azionista potrebbe ragionevolmente attendersi un ROE almeno pari al 12,6%

$$\text{ROE} = 10\% + (12\% - 10\%) \cdot 1,3 = 12,6\%$$

Per maggiore chiarezza si segnala solamente che tra i fattori che condizionano la redditività del capitale proprio si individuano il ROI, o redditività operativa, la composizione della struttura finanziaria, il costo del denaro preso a prestito e la pressione fiscale.

Si ribadisce, ancora il concetto che in realtà il ROE, in Economia Aziendale come quoziente di redditività globale è impiegato per indicare il livello cui viene commisurata la base remunerativa del capitale acquisito dall'impresa col vincolo del pieno rischio, non tanto invece quale indicatore del rendimento per l'azionista, cioè del dividendo atteso.

Chiariti questi aspetti, relativi alla formulazione degli obiettivi globali che spesso suscitano dubbi, occorre spendere ancora alcune brevi parole sulla formulazione degli obiettivi intermedi.

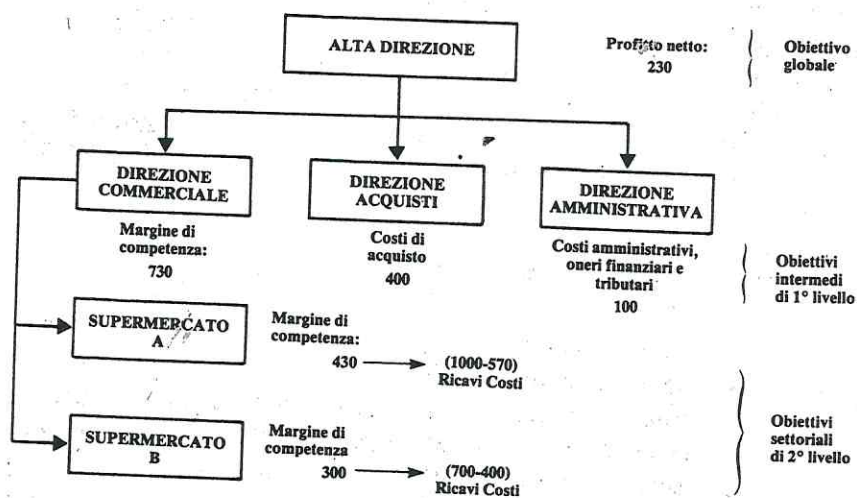
È già stato chiarito in precedenza che gli obiettivi intermedi sono sia mezzi che traguardi per il conseguimento degli obiettivi globali, costituiscono quindi un sistema finalizzato. Gli obiettivi intermedi identificano:

1) obiettivi delle funzioni aziendali cioè marketing, produzione, ricerca e sviluppo, personale, finanza ecc., strettamente interdipendenti e normalmente quantificabili;

2) obiettivi sociali cioè miglioramento ambiente di lavoro, costruzione case per lavoratori, riduzione inquinamento.

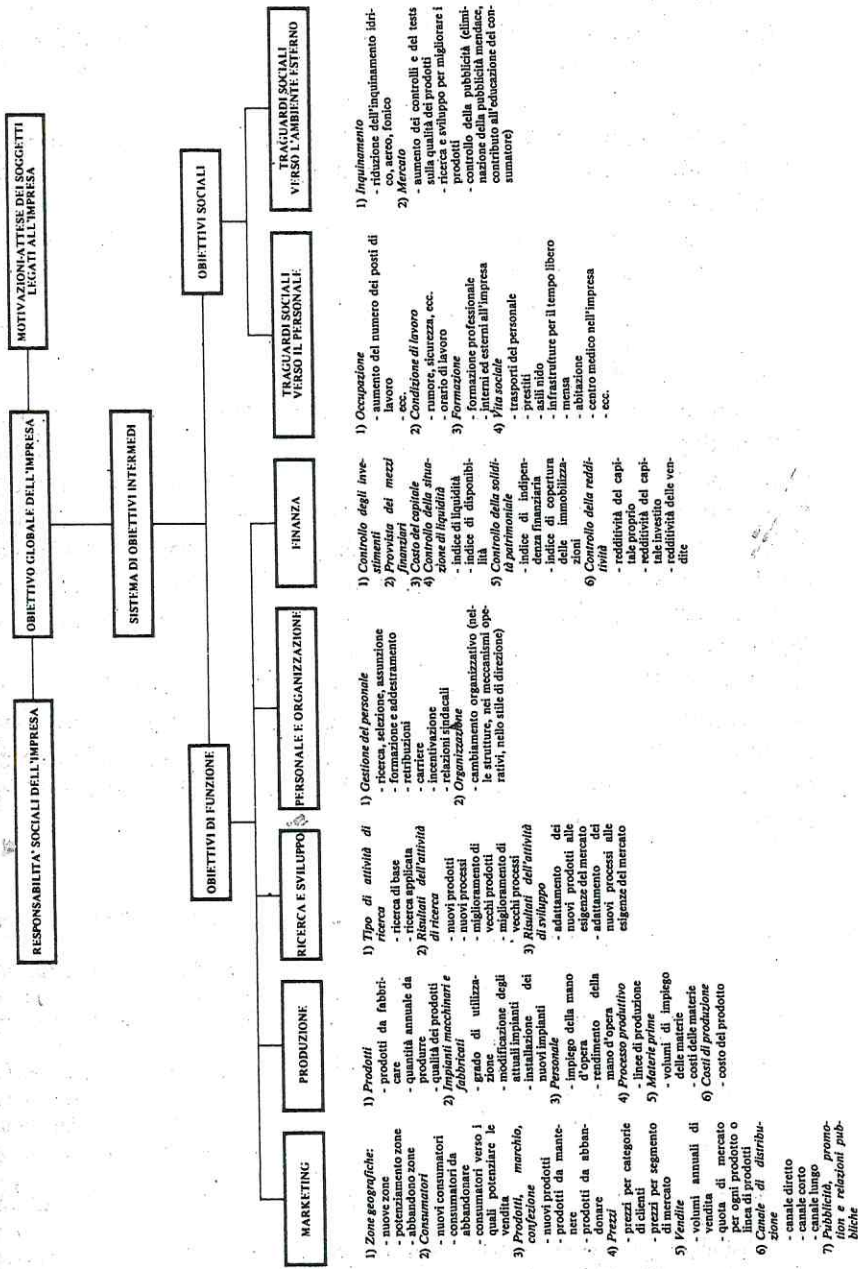
A titolo di esemplificazione globale nella Tavola V è visualizzato un esempio di insieme articolato dei vari livelli di obiettivi di un supermercato.

TAVOLA V
OBIETTIVI GLOBALI E OBIETTIVI SETTORIALI
DI UNA CATENA DI SUPERMERCATI



Nella Tavola VI (tratta da *Le aree funzionali dell'impresa* AA.VV. Ed. Giappichelli) sono riportati sinteticamente gli obiettivi delle principali funzioni aziendali.

TAVOLA VI
IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI DELLA GESTIONE



1.2.4. *Formulazione delle alternative strategiche: strategie globali e strategie funzionali.*

Le strategie sono state definite come i programmi d'azione predisposti dall'impresa per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (5).

Come per gli obiettivi anche per le strategie si individuano:

- strategie globali;
- strategie funzionali o intermedie.

Strategie globali.

Rappresentano il programma d'azione finalizzato al perseguimento degli obiettivi globali, per esempio il già citato soddisfacente tasso di rendimento del capitale investito (leggasi nota 5). Poiché la produzione di reddito è in funzione dell'entità dei ricavi e dei costi di tutti i business aziendali (o dei prodotti e servizi venduti) occorre che le strategie globali dell'impresa definiscano un « portafoglio prodotti » strutturato in modo tale da far conseguire all'azienda il programmato reddito.

I più efficaci strumenti per indirizzare le scelte a livello di portafoglio sono le matrici portafoglio prodotti/mercati che favoriscono l'individuazione di massima delle posizioni di mercato che conviene raggiungere per mezzo delle strategie da formulare per conseguire gli obiettivi globali.

(5) G. FERRERO, *Impresa e Management*, Milano, Ed. Giuffrè, 1980. È interessante riportare quanto affermato dall'autore:

Tanto le « strategie », quanto le connesse « politiche » si riducono sempre sia direttamente che indirettamente, in modo esplicito o implicito, a provvedimenti di azione sui costi o sui ricavi o su entrambi, tenuto conto delle condizioni e dei provvedimenti di conveniente finanziamento della gestione.

Il che ci conduce ad individuare l'« obiettivo-guida » dal quale il « management » trae ispirazione e fondamento per dispiegarsi come « attività produttiva » economica non soltanto nei mezzi, ma anche nei risultati. Trattasi dell'obiettivo che s'immedesima in una produzione di beni o di servizi a condizioni economiche, ossia a condizioni per le quali l'impresa abbia « durabilità » in funzione di una « capacità propria di esistenza » atta a consolidare, nel tempo, la funzione strumentale che caratterizza l'impresa stessa nell'ambito del soddisfacimento di umani bisogni.

Il parametro di riferimento che sintetizza il perseguimento di tale obiettivo è l'ormai noto « tasso di redditività operativa » (ROI) considerato anche nelle sue relazioni col corrispondente « tasso di redditività globale » (ROE).

por
cui
peti
(es.

ATTRATTIVITA' DEL MERCATO

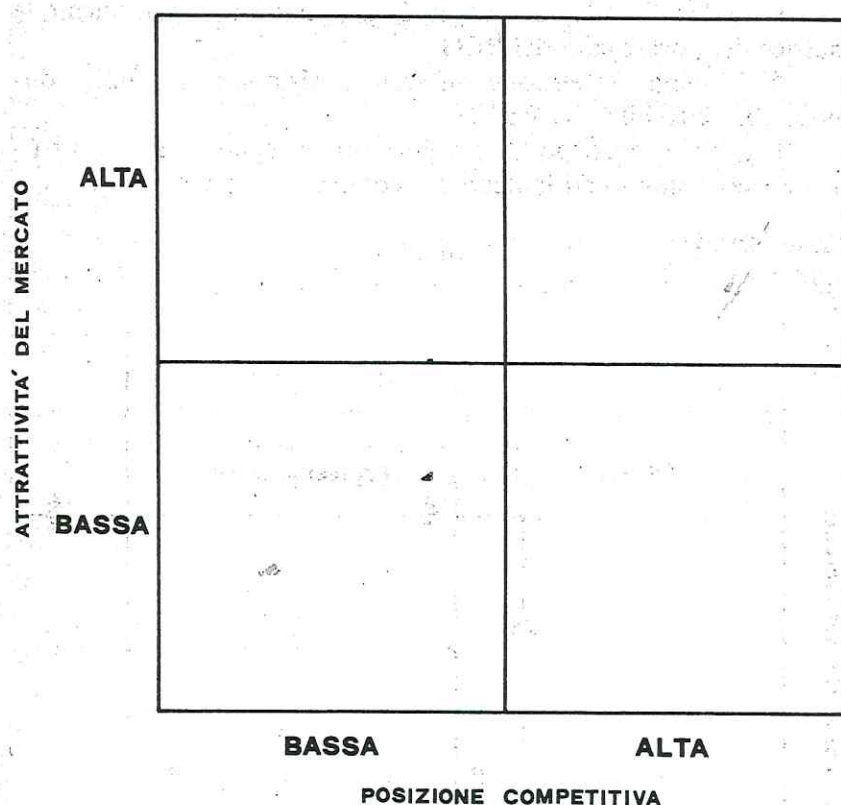
asc
ci

Co

3.

L'analisi del portafoglio prodotti per mezzo della « matrice del portafoglio » utilizza un diagramma cartesiano a due dimensioni di cui una misura le capacità interne dell'impresa (es. posizione competitiva sulle ascisse) e l'altra rappresenta fattori esterni all'azienda (es. attrattività del mercato, sulle ordinate). Vedasi la Tavola VII.

TAVOLA VII
RAPPRESENTAZIONE CONCETTUALE DELLA MATRICE
DEL PORTAFOGLIO



A seconda delle variabili esaminate e collocate sull'asse delle ascisse e delle ordinate è possibile avere diverse tipologie di matrici del portafoglio.

Tra tutte, la matrice più nota è quella sviluppata dal Boston Consulting Group (BCG).

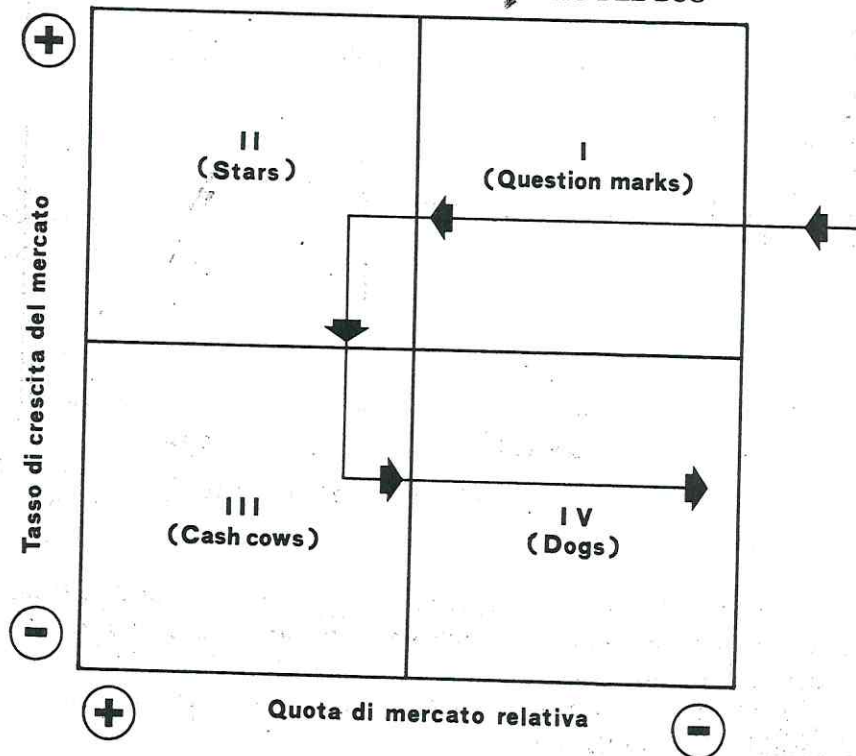
Questa prevede sull'asse delle ordinate (verticale) la misura dell'attrattività dei business cioè il tasso di crescita del mercato, e sull'asse delle ascisse (orizzontale) la quota di mercato commisurata e quella del o dei concorrenti più importanti, intesa come indice di posizionamento dell'impresa nei singoli business o prodotti. In questo modo i diversi business o i diversi prodotti trattati dall'impresa possono essere collocati in uno dei quattro quadranti della matrice in funzione del tasso di crescita del mercato e della quota di mercato determinata dall'impresa stessa.

Nella Tavola VIII che segue è rappresentata graficamente la matrice del portafoglio del BCG.

Si richiama l'attenzione sui segni posizionati in maniera differente rispetto alla Tavola VII.

Il segno + corrisponde a valori alti, il segno - a valori bassi. Le frecce stanno ad indicare il percorso desiderato.

TAVOLA VIII
LA MATRICE DEL PORTAFOGLIO DEL BCG



da:

pres
terr
han
varne c
in a« ve
zion
con
si diimp
si ec
capaeser
to 19
no cstro
cato

nel 1

no ri

X ..
A ..
B...
C...
D ..

Total

Le imprese posizionate nei vari quadranti sono caratterizzate da:

I) bassa quota di mercato e alto tasso di crescita: sono imprese emergenti, appena entrate a sfidare il mercato (« punti interrogativi »): occupano infatti una posizione ancora modesta ed hanno alti tassi di crescita poiché per piccole dimensioni è relativamente facile un alto sviluppo;

II) alta quota di mercato e alto tasso di crescita: è la posizione ottimale, quella della « stelle » cioè delle imprese più brillanti, in ascesa e con alta partecipazione al business;

III) alta quota di mercato ma basso tasso di crescita: sono le « vacche grasse » quelle imprese che hanno raggiunto una posizione talmente grande da non riuscire più a muoversi sul mercato con agilità, tanto da non essere più in grado di fare registrare tassi di crescita rilevanti;

IV) bassa quota di mercato e basso tasso di crescita: sono imprese oramai al tramonto, non sono state in grado di rinnovarsi ed hanno progressivamente perso sia posizione sul mercato, sia capacità di incrementare il proprio business.

Per una migliore comprensione si riporta qui di seguito un esempio di matrice del portafoglio applicata all'analisi del fatturato 1988 del reparto cancelleria di 5 supermercati, che rappresentano circa l'80% del mercato in cui operano.

Scopo dell'analisi è esaminare il posizionamento del « nostro » supermercato X rispetto ai 4 principali concorrenti del mercato « Fatturato reparti cancelleria ».

Si supponga, per semplicità, che il valore del mercato citato nel 1988 sia pari a L. 700.

I fatturati dei cinque supermercati presi in considerazione sono riportati nel prospetto che segue:

Supermercati	Fatturati 1987	Fatturati 1988
X	115	155
A	35	50
B	31	35
C	182	200
D	63	80
Totale	426	520

Da tale prospetto si ottengono i valori da riportare sulla matrice. La colonna 1 contiene le quote di mercato ottenute dal rapporto « fatturato di ciascun supermercato » sul fatturato del mercato ($X = 155/700$), mentre la colonna 2 contiene la variazione precedente di fatturato registrato nel 1988.

Reparto: Cancelleria		
Fattura (L.)		
Esercizio 1988		
Supermercati	1 Quote Mercato in %	2 % (fatt. 88-fatt. 87)/fatt. 87
X	22	35
A	7	43
B	5	13
C	29	10
D	11	27
Media dei 5 supermercati	15 (*)	22

(*) $\frac{520}{5}/700$.

Utilizzando i dati del prospetto si posizionano i cinque supermercati sulla matrice nel modo che segue:

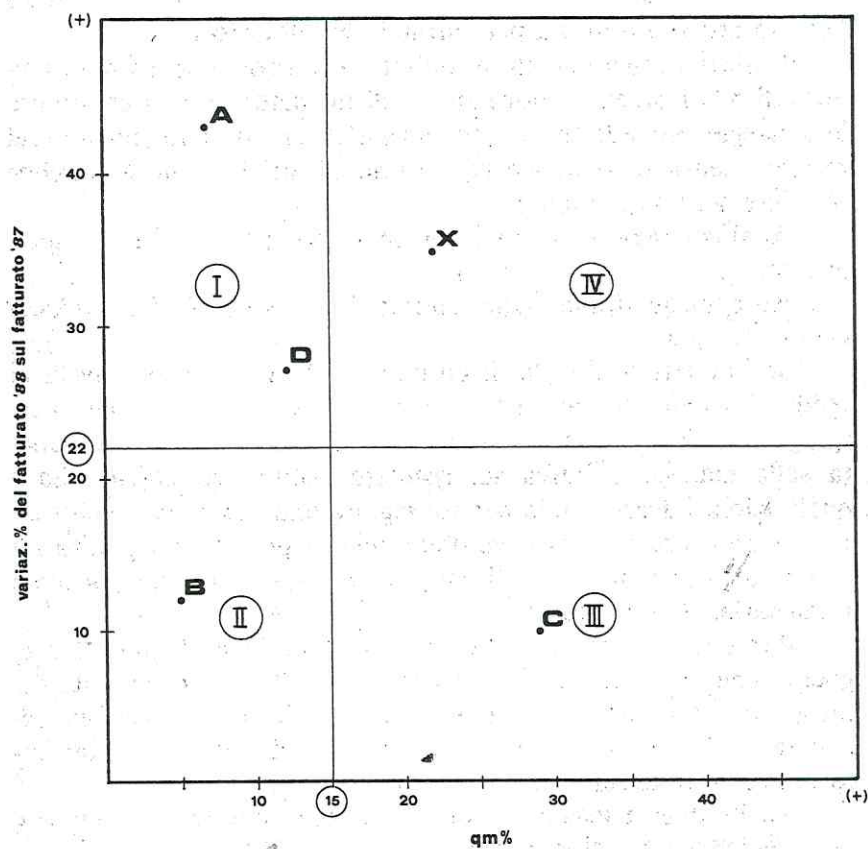
D)

variaz. % del fatturato '88 sul fatturato '87

zi

ta
'8p
m

RAPPRESENTAZIONE DELLA MATRICE DEL PORTAFOGLIO
DEL REPARTO CANCELLERIA DI 5 SUPERMERCATI NELL'ANNO 1988



La matrice è stata costruita in base alle seguenti considerazioni.

Per ciascun supermercato si segnano sulla matrice in orizzontale le quote di mercato, in verticale le variazioni % del fatturato '88 rispetto al fatturato '87.

La croce che forma i 4 quadranti sulla matrice rappresenta il posizionamento medio dei 5 supermercati inteso come quota di mercato media e variaz. % medie.

Così si può dire che il nostro supermercato X ha raggiunto la posizione ottimale sulla matrice si posiziona nel II quadrante caratterizzato da un'alta quota di mercato e da una alta variazione %; è infatti sopra media per entrambi gli indicatori.

Il nostro supermercato è, quindi, in posizione di forte sviluppo e di relativamente buona quota di mercato: deve ricercare ora le strategie più adatte per migliorare il suo posizionamento sul mercato senza però intaccare il ritmo di attività (che lo farebbe scendere nel III quadrante).

Analogo ragionamento è possibile fare per gli altri 4 supermercati.

Ad ogni quadrante della matrice dovrà corrispondere un'adeguata strategia.

Se l'obiettivo globale di un'impresa è di conseguire livelli di redditività soddisfacente, per mezzo della gestione di un dato portafoglio, si deve innanzitutto accertare come la posizione occupata sulla matrice influisca sul risultato economico dell'attività e quali azioni intraprendere per conseguire una posizione redditizia. In secondo luogo occorre verificare che il portafoglio gestito sia equilibrato, in grado cioè di garantire risultati economicamente e finanziariamente adeguati.

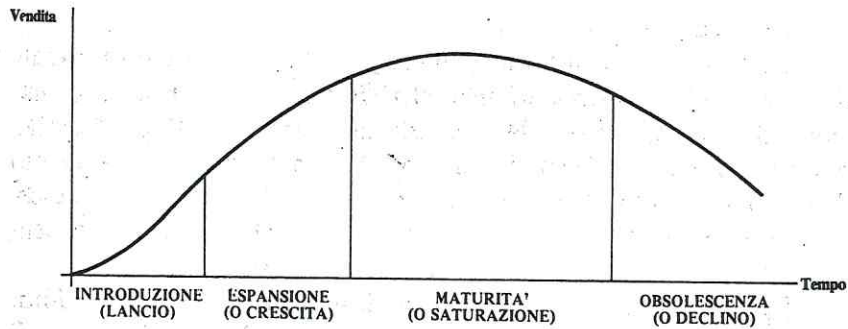
Per questo motivo si devono valutare le molteplici conseguenze che il « grado di attrattività » (cioè il tasso di crescita del mercato) di una linea di prodotti, o dei prodotti e la posizione occupata dall'impresa, hanno in termini di redditività o assorbimento di risorse finanziarie.

Anche questa tecnica è comunque una delle tante sviluppate per scegliere il tipo di strategia.

Questo approccio ha uno stretto collegamento con il « ciclo di vita del prodotto ».

Infatti la grande varietà di strategie che si possono formulare in azienda può essere articolata in quattro ampie categorie, abbastanza corrispondenti alle fasi in cui è suddiviso il ciclo di vita del prodotto e/o mercato (6) la cui rappresentazione grafica è la seguente:

(6) Il « ciclo di vita del prodotto » rappresenta le fasi di vita attraverso il quale passa il prodotto dal momento in cui viene lanciato sul mercato, al momento in cui viene ritirato.

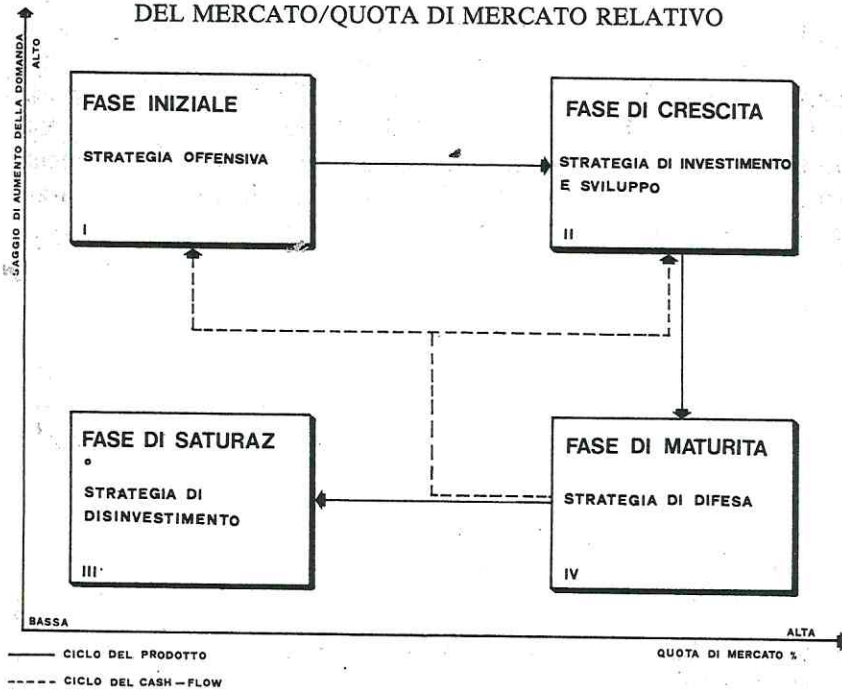


Questi quattro gruppi sono individuati nella successiva Tavola IX, dove si può riscontrare la corrispondenza tra Fasi e tipo di Strategia, le quali sono:

- strategie offensive;
- strategie di investimento e sviluppo;
- strategie di difesa;
- strategie di disinvestimento.

TAVOLA IX

FASI E STRATEGIE NELLA MATRICE TASSO DI CRESCITA DEL MERCATO/QUOTA DI MERCATO RELATIVO



Un esempio può chiarire meglio.

Le posizioni relative al primo quadrante sono caratterizzate da una modesta quota di mercato (Bassa) ma in rapida evoluzione. In tale situazione la strategia deve essere di tipo offensivo e può consistere alternativamente (7) o nel favorire l'aumento della quota di mercato attraverso degli investimenti per accrescere la posizione di concorrenza relativa, o nel rinunciare, cadendo pertanto automaticamente nella quarta fase.

I prodotti situati in questo quadrante mostrano una redditività negativa e necessitano solitamente di molta più liquidità di quanto non siano in grado di produrre. Inoltre gli elevati tassi di crescita del mercato comportano ingenti investimenti (es. adeguare la capacità produttiva all'incremento delle richieste, oppure promuovere commercialmente il prodotto), necessari per sfruttare la condizione favorevole, aumentare le vendite più della crescita media del mercato e migliorare così la propria posizione rispetto alla concorrenza.

Tuttavia la modesta quota di mercato detenuta non è in grado di generare da sola le risorse finanziarie sufficienti per autofinanziare lo sviluppo. In termini di liquidità si assorbono più risorse di quanto se ne generino, a meno di rinunciare.

Le altre posizioni sui quadrati rimanenti, comportano ragionamenti analoghi in termini di rapporto Fase Strategia che non è il « caso qui di riportare, considerate le finalità del presente studio. A titolo di maggiore chiarezza si riportano sinteticamente nella Tavola X successiva le relazioni tra posizione sul quadrante, situazione economica finanziaria e strategia formulabili.

(7) In questo modo si definiscono le cosiddette « alternative strategiche » cioè le missioni che si intendono attribuire ai prodotti, servizi o business, cioè il percorso strategico che l'azienda intende seguire, dopo avere però completata l'analisi del profilo competitivo dei singoli prodotti o business.

TAVOLA X
 RELAZIONI POSIZIONE MATRICE -
 PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO - STRATEGIE

Posizione sulla matrice in Tav. IX	REDDITIVÀ	FLUSSO DI CASSA	STRATEGIA	ALTERNATIVE STRATEGICHE
I quadrante FASE INIZIALE question marks BCG	negativa	negativo	offensiva	— ingresso — sviluppo selettivo oppure disinvestimento
II quadrante FASE CRESCITA Stars-BCG	positiva	nullo	di investimento o sviluppo	— sviluppo — consolidamento
III quadrante FASE MATURITÀ Cash cows-BCG	positiva	positivo	difensiva	— consolidamento con investimenti di mantenimento — sfruttamento selettivo
V quadrante FASE SATURAZIONE	nulla lievemente positiva/negativa	nullo	di disinvestimento	— sfruttamento finale — disinvestimento

Si è dunque chiarito che le strategie globali mirano a definire un portafoglio prodotti in grado di permettere il conseguimento della redditività desiderata, e che le matrici portafoglio prodotti/mercati sono solo uno strumento per favorire la scelta a livello di portafoglio.

Tuttavia nella definizione del portafoglio prodotti, occorre comunque verificare se quest'ultimo è costituito da beni omogenei o diversificati, e se la composizione dello stesso è di beni che si trovano tutti nella medesima fase di sviluppo o di beni collocati in diverse fasi del ciclo di vita (o di sviluppo dei prodotti) (8).

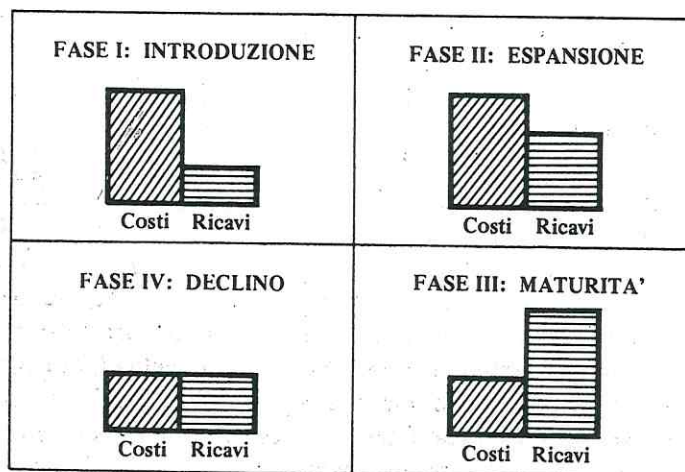
Poiché esiste una stretta relazione tra i costi ed i ricavi di ogni singolo prodotto e la fase in cui lo stesso si colloca, come si

(8) Collegando questo discorso alla Tabella X se ne deduce che un'impresa con portafoglio equilibrato dovrebbe disporre di un sufficiente numero di prodotti sia nel III QUADRANTE (o Cash-Cow-BCG) che nel I QUADRANTE (o Question marks-BCG).

può osservare nella Tavola XI più sotto, è opportuno per l'impresa disporre di un portafoglio prodotti formato da prodotti appartenenti alle diverse fasi in modo che il contributo al reddito globale derivi dall'insieme dei prodotti (o dei business), cioè dal portafoglio prodotti.

Questo perché la successione temporale delle fasi naturali dei cicli di vita dei prodotti, in cui i vari prodotti dell'azienda si vengono a trovare, fa sì che si riesca a mantenere un equilibrio positivo tra i prodotti che perdono ed i prodotti che guadagnano a favore di questi ultimi, senza che l'azienda si trovi di colpo con tutti i prodotti nella fase di declino, mancando di alternative di vendita in altre fasi di vita. Con le strategie globali si tratta di formulare una strategia di portafoglio in cui gli obiettivi globali di redditività, sviluppo ed equilibrio finanziario siano raggiunti in relazione alla combinazione di un equilibrato portafoglio.

TAVOLA XI
SITUAZIONE ECONOMICA NEL CICLO DI VITA



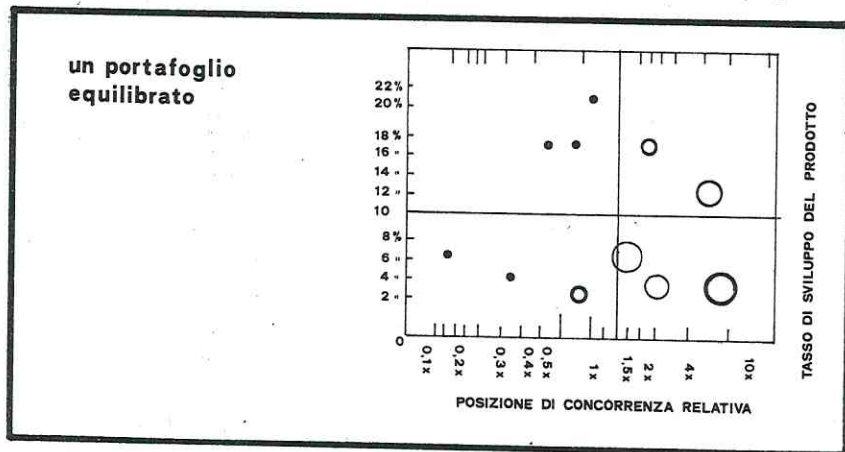
A titolo di esempio si allega: il ciclo di vita dei prodotti CITROËN, visti in un'ottica di portafoglio (9), Tavola XII, il ciclo vita dei prodotti « Biscotti e Pasticceria » di un'impresa dolciaria nel 1988 Tavola XIII ed un esempio di Portafoglio equilibrato Tavola XIV.

(9) Tratto da G. PELICELLI, *Introduzione al marketing*, Ed. Giappichelli, 1980.

TAVOLA XIII
SITUAZIONE:
FASI CICLO DI VITA DEI PRODOTTI
BISCOTTI E PASTICCERIA (1988)

PRODOTTO	INTRODUZ.	SVILUPPO	MATURITA'	RIVITALIZ.	DECLINO
FETTE BISCOTTATE					
CRACKER					
CRACOTTE					
SECCHI SAL.					
SALATINI					
FROLLINI					
SECCHI STAMP					
WAFER					
PASTICCERIA ASSORTITA					
BISCOTTI UOVO					

TAVOLA XIV
ESEMPI DI PORTAFOGLI BUSINESS



Strategie funzionali.

Le strategie funzionali sono i programmi d'azione predisposti per le singole funzioni aziendali per raggiungere i prefissati obiettivi di funzione o intermedi.

Con gli obiettivi intermedi le strategie funzionali riguardano:

- le strategie di marketing;
- le strategie di ricerca e sviluppo;
- le strategie di produzione;
- le strategie del personale e dell'organizzazione;
- le strategie finanziarie.

Anche le strategie funzionali possono essere suddivise in funzione del grado di aggressività in:

- strategie funzionali aggressive;
- strategie funzionali di sviluppo;
- strategie funzionali di difesa o consolidamento;
- strategie funzionali di sfruttamento;
- strategie funzionali di disinvestimento.

Pertanto anche in questo caso, sussiste un legame tra alternativa strategica e fase in cui si colloca il ciclo vitale dei prodotti/mercati dei quali la funzione deve occuparsi.

1.2.5. Redazione del piano: pignoni di funzione e piano globale.

Definite le linee d'azione (o programmi d'azione o strategie) è necessario effettuare la traduzione delle stesse in numeri, affinché le azioni pianificate non restino a livello di fantasia o di pura supposizione.

I piani (o piani operativi) sono documenti formali nei quali vengono riprese le azioni e le politiche che l'azienda intende attuare nell'intervallo di tempo cui i piani stessi si riferiscono, e che a livello di funzione, e globalmente, quantificano le conseguenze dal punto di vista economico finanziario e patrimoniale.

I programmi strategici e le politiche di gestione attraversano la struttura dell'azienda in maniera trasversale interessando le diverse aree di cui l'azienda è formata. I piani si uniformano invece alla struttura organizzativa in essere.

Per questo motivo un'azienda, per esempio con struttura funzionale, articola il piano nelle seguenti fasi:

- 1) formazione dei piani di funzione;
- 2) consolidamento dei piani di funzione e stesura del piano globale o generale.

Se un'azienda possiede invece una struttura divisionale il piano si articola in:

- 1) piani di divisione;
- 2) piani delle funzioni di ogni singola divisione;
- 3) piani dei servizi centrali;
- 4) piano globale come consolidamento dei piani di divisione, dei piani di funzione e dei servizi centrali.

Può capitare che il piano sia articolato oltre che nei due modi precisati anche per ASA, cioè per Aree Strategiche d'Affari, con le quali si individuano, in senso più preciso che con il termine business, l'insieme delle combinazioni prodotto-mercato-tecnologie, dotato di particolari proprietà.

In pratica, poiché ogni funzione ha contribuito ad individuare e sviluppare le strategie per la parte di competenza, essa dovrà esplicitare chiaramente le risorse, i tempi e altre modalità operative idonee a favorire la realizzazione pratica delle strategie formulate ed il conseguimento degli obiettivi.

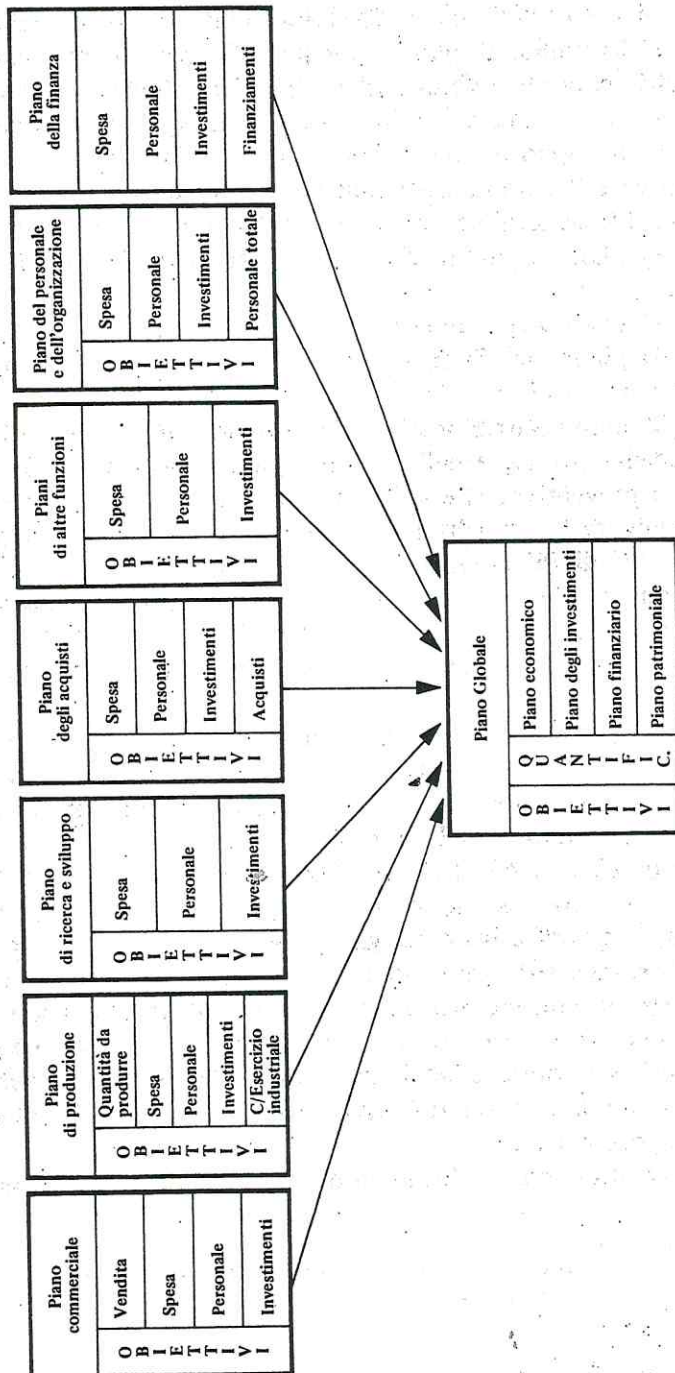
Si avranno quindi un piano commerciale, un piano della ricerca e sviluppo, un piano della produzione, un piano degli acquisti, un piano della finanza, un piano delle altre funzioni e così via: il consolidamento dei quali darà origine al piano globale.

A titolo di esempio il « piano della Produzione » può contenere:

- gli obiettivi di capacità produttiva e di efficienza per l'intervallo di tempo previsto dal piano;
- i programmi previsti per l'attuazione di questi obiettivi, quali per esempio ampliamenti o riduzione della capacità produttiva, l'adozione di nuove tecnologie di produzione, ecc.;
- le politiche di manutenzione degli impianti e macchinari;
- le politiche delle scorte di prodotti finiti;
- alcune politiche di gestione del personale di fabbrica;
- la quantificazione dei volumi di produzione, dei livelli di scorte, dei costi della funzione, degli investimenti.

Per una trattazione sintetica estesa anche alle altre aree funzionali si rimanda alla Tavola XV tratta da *Le Aree funzionali dell'Impresa* - AA.VV. Ed. Giappichelli.

TAVOLA XV
STRUTTURA DEI PIANI DI FUNZIONE



Si è chiarito che il Consolidamento di tutti i piani di funzione determina il piano globale. Ciò per quanto concerne gli aspetti economico finanziari dei piani di funzione, avviene in armonia con le politiche finanziarie della società relative alle modalità di copertura dei fabbisogni finanziari. Il piano globale si riferisce all'impresa nella sua totalità (gruppi societari inclusi) e si articola generalmente nei seguenti piani:

- 1) piano economico o conto dei profitti e perdite preventivo;
- 2) piano degli investimenti;
- 3) piano dei finanziamenti o rendiconto finanziario preventivo;
- 4) piano patrimoniale o stato patrimoniale preventivo.

Nella forma, e nella sostanza, viene pertanto redatto un Bilancio preventivo, che può essere anche sottoposto ad una analisi mediante le tecniche ricorrenti, ed universalmente riconosciute, di analisi di Bilancio, quali per esempio gli indicatori del profilo economico finanziario utilizzati nel controllo finanziario nelle imprese (10).

È possibile inoltre esaminare dello stesso il profilo competitivo.

Più in dettaglio ed in estrema sintesi si osserva che:

— il PIANO ECONOMICO O CONTO DEI PROFITTI E PERDITE raccoglie globalmente i costi e ricavi delle singole funzioni ed evidenzia il risultato dell'impresa nel suo complesso e per l'intervallo previsto: cioè utili e perdite future;

— il PIANO DEGLI INVESTIMENTI contiene in maniera dettagliata, e quantitativa tutti gli investimenti in capitale fisso (cioè beni strumentali) che le singole funzioni prevedono di effettuare nel periodo considerato per conseguire gli obiettivi prefissati;

— il PIANO DEI FINANZIAMENTI O RENDICONTO FINANZIARIO PREVENTIVO contiene analiticamente il dettaglio dei fabbisogni e le disponibilità di mezzi finanziari per il periodo considerato nella programmazione:

esso rappresenta il documento operativo maggiormente critico

(10) Per una lettura approfondita relativamente al controllo finanziario leggesi: G. FERRERO, *Il controllo finanziario nelle imprese - Strumenti del controllo di sintesi*, Milano, Giuffrè Editore, 1984.

per l'attuazione del piano globale finalizzato al conseguimento dell'obiettivo globale aziendale, perché dimostra la possibilità reale di fattibilità dei programmi in funzione di una delle risorse più importanti per la sopravvivenza stessa dell'impresa cioè quella finanziaria. È nella realizzazione di questo rendiconto che spesso, per impossibilità di linfa finanziaria (o di risorse finanziarie), il vertice dell'azienda si vede costretto a riformulare gli obiettivi precedentemente fissati di modo che siano conformi con le risorse finanziarie;

— IL PIANO PATRIMONIALE O STATO PATRIMONIALE PREVENTIVO altro non è che uno Stato Patrimoniale che mette in luce gli effetti che la pianificazione è in grado di produrre sulla struttura del capitale articolata come attività, passività e capitale netto.

Ogni esercizio che forma il periodo di pianificazione è dotato di questo Stato Patrimoniale.

È opportuno ricordare in questa sede che tutti i piani possono diventare fantasie numeriche quando con essi si esprimono più i desideri di coloro che li hanno formulati, piuttosto che il razionale sviluppo dei programmi per raggiungere gli obiettivi prefissati.

1.3. ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E ITER DI APPROVAZIONE DEL PIANO.

L'intero processo di pianificazione richiede l'intervento di numerose persone ai vari livelli, che per competenza devono trasmettere le informazioni necessarie alla formulazione del piano.

A coordinare i soggetti dell'impresa che devono programmare è preposta, soprattutto nelle grandi imprese, la Direzione della Pianificazione.

Il responsabile di tale organo provvede ad elaborare la metodologia e le procedure per formalizzare il processo di pianificazione.

I responsabili delle varie funzioni, marketing, produzione, finanza, elaborano invece il contenuto effettivo dei piani operativi, che formeranno il piano globale da proporre all'alta Direzione.

In base all'individuazione dei soggetti che sono responsabili della stesura dei piani, si sono formulati due approcci:

1) TOP DOWN: nel quale è l'Alta Direzione che stabilisce i contenuti fondamentali del piano, mentre i managers devono elaborare i dettagli;

2) BOTTOM-UP: in cui sono i responsabili di funzione che elaborano i contenuti reali del piano che sarà solamente sottoposto all'Alta Direzione (o Direttore Generale) per omologa.

Il piano diviene esecutivo solo dopo l'approvazione degli organi competenti cioè normalmente la Direzione Generale.

In caso di mancata approvazione anche solo parziale è necessario revisionare il piano e proporre una successiva formulazione dello stesso revisionato.

Una volta approvato il piano diventa esecutivo e si realizza attraverso i piani di funzione che dovranno concretizzarsi nel raggiungimento dei propri obiettivi specifici per consentire il conseguimento dell'obiettivo generale.

L'attuazione concreta dei piani è realizzata mediante l'elaborazione di programmi operativi annuali monetizzati, e denominati budget d'esercizio, redatti per ogni primo anno del Processo di Pianificazione.

Il budget rappresenta quindi un programma operativo per rappresentare la gestione futura di breve termine, cioè del primo anno del piano globale e sintetizzabile in un bilancio di previsione.

Il piano riguarda in quasi tutti i tipi di imprese un periodo di 3 o 5 anni e si presenta scorrevole nel tempo, nel senso che ad ogni accomodamento o modifica annuale il periodo si sposta avanti di un anno come rappresentato nella Tavola XVI.

Il budget riguarda sempre il primo anno a venire del periodo di pianificazione.

L'aggiornamento del budget è normalmente annuale anche se possono verificarsi modificazioni in corso d'anno in funzione degli eventi che si sono manifestati, ed in seguito al controllo infrannuale.

Queste rettifiche infrannuali rappresentano anche un momento di utili ripensamenti sulla gestione, in relazione alle nuove conoscenze ed informazioni acquisite, e costituiscono di solito l'occasione per ripensare e riformulare l'intero piano.

È necessario che avvenga il controllo dell'esecuzione del piano attraverso appunto il controllo budgettario e l'aggiornamento del piano strategico.

TAVOLA XVI
CICLO DELLA PIANIFICAZIONE

Anni	19X1	19X2	19X3	19X4	19X5	19X6	19X7
	I Anno	II Anno	III Anno	IV Anno	V Anno		
I Ciclo	Programma d'esercizio annuale ("budget")						
		I Anno	II Anno	III Anno	IV Anno	V Anno	
II Ciclo		Programma d'esercizio annuale ("budget")				Nuovo anno aggiunto al ciclo	
			I Anno	II Anno	III Anno	IV Anno	V Anno
III Ciclo			Programma d'esercizio annuale ("budget")				Nuovo anno aggiunto al ciclo

1.4. RIFERIMENTI A CASI PRATICI DI PIANIFICAZIONE.

I due esempi che seguono sono inseriti per chiarire ulteriormente come la pianificazione può e deve essere realizzata in azienda. I casi di cui il primo più descrittivo sono riferiti ad imprese appartenenti a diversi settori.

In essi sono riscontrabili criteri differenti di formulazione della Pianificazione relativamente all'articolazione del Piano, all'*iter* di formulazione, ai soggetti coinvolti e così via.

Hanno inoltre l'obiettivo di fornire suggerimenti e stimoli, per mezzo di applicazioni concrete, a chi desidera attuare fattivamente la pianificazione nella propria impresa, per delineare attraverso ciò che « gli altri » fanno, un metodo adeguato alle proprie esigenze.

1.4.1. *Caso American Airlines: La Pianificazione di lungo periodo* (11).

La pianificazione di lungo periodo all'American Airlines si articola in sette fasi fondamentali.

(11) Da *Long-Range Planning at American Airline Inc.* di C.M. OURSLER.

La *prima fase* nello sviluppo del piano è l'analisi e la previsione dell'ambiente generale. Principale oggetto di tale analisi è la situazione economica nazionale, specie per quanto riguarda il prodotto nazionale lordo e gli altri indicatori economici in grado di dare un quadro dello sviluppo tendenziale dei costi e della domanda di trasporti. Successivamente si prepara una previsione sulla domanda totale di trasporti con analisi differenziate a seconda dei mezzi di trasporto. Successivamente si analizzano i trasporti aerei sia per passeggeri che per merci e si cerca di prevedere le capacità di assorbimento della domanda nazionale in funzione delle tariffe e dei livelli di servizio. Per giungere a questo quadro dell'economia si usano tutte le fonti di informazione, ma in particolar modo quelle del Department of Economic Research dell'American Airlines.

La *seconda fase* riguarda l'analisi e la previsione della situazione interna. Le principali previsioni riguardano i volumi di traffico dell'American Airlines, i tipi di servizio e la localizzazione della loro domanda e la struttura delle tariffe che si pensa di applicare. In sostanza si traccia una definizione dettagliata della quota di mercato dell'American Airlines nei trasporti aerei nazionali. A questo riguardo uno dei problemi principali riguarda l'esame delle diverse alternative che possono verosimilmente condurre a differenti quote di mercato con differenti strutture di costi e di ricavi e nel selezionare l'alternativa che potrebbe essere la più profittevole. Agli inizi dello sviluppo del processo di pianificazione, la previsione era basata quasi esclusivamente sull'esperienza passata e sull'intuizione dei managers, però a mano a mano la previsione economica e la tecnica di valutazione delle diverse alternative si è raffinata, si è gradualmente abbandonato l'extrapolazione dei dati storici per cercare di identificare i risultati che si vorrebbero ottenere. Questa seconda fase si conclude con la previsione dell'impatto che le tendenze previste per l'economia generale del settore della navigazione aerea avranno sull'economia della compagnia.

La *terza fase* del procedimento di pianificazione è la preparazione della President's Planning Letter preparata con l'assistenza del Corporate Planning Department. Questa « dichiarazione » indica i principali vincoli che debbono guidare la scelta degli obiettivi e sottolinea quali linee generali di sviluppo erano

state adottate in passato. Inoltre essa indica le responsabilità nello sviluppo di parti del piano per determinati settori dell'organizzazione, che in genere sono quelli aventi responsabilità funzionale.

La *quarta fase* comporta un incontro fra i responsabili dei diversi settori aziendali incaricati dello sviluppo dei piani, ciò allo scopo di assicurare la piena comprensione degli obiettivi immediati del piano. Oggetto della discussione sono lo stato dell'economia generale dell'American Airlines, gli obiettivi e i compiti da assegnare ai vari settori.

La *quinta fase* riguarda lo sviluppo da parte di diversi dipartimenti funzionali dei piani specifici occorrenti per applicare le direttive generali contenute nella President's Planning Letter. Il Corporate Planning partecipa allo sviluppo di questi piani in misura diversa a seconda dell'importanza dei problemi e anche a seconda delle conoscenze specifiche e dell'esperienza che sono richieste di volta in volta. Naturalmente alcune aree organizzative della società sono maggiormente attrezzate ed hanno maggiore esperienza di altre nella preparazione della pianificazione. Questi piani di carattere funzionale riguardano tutte le attività normali che i diversi dipartimenti dovrebbero svolgere nell'arco dei cinque anni abbracciati dalla pianificazione. In aggiunta a ciò, i piani tengono conto degli obiettivi particolari che sono stati fissati dalla Planning Letter.

La *sesta fase* consiste nell'analisi fatta dal Corporate Planning Department su tutti i piani preparati dai dipartimenti funzionali. Questa analisi comporta la verifica delle ipotesi e della razionalità delle decisioni, nonché l'integrazione dei diversi piani in un unico piano integrato riguardante l'intera compagnia. Nel caso esistano conflitti tra dipartimenti, questi conflitti vengono risolti in incontri comuni. Se il Planning Department non concorda con alcune delle soluzioni proposte o se la diversità dei punti di vista non può essere risolta tra più settori funzionali, il General Manager è informato circa le divergenze. Il Corporate Planning decide poi sulla soluzione da usare nello sviluppo del piano.

Con la *settima fase* il piano integrato è presentato al presidente per l'analisi e per l'approvazione. Il presidente può chie-

dere la revisione di alcuni punti. Dopo l'approvazione il piano è adottato come una guida per il management della società e servirà anche a stabilire il grado di efficienza dell'organizzazione, oltre a costituire un punto di partenza per future revisioni del piano.

1.4.2. ARTICOLAZIONE DEL PIANO E ITER DI FORMULAZIONE IN UN'IMPRESA ASSICURATRICE.

L'articolazione del Piano biennale di un'impresa assicuratrice può essere articolato nel modo seguente:

- 1) definizione del « Quadro di riferimento »;
- 2) individuazione delle « Linee Guida »;
- 3) definizione delle « Indicazioni » da fornire alle Unità Periferiche (che raggruppano e controllano le Agenzie);
- 4) formulazione e presentazione delle « Proposte di Piano delle Unità Periferiche »;
- 5) formulazione e presentazione delle « Proposte di Piano delle varie Divisioni » (spesso rappresentate da divisioni per cliente o per prodotto);
- 6) formulazione e presentazione delle Proposte di Piano delle Aree Funzionali;
- 7) formulazione del budget d'esercizio;
- 8) processo di verifica e di approvazione;
- 9) ribaltamento obiettivi alle Agenzie (controllate dalle Unità Periferiche);
- 10) costruzione del Piano Finanziario;
- 11) aggregazione delle informazioni delle fasi precedenti.

Nel quadro che segue si espongono, gli attori ed i rispettivi compiti relativi all'*iter* di costruzione del Piano annuale.

Pi

Di

U

D

A

T

U

D

A

P

C

G

D

U

IL PIANO ANNUALE

Preparato da	Approvato da	Top Down
Pianificazione	Team di direzione	Linee guida: — dati su ambiente — scenario generale — quadro di riferimento
Divisioni (per cliente/prodotto)	Team di coordinamento	Indicazioni: — alle unità periferiche — dati statistici delle divisioni BOTTON - UP
Unità periferiche	Divisioni	Proposte di piano delle unità periferiche
Divisioni	Team di coordinamento	Proposte di piano delle divisioni
Aree funzionali	Team di direzione	Proposte di piano delle aree funzionali
Tutte le unità	Team di coordinamento Team di direzione	Richieste di risorse
Unità periferiche (*) Divisioni (*) Aree funzionali (*)	Team di coordinamento Team di direzione	Budget di esercizio
	SINTESI	
Pianificazione Controllo Gestione	Team di direzione	Verifica e approvazione di piani e budget (oppure si ripete il processo)
Divisioni		Ribaltamento dei piani alle unità periferiche
Unità periferiche		Ribaltamento dei piani alle agenzie ed agenti

(*) Progetti consolidati e commentati dal controllo di gestione.

PARTE SECONDA

**IL CONTROLLO DI GESTIONE
BASATO SUL BUDGET
O BILANCIO PREVISIONALE**

CAPITOLO I
IL CONTROLLO DELLA GESTIONE:
CONCETTI GENERALI

1.1. SIGNIFICATI DEL CONTROLLO DI GESTIONE E PROBLEMATICHE RELATIVE.

Con la Pianificazione sono stati formulati gli obiettivi di fondo (o globali) dell'azienda individuando anche i mezzi e le strategie per raggiungerli, il tutto per un intervallo di tempo pluriennale.

Nel breve termine, invece, si devono tradurre gli obiettivi e le strategie di medio lungo termine in programmi d'azione, i quali comportano anche l'aggiornamento conseguente del piano, e la verifica del livello di conseguimento effettivo dei traguardi prefissati.

Questo ultimo processo di verifica, che è formato da un insieme di azioni ed interazioni in grado di influire sui comportamenti delle persone in azienda, in modo da guidare l'azienda nella direzione voluta (cioè gli obiettivi prefissati), prende il nome di « controllo di gestione », e trova la sua sintesi più immediata in un documento amministrativo chiamato budget.

In realtà, come si osserverà più avanti, il budget è sinonimo di programma di gestione che si conclude con un Bilancio preventivo, e che pertanto identifica un controllo di tipo preventivo.

Per ritornare alla disamina del significato del vocabolo, « controllo » certamente si presta a più interpretazioni.

Infatti la parola « controllo » può significare « capacità di dirigere se stessi ed il proprio lavoro », ma può anche significare il « dominio di una persona su di un'altra »; nel primo significato gli obiettivi sono la base del controllo, ma essi non possono mai essere le basi del controllo nel suo secondo significato, perché ciò annullerebbe il suo scopo (1).

(1) DRUCKER P.E., *I poteri dei dirigenti*, Milano, Etas Kompass, 1967.

Capita pertanto di confonderne i significati al punto, per esempio, di identificare il controllo di gestione con gli strumenti tecnico-contabili di cui si avvale: budget, contabilità generale, reporting ecc.

Il controllo di gestione è variamente definito dagli esperti in materia.

Alcuni lo definiscono come un insieme di tecniche e strumenti quantitativi finalizzati al miglioramento del processo decisionario, altri lo intendono come processo di autocontrollo direzionale.

Il controllo di gestione può essere definito anche come insieme di attività con il quale la direzione aziendale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti contabili, rileva se la gestione dell'azienda si stia svolgendo in modo tale da consentire il raggiungimento degli obiettivi formulati in sede di pianificazione strategica.

L'insieme delle attività consiste nella definizione di precisi programmi, di strumenti e modalità per la verifica degli stessi, e di interventi correttivi in caso di disfunzioni.

Da quanto affermato risulta che l'attività di controllo di gestione è di competenza dei vertici dell'impresa, o per meglio dire della Direzione ai vari livelli organizzativi.

Per questo è opportuno proporre che al controllo di gestione si affianchi un sistema di riunioni dei managers, opportunamente strutturato nella tempistica, nei contenuti e nelle modalità di partecipazione.

Solo in questo modo il controllo sarà accettato e diventerà strumento per influire sul comportamento delle persone, verificare la direzione verso cui l'azienda si muove e, condurla nel senso voluto.

Un buon processo di controllo della gestione inteso come sistema di guida deve innanzitutto consentire la verifica costante che la gestione sia efficace ed efficiente (2).

(2) G. FERRERO, *Impresa e Management* definisce per « Efficienza » (o per Condizioni di efficienza) « le condizioni di redditività che, nel loro complesso, riflettono il « come » realizzare, nell'ambito del management, il « che cosa » variamente combinabile col « quanto » sia nell'acquisizione dei fattori produttivi, sia nei collegati processi di produzione e di vendita.

Le scelte di convenienza aventi per oggetto le varie e mutevoli combinazioni « che cosa-quanto » possono essere più o meno efficaci in termini di risultati economici; ma questi medesimi risultati dipendono anche dal diverso « modo » in cui le optate combinazioni operative trovano, nel management, concreta realizzazione: infatti, la coordinazione

È opportuno precisare che l'efficacia è misurata dalla determinazione del livello di conseguimento degli output ottenuti mettendoli in correlazione con gli obiettivi di output prefissati.

Mentre l'efficienza è misurata attraverso l'individuazione delle relazioni che esistono tra gli inputs impiegati e gli outputs ottenuti. In realtà la misurazione dell'efficienza può essere interna, cioè verifica del rapporto tra la quantità fisica delle risorse impiegate ed i volumi produttivi ottenuti; oppure esterna, legata cioè ai prezzi unitari d'acquisto dei fattori produttivi.

In questo senso in dottrina si parla anche di efficienza nell'impiego delle risorse e di efficienza di prezzo di acquisto delle risorse.

Il processo di controllo della gestione, che ha la sua essenza nel confronto tra previsioni e azioni realizzate al fine di evidenziarne gli scostamenti, si articola nel modo seguente:

FASE I - Formulazione degli obiettivi e dei programmi di breve periodo. — In questo modo si deve consentire la verifica in anticipo della gestione, per accertarsi che essa avvenga in sintonia con le linee del piano strategico. Si devono inoltre indicare in anticipo le azioni che i vari organi aziendali devono intraprendere nel breve termine quali approvvigionamenti, produzioni, vendite, finanziamenti, ecc.

FASE II - Verifica gestione mediante l'analisi degli scostamen-

strumentale « uomo-mezzi » può essere più o meno « funzionale » o, come anche si dice, più o meno efficiente.

Ciò premesso, giova precisare che se la « funzionalità » di questa coordinazione strumentale suol definire l'efficienza in senso stretto — si pensi alle espressioni consuete, quali: efficienza dell'organizzazione, efficienza degli impianti e dei macchinari, ecc. — la composta efficacia delle operate scelte e delle modalità di loro realizzazione definisce, invece, l'efficienza in senso ampio.

È appunto in quest'ultimo, più largo significato, che dottrina e prassi sogliono intendere sia l'efficienza interna, sia l'efficienza esterna.

L'efficienza interna — intesa come un sottoinsieme di condizioni che riflettono l'efficienza economica concepita in senso ampio — suol definirsi *produttività*: varia attitudine dell'impresa a determinare convenientemente e realizzare efficientemente, sul piano economico (e coerentemente anche sul piano tecnologico) le combinazioni operative implicanti l'utilizzazione delle risorse di lavoro e di mezzi richiesti dalla perseguita produzione di beni o di servizi.

Parallelamente, l'efficienza esterna suol intendersi come complesso di condizioni che determinano la *competitività* dell'impresa nei mercati, in cui questa opera, da un lato per acquisire il capitale e gli altri fattori di cui necessita, dall'altro per collocare i beni od i servizi prodotti ».

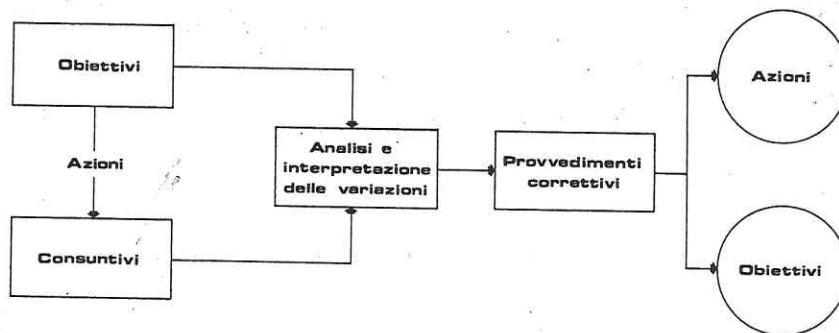
ti. — Questa fase deve accertare il grado di realizzazione del programma in relazione ai risultati già effettivamente raggiunti, e verificare la validità nel breve termine del programma di gestione il quale potrebbe alla resa dei conti, dimostrarsi inadeguato, ed essere pertanto modificato.

FASE III - *Adozione dei provvedimenti correttivi.* — Nel caso in cui, in sede di verifica, si riscontrino delle distonie gestionali o si individuino dei programmi non più validi nella loro essenza, è necessario ricorrere a dei provvedimenti correttivi.

Il processo qui sopra descritto si fonda su un meccanismo di autoregolazione o di feed-back, che consiste in un tipo di controllo chiuso, cioè senza interventi esterni, che agisce sul processo di gestione, regolandolo nei punti dove si manifestano scostamenti tra « outputs e standard » (3).

Il meccanismo di feed-back o autoregolazione può essere schematizzato come nella Tavola I che segue:

TAVOLA I
IL FEED-BACK



Le fasi che caratterizzano il funzionamento del meccanismo di feed-back sono:

- 1) definizione degli obiettivi espressi in termini quantitativi;

(3) Tratto da G. FERRERO, *Impresa e Management*, Milano, 1980. Lo stesso autore individua nel meccanismo del feed-back:

- un detector, meccanismo di misurazione dell'entità da calcolare;
- un selector o comparator, meccanismo di comparazione tra risultati ottenuti e risultati attesi;
- un effector, meccanismo di correzione del processo.

- 2) rilevazione a consuntivo dei risultati effettivamente realizzati;
- 3) analisi ed interpretazione degli scostamenti tra obiettivi e risultati;
- 4) scelta ed adozione dei provvedimenti e delle azioni correttive per eliminare in futuro le distonie gestionali rappresentate dagli scostamenti non voluti.

Anche facendo riferimento alle fasi ora esposte del feedback, all'interno del sistema di controllo della gestione si possono individuare tre momenti:

a) *Controllo a preventivo*: coincide con il budgeting ed attua un controllo a preventivo perché si anticipano, con simulazioni, le condizioni di svolgimento operative della gestione futura, per verificare la coerenza tra le strategie di medio lungo periodo ed i risultati attesi nel breve termine;

b) *Controllo concomitante*: si identifica con il reporting direzionale, ed è costituito da un insieme di rendiconti opportunamente strutturati in grado di segnalare le aree critiche della gestione, favorendo così l'adozione dei provvedimenti correttivi i quali possono agire sui programmi e sulla gestione, senza modificare gli obiettivi, o possono provocare la « revisione » degli stessi obiettivi.

Operativamente coincide nella maggioranza dei casi con l'analisi degli scostamenti.

Il controllo concomitante è oggi quasi « anticipativo », perché grazie all'informatica, la quale consente verifiche in tempo reale, è possibile effettuare le correzioni istantaneamente nel corso della gestione.

c) *Controllo a Consuntivo*: si basa sul controllo materiale delle documentazioni che contenevano le previsioni, con quelle contenenti i risultati consuntivati. Questa fase è messa in atto sia per utilizzare i fatti avvenuti quali insegnamenti per rendere più efficace la programmazione dell'esercizio successivo, sia per valutare le prestazioni dei managers.

Le Caratteristiche generali principali del controllo direzionale, inteso in senso ampio, possono essere le seguenti:

— il controllo è da intendersi come processo, non come contabilità o sistema contabile;

- gli attori principali del controllo direzionale della gestione sono i responsabili operativi, non la staff amministrativa la quale provvede in realtà ad effettuare le analisi;
- l'enfasi del controllo è posta sul breve termine;
- gli obiettivi del controllo dovrebbero derivare direttamente dalla pianificazione strategica;
- questi obiettivi devono essere espressi, per il controllo, prevalentemente in termini economico finanziari;
- il controllo per migliorare la sua efficacia deve essere supportato da un'accurata analisi delle responsabilità organizzative.

1.2. GLI STRUMENTI CONTABILI DEL CONTROLLO DI GESTIONE.

Si è già accennato in precedenza, che il controllo di gestione, quale processo decisionale, utilizza adeguati strumenti tecnico-contabili, riferibili principalmente al sistema informativo per il controllo economico-finanziario.

I sottosistemi che costituiscono il *sub* sistema informativo, o, in altre parole gli strumenti tecnico contabili del controllo sono i seguenti:

- contabilità generale ed analisi di bilancio;
- contabilità analitica o industriale;
- budget;
- reporting direzionale (4).

Con questi strumenti si esprimono in termini economico-monetari in prima istanza gli obiettivi ed i programmi, ed in secondo luogo i risultati realmente conseguiti e gli scostamenti tra questi ultimi e le previsioni.

1.2.1. *La Contabilità Generale: cenni.*

La Contabilità Generale è il sistema di registrazioni o rilevazioni quantitative attraverso il quale è possibile pervenire al calco-

(4) Altre interpretazioni intendono il Reporting Direzionale come il sistema con il quale analizzare ed elaborare le informazioni derivanti dalla Contabilità Generale e Analisi di Bilancio, dalla Contabilità Industriale, e dal Budget, alle quali si aggiungono le informazioni extracontabili.

lo del risultato economico d'esercizio, dell'entità e della composizione del capitale di bilancio.

Contabilità generale significa, contabilità estesa nell'oggetto, e generalizzata nelle sue funzioni amministrative, e si configura come un preordinato processo organico e continuo di rilevazioni quantitative.

L'insieme di queste variabili operative si traduce nella possibilità di redigere il bilancio nelle sue componenti:

— Stato Patrimoniale, che individua l'entità e la composizione del capitale o patrimonio netto;

— Conto Economico, che contiene l'entità (utile o perdita) e la composizione del risultato della gestione, mostrando l'output ottenuto ed i fattori produttivi utilizzati;

— altri Allegati di bilancio.

Ai fini però del controllo sono soprattutto le elaborazioni e le analisi di bilancio cui sono sottoposti i documenti che compongono il Bilancio che consentono di migliorare la comprensione del profilo economico finanziario dell'impresa. È in questo senso che la contabilità generale (con il Bilancio) è definibile: strumento per il controllo.

Occorrerà pertanto sottoporre i prospetti di Bilancio alle analisi:

— per INDICI: finanziari, di redditività ecc.;

— per FLUSSI: flussi globali, flussi di circolante netto e flussi di cassa.

Queste analisi potranno essere effettuate anche periodicamente per le situazioni infrannuali: bilanci quadrimestrali, trimestrali o addirittura mensili.

1.2.2. *La Contabilità Industriale o Analitica: cenni.*

La Contabilità Generale, così come gli altri strumenti citati in precedenza, non è di per sé sufficiente al controllo di gestione.

Per avere un sistema di controllo di gestione completo è opportuno ricorrere alla Contabilità Analitica, o Industriale (5),

(5) Sulla Contabilità Industriale si veda: U. BOCCHINO, *La Contabilità Industriale a Costi Consuntivi*, Ed. Giuffrè, Milano, 1988; L. BRUSA, *Contabilità dei Costi*, Ed.

che elimina in parte l'eccessiva sinteticità delle informazioni provenienti dalla Contabilità Generale, migliorando quindi il controllo.

La Contabilità Analitica è una tecnica amministrativa, costituita da un insieme di determinazioni economiche quantitative, concernente la predeterminazione, la rilevazione, la localizzazione, l'allocatione, il controllo e l'analisi dei costi e dei ricavi della gestione dell'impresa.

Essa principalmente ha lo scopo di determinare il costo di tutte quelle variabili aziendali tipicamente interne, come per esempio i prodotti, le operazioni di lavorazione, i centri, le funzioni e così via.

Sinteticamente questo strumento contabile permette di raffrontare costi e spese realmente sostenute con il budget e gli standard preventivati, e fornisce inoltre alla direzione i dati di costi informativi indispensabili sia per effettuare calcoli di convenienza economica, che per revisionare il budget o formulare quello successivo.

1.2.3. *Il budget: cenni.*

La Contabilità Generale ha dei limiti, la Contabilità Analitica mette a disposizione dati utili ma carenti dal punto di vista temporale, perché è fondata prevalentemente su dati consuntivi aggregati, esiste quindi un « vuoto ».

Il budget completa invece quasi pienamente l'orizzonte del controllo poiché è un documento contabile-amministrativo che evidenzia i risultati economico finanziari che l'impresa intende raggiungere nel successivo esercizio, traducendo quantitativamente gli obiettivi del piano a medio lungo periodo nel breve termine, ed impiegando nei calcoli dei costi « standard » cioè precalcolati.

Esso è quindi lo strumento che sposta verso il futuro il controllo, mantenendo però collegamenti sia con la Contabilità Generale, perché riferisce gli obiettivi all'azienda nel suo insieme, sia con la Contabilità Analitica perché riferisce gli obiettivi all'azienda ma, distinta nelle singole parti che la compongono.

1.2.4. *Il Reporting: cenni.*

Spesso nella dottrina il Reporting può essere assimilato al budget, in quanto corrisponde alla cosiddetta Analisi degli scostamenti (6).

In realtà rappresenta la fase del controllo corrispondente alla verifica sistematica e tempestiva dei risultati conseguiti rispetto ai preventivati.

Il Reporting è quindi una tecnica contabile amministrativa di verifica dei risultati, basata su di un insieme strutturato e coordinato di rendiconti che consentono di verificare tempestivamente il rispetto dei programmi, individuando anche le cause ed i responsabili dei cambiamenti di rotta.

Il Reporting può anche essere usato per valutare le prestazioni dei managers.

1.2.5. *Relazioni, differenze e analogie tra: Contabilità Generale, Contabilità Industriale e budget.*

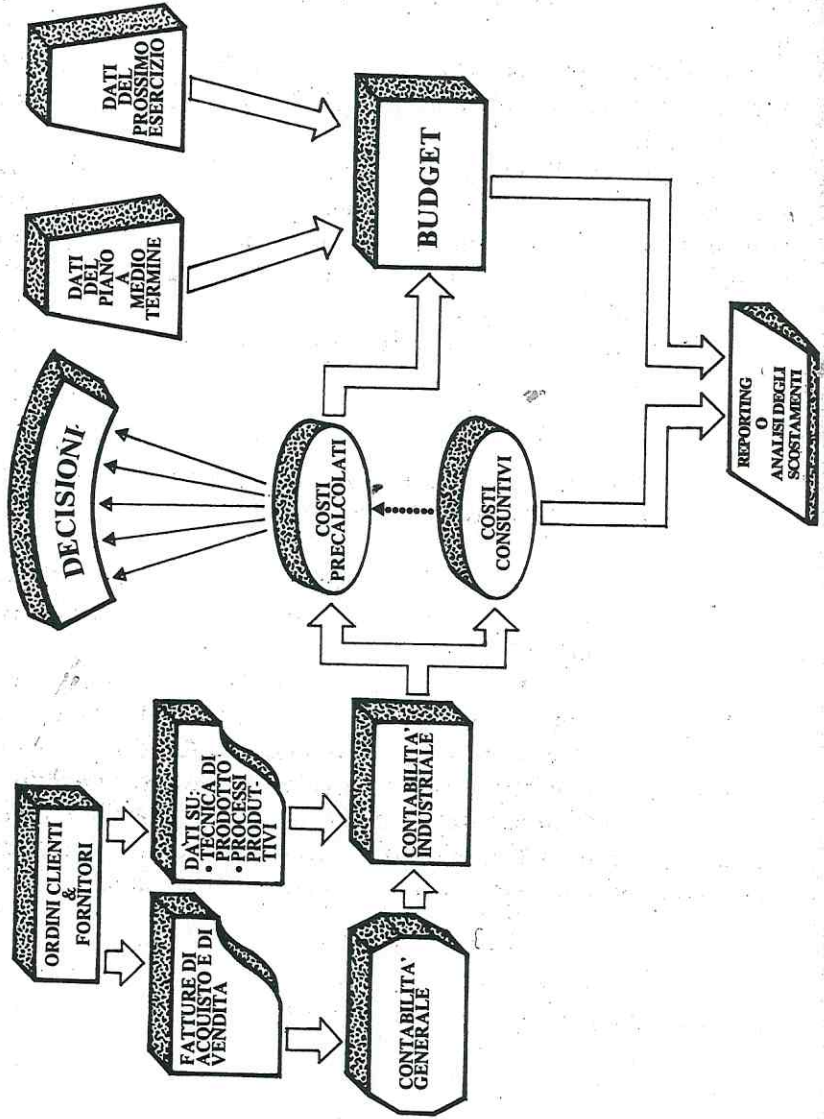
Per semplicità si tralascia un confronto tra strumenti del controllo comprendendo anche il Reporting, per le caratteristiche stesse che lo contraddistinguono.

Tuttavia nella Tavola II viene visualizzato il subsistema informativo della programmazione e del controllo di gestione come sistema integrato e coordinato, dove anche il Reporting trova una collocazione, quale strumento di ricezione delle informazioni.

Sicuramente in assenza di budget, costi standard e contabilità analitica, il Controllo di Gestione perde in efficacia, limitandosi a sterili confronti aritmetici tra poste contabili di bilancio.

(6) Esiste un altro approccio di Reporting basato sulla identificazione delle variabili chiave.

TAVOLA II
SUBSISTEMA INFORMATIVO DELLA PROGRAMMAZIONE
E DEL CONTROLLO DI GESTIONE



1.3. PROTAGONISTI E RUOLI DEL CONTROLLO.

Sono principalmente i seguenti:

- l'alta direzione;
- i managers operativi;
- l'area amministrativa (il controller).

L'alta direzione definisce e comunica ai livelli inferiori della struttura gli obiettivi globali, i manager operativi formulano i programmi d'azione per il raggiungimento degli obiettivi di funzione, il controller, organo di staff dell'area amministrativa, assiste l'alta direzione ed i managers operativi attraverso l'elaborazione delle informazioni e la trasmissione delle stesse: o in altre parole « Aiuta i Managers a controllare la gestione ».

È opportuno ricordare che nella pratica spesso il ruolo di superiore o subordinato è attribuito allo stesso individuo. Il Direttore Commerciale veste i panni di « direzione » quando contratta gli obiettivi di livello inferiore (responsabili punti vendita, product manager ecc.), diventa subordinato o « manager » quando tratta i suoi obiettivi con il livello gerarchico superiore.

Una breve sintesi dei ruoli è la seguente:

TAVOLA III
PROTAGONISTI DEL CONTROLLO

Fasi del processo	Direzione	Manager	Controller
— Definizione obiettivi globali	●		Assistenza
— Definizione obiettivi e programmi settoriali	●	●	Assistenza
— Consolidamento obiettivi settoriali e formulazione budget globale			●
— Rilevazione consuntivi infrannuali		●	●
— Formalizzazione reporting			●
— Adozione provvedimenti correttivi	●	●	
— Valutazione prestazioni	●		

● = partecipazione diretta.

CAPITOLO II
IL BUDGET O BILANCIO PREVISIONALE.
GENERALITÀ

2.1. IL BUDGET: DEFINIZIONI E CARATTERISTICHE GENERALI. PREMESSE CONCETTUALI.

Il budget è già stato definito, in precedenza, come un documento contabile-amministrativo che individua il programma di gestione, attraverso la determinazione dei risultati economico-finanziari che l'azienda intende raggiungere nel successivo esercizio, e che si sintetizza nella formulazione di un bilancio preventivo.

Esistono numerose definizioni, formulate da eminenti studiosi in materia, eccone alcune:

— Welsch: per budget si intende comunemente il piano formale completo delle operazioni espresse in termini quantitativi. Il budget aziendale è un programma che abbraccia tutte le fasi delle operazioni di un dato periodo di tempo futuro.

— R. Anthony: un budget non è altro che un piano d'azione espresso in termini quantitativi.

— J. Batty: il piano generale è rappresentato dal budget generale; ogni parte di detto piano è sviluppata in particolari budget di settore.

— J. Meyer-S. Launois: il budget è un'attribuzione di obiettivi e di mezzi, un equilibrio microeconomico (l'equilibrio globale che deve essere raggiunto non lo è necessariamente nell'arco di un anno), un'attribuzione di responsabilità, un modello economico.

— Dezzani-Brusa: il budget è un programma di gestione (non una semplice previsione) riferito all'esercizio futuro, che si conclude con la formazione di un bilancio preventivo.

— S. Furlan: il budget è un piano d'azione per la futura gestione mirante a programmare e coordinare le operazioni aziendali e a porre le basi per il loro controllo.

Da tutte queste definizioni si possono sviscerare le caratteristiche principali del budget; le quali sono:

- deriva dal piano;
- è un programma globale;
- è suddiviso in programmi settoriali cioè per centri di responsabilità per business o linee di prodotto e per progetti;
- è articolabile per periodi o per Aree Strategiche d'Affari o linee di prodotto e per progetti;
- è articolabile per periodi infrannuali;
- è un programma tradotto in termini economico finanziari.

Il budget deriva dal piano perché ne rappresenta il primo anno, è articolato inoltre per centri di responsabilità, e fornisce quindi una visione aggiornata ed analitica degli obiettivi formulati in sede di pianificazione.

Esso investe a livello di programmazione l'azienda totalmente, definendo di tutte le aree funzionali, di tutti i livelli organizzativi (direzionali ed esecutivi), di tutti i prodotti, di tutti i business, o Aree Strategiche d'Affari, i risultati attesi e le azioni da intraprendere, osservando la gestione dal punto di vista economico, monetario-finanziario, e patrimoniale, e formulando pertanto un modello di comportamento globale dell'intera azienda. Il budget risulta quindi essere l'aggregazione di programmi settoriali articolati secondo una pluralità di dimensioni.

Ad eccezione del budget settoriale articolato per progetto, i budget settoriali per centri di responsabilità (e per prodotto) conducono al budget globale. L'obiettivo dei budget settoriali è quindi quello di guidare le varie unità organizzative responsabilizzando i managers ed i capi ad esse preposti.

Occorre che il budget sia articolato per periodi infrannuali perché se ne migliora sia l'efficacia, che la tempestività in termini di attuazione delle azioni correttive.

Ciò soprattutto in aziende caratterizzate da elevata stagionalità, quali le imprese operanti nel settore dolciario e dell'abbigliamento, o da difficoltà di approvvigionamento delle materie prime.

Non esiste comunque sulla periodicità una regola universalmente valida di carattere generale: ogni azienda si regola di conseguenza in base alle proprie caratteristiche ed esigenze.

È però consigliabile non adottare degli schemi rigidi qualunque sia il tipo di azienda.

La traduzione del programma in termini economico-finanziari avviene attraverso l'espressione dello stesso sotto forma di costi, ricavi e capitale investito, quindi il comportamento futuro dell'impresa è sintetizzato in termini quantitativo-monetari, cioè in moneta, che rappresenta l'unità di misura per omogenizzare i programmi di vendita, i programmi di produzione, i programmi di impiego del personale ecc.

In questo modo si realizza l'aggregazione dei programmi settoriali, e si può valutare l'influenza dei vari programmi sul reddito desiderato cioè sull'obiettivo globale.

La quantificazione è materializzata nei documenti contabili amministrativi che individuano un Bilancio preventivo.

Tutto quanto precedentemente esposto tocca maggiormente gli aspetti più strettamente operativi del budget.

È tuttavia opportuno tratteggiare le premesse concettuali che stanno alla base del budget, e che ne consentono la sua validità.

Il budget è innanzitutto un sistema di valori, o in altre parole, un insieme di relazioni di interdipendenza; in quanto tale, non ha un vero e proprio PUNTO DI INIZIO.

Si inizia pertanto dalla previsione dei Ricavi di Vendita (attraverso lo studio del mercato potenziale, l'analisi della domanda e dell'offerta, l'analisi della concorrenza, ecc.), e da questi si fanno dipendere tutti gli altri valori, per esempio i costi di marketing, il volume di produzione, gli approvvigionamenti, il magazzino (materie prime, semilavorati e prodotti finiti), l'impiego della capacità produttiva, quindi i nuovi investimenti, cioè il piano degli investimenti e da ultimo i finanziamenti.

Con questo approccio si è praticamente creata una *catena di rapporti di dipendenza*; infatti, dalle vendite dipendono i costi di marketing, la produzione, gli approvvigionamenti e così via. In questo modo si è però commesso un grave errore concettuale, perché una catena di rapporti di dipendenza non determina un sistema di valori, quale il budget è. Infatti, il sistema che si intende formare è in realtà caratterizzato da rapporti di mutua dipendenza e interdipendenza.

Per ovviare a questa situazione, occorre effettuare una correzione, operando sul sistema attraverso opportuni ed adeguati aggiustamenti per approssimazioni successive.

Infatti, poiché quanto delineato rappresenta un percorso « vizioso » che si viene a creare e che non si riconduce al sistema

di valori, al fine di ricostruire un vero e proprio sistema di valori si deve rimettere in discussione il tutto, facendo dipendere i valori gli uni dagli altri.

In questo modo si può giungere, attraverso uno sguardo d'insieme, alla formulazione di un « sistema di valori tra loro interdipendenti ».

Con un esempio si può chiarire ulteriormente.

Se dopo avere redatto il budget, partendo da un prefissato obiettivo di ricavi di vendita, ci si accorge ad esempio che la capacità produttiva dell'azienda è sfruttata al 70%, in una situazione in cui i costi fissi sono eccedenti riscontrando sprechi di risorse, allora occorre riformulare il programma espresso, con il budget, ad esempio con uno sfruttamento della capacità produttiva al 90%.

Da questo nuovo obiettivo si faranno dipendere tutti gli altri obiettivi. Occorrerà pertanto aumentare le vendite, e per piazzare la maggiore produzione sarà necessario formulare nuove politiche di vendita, o per meglio dire nuovi indirizzi di vendita eventualmente inserendosi in nuovi settori di mercato, per non ridimensionare l'impresa, nuove politiche rivolte al potenziamento della rete distributiva, nuove campagne pubblicitarie e promozionali, un nuovo piano degli investimenti adeguato agli obiettivi precedentemente formulati, occorrerà inoltre individuare nuove fonti di finanziamento, ulteriori politiche di approvvigionamento e di gestione dei magazzini.

Ma se in questa parte finale della riformulazione della programmazione emerge che non sussistono sufficienti risorse finanziarie, si dovrà ripartire da questo punto, cercando le risorse finanziarie necessarie.

Così si andrà avanti per aggiustamenti successivi.

Come si è potuto osservare sia in precedenza, che nell'esemplificazione, si è analizzato il budget secondo più punti di osservazione, ogni volta istituendo diverse catene di interdipendenza, le quali si perfezionano a poco a poco, attraverso operazioni di aggiustamento, al fine di consolidare l'interdipendenza e risolvere i vari problemi nel loro continuo e congiunto emergere.

Solo procedendo con un approccio di questo tipo è possibile giungere alla formazione di un sistema di valori collegati da rapporti di mutua dipendenza, senza commettere l'errore concettuale che solitamente si compie, di formulare cioè il budget solo come

una sequenza di azioni a cascata, e non come una visione d'insieme sistemica, quindi corretta.

2.1.1. *Aspetti socio-organizzativi del controllo budgettario e analisi delle Condizioni di Efficacia.*

Il budget è uno strumento che attraverso opportune tecniche contabili amministrative è finalizzato al controllo della gestione.

L'enfasi del presente studio è posta sulla trattazione degli aspetti tecnico contabili, sulle procedure, ma non si può tuttavia dimenticare che il budget, come tutto il sistema di programmazione e controllo, è essenzialmente uno strumento che deve essere progettato anche secondo il profilo organizzativo.

Del resto l'intero sistema di controllo deve essere coerente con le variabili organizzative cioè:

— con la struttura organizzativa, per individuare le variabili di controllo coerenti con il sistema di autorità-responsabilità esistente in azienda;

— con i meccanismi operativi in genere, affinché il budget rifletta effettivamente e coerentemente le intenzioni espresse nella pianificazione strategica;

— con lo stile di leadership affinché il sistema di controllo sia coerente con lo stile di direzione, è quindi in organizzazioni decentrate il controllo budgettario sia gestito con la partecipazione dei managers ai vari livelli, mentre in organizzazioni accentrate il controllo sia gestito dall'alto.

Senza tenere conto degli aspetti organizzativi non è possibile garantire l'efficacia del budget stesso.

Inoltre il budget è in grado di svolgere efficacemente la propria funzione se riesce a finalizzare il comportamento del management verso gli obiettivi preventivati.

Non è cioè sufficiente produrre solo il budget, sono necessarie anche delle componenti motivanti che possono derivare dai rapporti tra manager operativi e manager amministrativi, e dallo stile di controllo presente in azienda e che riguardano il comportamento effettivo delle persone con i collegati processi motivazionali.

Questo sta ad indicare che le persone, anche se orientate al sistema del controllo in genere, potrebbero non riscontrare nelle

procedure del budget gli stimoli, e le condizioni, idonee per influire positivamente sulla loro motivazione.

Ciò comporterebbe un evidente fallimento delle procedure di controllo budgetarie, e conseguenti riflessi negativi anche sui risultati economico-finanziari che proprio il controllo budgetario si propone di migliorare.

In realtà nello stesso sistema di controllo esistono dei fattori motivanti, tra i quali si possono citare:

— *il sistema premiante*, consistente negli incentivi economici, nella carriera, nei benefits, ed abbinato al sistema del controllo in genere, anche se questo in realtà sembra più apparire come una condizione necessaria ma non sufficiente per fare crescere la motivazione verso il controllo;

— *l'intensificazione dei rapporti tra i vari membri dell'organizzazione* che il controllo budgetario comporta.

Questo fattore può agire sulla motivazione degli individui che amano intense relazioni sociali;

— *il riconoscimento oggettivo dei risultati conseguiti* che spesso soddisfa i bisogni di stima delle persone da parte dei propri inferiori soprattutto se l'enfasi è posta sui risultati e sugli scostamenti positivi;

— *la possibilità di disporre di parametri valutativi* con i quali realizzare un'automisurazione che accresce la consapevolezza del conseguimento dei risultati, e migliora quindi la motivazione verso il budget;

— *il corretto ed adeguato livello di intensità e quantità dei controlli* che deve essere commisurato alla predisposizione psicologica del management nei confronti del controllo.

Il fattore che comunque condiziona pesantemente la forza motivante di un sistema di controllo in genere, ed anche quindi budgetario, riguarda l'atteggiamento presente nel processo di definizione degli obiettivi e di valutazione del loro raggiungimento. Tale atteggiamento può essere più o meno partecipativo, più o meno impositivo.

Questo aspetto è riferibile allo stile di controllo presente in azienda.

È possibile così individuare due stili esterni di controllo:

- stile partecipativo;
- stile impositivo.

Lo stile partecipativo è contraddistinto dal fatto che gli obiettivi sono concordati tra manager e superiore e gli scostamenti rilevati tra obiettivi e consuntivi non sono impiegati con enfasi sulle variazioni negative, bensì per rivolgere l'attenzione sui problemi ad essi collegati e sulle cause.

Lo stile impositivo non consente spesso alcuna negoziazione degli obiettivi, e gli spazi di trattativa sono ridottissimi.

In questo caso si pongono invece molte enfasi agli scostamenti negativi.

Non è detto quale dei due stili sia il migliore in quanto sono alcuni fattori che condizionano la scelta di un approccio piuttosto che dell'altro. Questi fattori possono essere:

— lo stile di direzione caratteristico di ogni capo che può o meno essere per natura disposto a coinvolgere i propri collaboratori o subalterni anche nelle decisioni importanti;

— il desiderio di partecipazione di ogni managers che per natura può desiderare di essere coinvolto nelle decisioni oppure essere guidato;

— la cultura ed il clima aziendale che condeterminano uno specifico contesto ambientale operativo per l'impresa;

— l'attendibilità delle misure delle prestazioni elevate nelle imprese con attività standardizzabili, ridotte nelle imprese caratterizzate da attività non ripetitive.

In definitiva emerge quindi l'importanza di altri fattori, oltre la disponibilità degli strumenti di rilevazione e di controllo, molto meno tecnici, senza i quali l'applicazione pedestre del controllo budgetario non comporterebbe un effettivo miglioramento della gestione, funzione fondamentale dello stesso.

2.2. IL BUDGET: FUNZIONI, VANTAGGI E LIMITI.

Il budget svolge una pluralità di funzioni, alcune di queste hanno quasi carattere naturale ed ovvio, perché derivano dalle caratteristiche che lo contraddistinguono.

Tra queste, il budget:

- 1) guida l'azione dei managers successivamente alla verifica della compatibilità dello stesso con gli obiettivi del piano;
- 2) fornisce parametri economico-finanziari per confrontare i risultati conseguiti con le attese;

3) stimola il coordinamento dei vari organi dell'impresa perché non fa perdere di vista gli obiettivi globali (1).

In questo modo il comportamento dei managers è finalizzato agli obiettivi, attraverso la responsabilizzazione.

E la definizione degli strumenti e delle risorse da assegnare. *A priori* è stato però necessario verificare la coerenza del budget con il piano ed i suoi obiettivi. Implicitamente si evidenzia così un'altra funzione del budget, quella di verifica della fattibilità degli obiettivi del piano.

Inoltre, poiché il budget contiene gli obiettivi del breve termine da raggiungere in condizioni soddisfacenti di efficienza, di economicità e di equilibrio finanziario, i confronti con i risultati effettivamente raggiunti (consuntivi) dovrebbero essere efficaci per formulare dei giudizi sull'andamento della gestione.

È ovvio che comunque i raffronti devono avvenire con criticità, perché altrimenti si rischia di formulare giudizi basati esclusivamente sulle variazioni numeriche interpretate in maniere assolute.

In questa funzione di raffronto sono notevoli le implicazioni del budget con le tecniche di valutazione delle prestazioni degli individui che operano in azienda.

Il coordinamento che avviene con il budget è preventivo, perché coordina i vari organi prima che mettano in atto gli obiettivi del piano, rendendo armoniche le singole azioni.

Tra le altre funzioni del budget si ricordano quelle di motivazione e di formazione dei managers, mirata ad una conduzione più manageriale dell'impresa.

Per una sintesi dei tratti salienti che caratterizzano il budget si rinvia alla Tavola III par. 1.2.5.

Mentre può essere interessante dettagliare i vantaggi ed i limiti del budget nei confronti del Controllo della Gestione.

(1) È opportuno a questo punto chiarire la distinzione tra il Budget ed un altro strumento del controllo: il Forecast.

Differentemente dal Budget il Forecast è una previsione, una stima di ciò che probabilmente accadrà, senza un vero e proprio impegno dei managers, cosa che invece è richiesta dal Budget, il quale rappresenta un programma. Il Forecast è aggiornato non appena il management è a conoscenza del mutamento di certe condizioni. Gli scostamenti tra forecast e risultati effettivi non sono analizzati formalmente come avviene invece tra Budget e risultati consuntivi.

Da ultimo il Forecast più che programmare e quadrare, serve per avere conoscenze anticipative, per poi programmare e operare meglio.

A) Vantaggi:

- obbliga il management a continue riflessioni sulle politiche di fondo dell'impresa;
- abitua il management ad analizzare sempre i vari problemi che si presentano, prima di prendere le relative decisioni;
- promuove presso il management uno stile direzionale « partecipativo » nella scelta dei vari obiettivi settoriali;
- obbliga l'alta Direzione ed i managers di livello inferiore ad esprimere sempre tutti i programmi di attività in quantità fisiche e in valori monetari;
- spinge ad utilizzare le risorse aziendali, in maniera economica;
- evidenzia al management l'inefficienza operativa;
- obbliga a rileggere costantemente in chiave economica (costi-benefici) qualsivoglia problema aziendale;
- spinge a valutare sempre eventuali alternative;
- avvicina, infine, il vertice al resto della struttura.

B) Limiti:

- deve essere redatto con moltissima accuratezza perché il budget è anche basato su stime;
- dimostra difficoltà a formulare previsioni attendibili in condizioni di forte instabilità ambientale;
- il budget, per essere veramente efficace, deve essere continuamente adattato alle mutevoli situazioni in cui l'azienda si viene a trovare;
- il budget, nelle fasi esecutive e di controllo, non è un processo automatico ma necessita dell'intervento umano;
- il budget può venire scambiato per il « padrone » dei programmi d'azione, per cui essere scarsamente utilizzato dai managers;
- precedentemente alla sua applicazione è necessario instaurare nel management uno « spirito di budget »;
- l'alta Direzione deve dimostrare apertamente di credere al budget affinché esso sia utilizzato come strumento per raggiungere nel breve gli obiettivi prefissati in sede di pianificazione;
- enfatizza eccessivamente, in molti casi, la componente economica della gestione cioè costi e ricavi, a scapito di quella finanziaria.

2.3. IL BUDGET: I DOCUMENTI CONTABILI AMMINISTRATIVI CHE LO COMPONGONO.

Il budget, poiché esprime un processo di programmazione quantitativa e monetaria, si conclude con un documento approvato dalla Direzione aziendale che assume la forma di un Bilancio preventivo.

In questo Bilancio i programmi sono tradotti in prospetti formalizzati che rispecchiano la tipica struttura dei Bilanci economici finanziari e patrimoniali.

Le parti che quindi lo compongono sono:

- 1) il budget economico (o conto economico preventivo);
- 2) il budget patrimoniale (o stato patrimoniale preventivo);
- 3) il budget finanziario e di cassa (o prospetti dei flussi finanziari preventivi).

Il BUDGET ECONOMICO assume la veste grafica di un conto economico scalare o di analisi reddituale, per cui non coincide con il conto economico da pubblicarsi. Infatti è uno strumento contabile destinato all'interno dell'impresa.

Esso potrà contenere i valori dell'anno precedente, i valori dell'anno in corso oggetto di budget ed, in un secondo tempo, i valori a consuntivo dell'anno in corso, cioè quelli effettivamente conseguiti.

Sarà opportuno indicare inoltre le variazioni o scostamenti percentuali tra i valori raggruppati nelle modalità di cui sopra. Questo prospetto di conto economico può essere utilizzato sia a livello globale aziendale, che di singola unità.

Oltre al risultato netto sarà opportuno evidenziare anche altri risultati intermedi come:

- il margine lordo di contribuzione (MLC);
- il reddito operativo (Ro);
- il reddito prima delle imposte;
- ecc.

Il prospetto che segue (Tavola I) valga a titolo di esempio.

TAVOLA I
SCHEMA DI BUDGET ECONOMICO

Società:			Anno Mese					
Unità aziendale			Progressivo al					
Descrizione	Anno precedente 1	%	Consumativo 2	%	Budget 3	%	Scostamenti	
							2/1	3/2
+ 01.1 Vendite								
- 01.2 Resi								
+ C01 Vendite nette								
- 02.1 Rimanenze iniziali								
- 02.2 Acquisti								
+ 02.3 Rimanenze finali								
- C02 Costo del consumato								
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO								
- 05.1 Costi industriali								
- 05.2 Personale								
- 05.3 Ammortamenti								
- C05 Costo del venduto								
RISULTATO LORDO INDUSTRIALE								
- 06.1 Spese commerc. e di vendita								
- 06.2 Spese ammin. e generali								
C06 Costi di struttura								
RISULTATO OPERATIVO								
C09 Risultato gestione finanziaria								
C10 Risultato gestione atipica								
C11 Risultato gestione straordinaria								
C12 Risultato prima delle imposte								
- C13 Imposte sul reddito								
= C14 RISULTATO NETTO								
Firma responsabile								
Visto Controller il								

Il BUDGET PATRIMONIALE ha la veste di uno Stato Patrimoniale preventivo riferito al 31 dicembre del successivo esercizio, cioè di quello a budget.

Anch'esso, come il conto economico, non trova coincidenza con il documento redatto ai fini civilistici o fiscali perché strutturato secondo criteri di tipo finanziario, distinguendo le attività, osservate come impieghi di capitale, dalle passività osservate come fonti di finanziamento, come visualizzato nella Tavola II.

TAVOLA II
SCHEMA DI RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE
PER LA REDAZIONE DEL BUDGET PATRIMONIALE

IMPIEGHI		FONTI	
liqu. a B.T.	liquidità immediate	passività correnti	cap. di terzi
	liquidità differite		
cap. circolante	disponibilità non liquide (magazzino)	passività consolidate	cap. perman.
	immobilizzazioni nette	patrimonio netto (capitale proprio)	
CAP. INVESTITO		CAP. ACQUISITO	

I
teticc
opera

Az
Un
IM

1.

2.

3.

4.

5.

6.

A
La

har

la d
teric

Nella Tavola III che segue si presenta invece uno schema sintetico di Stato Patrimoniale Preventivo realizzato secondo criteri operativi e finanziari:

TAVOLA III
PROSPETTO DI BUDGET PATRIMONIALE (sintetico) (2)

Azienda	
Unità aziendale	
STATO PATRIMONIALE PREVENTIVO	
IMPIEGHI	al 31/12/XX
FONTI	
Immobilizzazioni tecniche nette Immobilizzazioni immateriali nette Altre immobilizzazioni operative	Capitale sociale Riserve di capitale netto
1. Capitale immobilizzato netto	7. Capitale proprio
Scorte Crediti Altre attività correnti	Mutui Obbligazioni
Capitale circolante lordo	8. Capitale di terzi
(Fornitori) (Fondo imposte) (Altre passività correnti)	
2. Capitale circolante netto	
Cassa e banche attive (Debiti a breve vs. banche)	
3. Liquidità netta	
4. (Fondo TFR)	
5. Capitale investito netto operativo (1 + 2 + 3 - 4)	
6. Altre attività non operative	
ATTIVO NETTO (5 + 6)	PASSIVO E NETTO (7 + 8)
Approvato il	
La Direzione	

Il BUDGET FINANZIARIO, da ultimo, accoglie valori flusso che hanno pertanto natura finanziaria. Sono flussi:

(2) Questa è una rappresentazione particolare, un'altra può essere decisamente quella della Tavola II precedente, in cui le poste contabili sono inserite per esempio con il criterio finanziario temporale nei vari raggruppamenti.

- delle risorse finanziarie globali (o budget Fonti Impieghi);
- di Cassa o Tesoreria (o budget di cassa).

È in questo tipo di previsione dinamica che si verifica la fattibilità finanziaria dei programmi operativi.

Infatti il budget Fonti Impieghi mette in luce il fabbisogno di copertura finanziaria globale, mentre il budget di Tesoreria rileva le necessità di cassa di breve periodo.

La simulazione del profilo economico finanziario della gestione avviene tramite il budget Economico ed il budget Patrimoniale, perché, così come strutturati, permettono di effettuare il calcolo degli indici con le tecniche di analisi di bilancio, ed altre elaborazioni ancora.

La determinazione dei flussi finanziari preventivati utilizza invece le tecniche di analisi di Bilancio per flussi.

2.4. I RESPONSABILI DELLA FORMULAZIONE DEL BUDGET.

Gli attori che svolgono un ruolo fondamentale nella realizzazione pratica del budget (inteso come processo coordinato) sono praticamente gli stessi già individuati quali responsabili del processo di Pianificazione.

Infatti i managers coinvolti sono normalmente:

- il Direttore Generale (Alta Direzione);
- il Direttore delle aree funzionali;
- il Controller;

— il Comitato di budget (normalmente presente nelle grandi imprese).

I ruoli svolti da questi individui dipendono molto dallo « stile direzionale » presente in azienda, anche se il ruolo fondamentale, dal punto di vista dell'impegno, è spesso posto sui responsabili funzionali.

Nella maggioranza dei casi, comunque, gli obiettivi globali per l'anno a budget sono fissati dalla Direzione Generale, mentre i responsabili di funzione costruiscono il budget della propria area, in armonia con gli obiettivi globali, presentando per l'approvazione le proposte di budget alla Direzione Generale.

Il ruolo del Controller, nella configurazione d'impresa in cui esiste, è di fondamentale importanza poiché è lui il vero e proprio progettista del sistema budgetario e del controllo direzionale in genere. Egli ha il delicato compito di accorpare i budget settoriali nel budget globale da presentare alla Direzione nei tempi prestabiliti.

Le sue mansioni si spingono anche alla produzione delle procedure del Reporting (3).

Per quanto riguarda da ultimo il Comitato di budget, normalmente composto dal direttore Generale (o Condirettori) e dal Controller, i suoi compiti sono prevalentemente di carattere consultivi, e tra quelli operativi più importanti è possibile segnalare la produzione del Manuale di budget.

Questo manuale raccoglie l'esposizione formale dell'organizzazione generale del budget, dei budget settoriali, della responsabilità, a tutti i livelli, delle informazioni da produrre a determinate scadenze.

Il manuale può essere utile anche nelle imprese di media dimensione, se non formalizzato eccessivamente, per esempio sotto forma di schema, soprattutto per dare l'idea di un corretto percorso di budgeting.

Il Manuale di budget dovrebbe contenere almeno:

- 1) istruzioni e tabelle da predisporre per formulare il budget;
- 2) la definizione delle responsabilità dei vari « attori » del budget;
- 3) il calendario che precisi le date entro cui si devono predisporre le varie fasi di budget, mediante l'utilizzo di apposite tabelle;
- 4) le istruzioni all'uso delle varie tabelle di analisi e sintesi;
- 5) i rapporti e le note informative per la Direzione con l'individuazione delle responsabilità di preparazione relativamente a dati effettivi, dati di budget e scostamenti, analisi, forme e contenuti;
- 6) la definizione delle responsabilità per le azioni correttive;
- 7) le procedure di verifica e le relative istruzioni.

In questo documento sono contenute pertanto le indicazioni sulle modalità, procedure e tempi di attuazione del budget.

A titolo esemplificativo si espone nella Tavola IV lo schema temporale di operatività del budget in un'impresa assicuratrice, e nella Tavola V uno schema generale più ampio delle informazioni richieste in sede di budget ai responsabili delle varie aree.

È opportuno consigliare l'adozione del manuale, anche alle piccole medie imprese che desiderano applicare fattivamente il budget in azienda, poiché attraverso una seppur lieve formalizzazione

(3) Questa è una rappresentazione particolare, un'altra può essere decisamente quella della Tavola II precedente, in cui le poste contabili sono inserite per esempio con il criterio finanziario temporale nei vari raggruppamenti.

TAVOLA IV
 SCHEMA DEI TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE FASI
 DEL BUDGET IN UN'IMPRESA ASSICURATRICE

Fasi	Set.	Ott.	Nov.	Dic.	Gen.	Feb.
Linee guida: definizione obiettivi a medio lungo termine.....	■ ■					
Indicazioni di piano alle unità periferiche.....		■ ■ ■ ■				
Proposte di piano delle unità periferiche.....			■ ■			
Verifica, rettifica, approvazione piani unità periferiche ..				■ ■ ■ ■		
Ribaltamento dei piani delle unità periferiche alle agenzie ed agenti.....				■ ■ ■ ■		
Proposte di piano delle divisioni.....				■ ■		
Verifica, rettifica, approvazione piani divisioni.....				■ ■ ■ ■		
Proposte di Action Plan delle aree funzionali.....				■ ■ ■ ■		
Verifica, rettifica, approvazione piani delle aree funzionali.....				■ ■ ■ ■		
Elaborazione Budget di spesa e successiva verifica-assemblaggio.....				■ ■ ■ ■		
Elaborazione Conto Economico.....					■ ■ ■ ■	
Elaborazione Piano Finanziario.....						■ ■
Approvazione Budget di spesa, Conto Economico, Piano Finanziario.....						■ ■

TAVOLA V
ESEMPIO RIEPILOGO INFORMAZIONI
RICHIESTE IN SEDE DI BUDGET

Area	Informazioni richieste	Data di consegna informazioni	Ritorno inform. elabor. (primo momento di verifica)	Consegna a controllo di gestione
Vendite	Quantità vendute per tipologia di prodotto Listino di vendita per prodotti Costi variabili di vendita Costi commerciali variabili e fissi Condizioni medie di incasso Numero agenti Promozioni particolari	30 giugno	31 luglio	31 agosto
Produzione	Quantità fabbricate per tipo di prodotto Materie prime impiegate Costi variabili di produzione Altri costi di produzione Costi di manutenzione Numero addetti diretti Tempi e cicli di lavorazione Capacità produttiva impianti Tipo automazione Lavorazioni esterne Costi di ricerca e sviluppo	31 agosto	15 settembre	30 settembre
Approvvigionamenti e logistica	Prezzi di acquisto materie prime e semilavorati Prezzi lavorazioni esterne Q.tà versate a magazzino Rotazione magazzino Livelli di stock per categoria merceologica Condizioni medie di pagamento concesse dai fornitori Tempi medi consegna Costi logistica Numero addetti	30 settembre	15 ottobre	31 ottobre

Segue: TAVOLA V

Area	Informazioni richieste	Data di consegna informazioni	Ritorno inform. elabor. (primo momento di verifica)	Consegna a controllo di gestione
Personale	Costo del lavoro per centro di costo Programmazione delle carriere e documenti di livello nell'anno Programmi di assunzione valorizzati per qualifica/centro di costo (incrementi di personale) Licenziamenti previsti	15 ottobre	31 ottobre	31 ottobre
Servizi generali	Costi di gestione servizi generali Numero addetti Tipologia beni strumentali	31 agosto	15 settembre	30 settembre
Amministrazione	Costi amministrazione Software e hardware impiegati Calcolo oneri finanziari su capitale circolante	31 agosto	15 settembre	30 settembre
Controller	Costi controllo gestione Stesura budget economico da aggregazioni	30 settembre 15 novembre	15 ottobre	15 ottobre
Controller/ Amministrazione	Stesura budget finanziario/ tesoreria	30 novembre	—	—
Controller	Stesura budget investimenti Elaborazione manuale	30 novembre —	— —	— —
Direzione generale	Riunione approvazione proposte Riunione presentazione Budget approvato	10 dicembre 15 dicembre	— —	— —

delle procedure, saranno più chiari gli obiettivi ed i benefici perseguibili con il budget.

Inoltre uno « sforzo » in questo senso, favorisce un miglioramento nella forma mentis della conduzione d'impresa, più manageriale e meno improvvisata, soprattutto nelle imprese di non grandi dimensioni, dove i cambiamenti producono effetti decisamente più consistenti, nonostante la loro riconosciuta maggiore flessibilità.

CAPITOLO III
IL BUDGET:
RELAZIONI CON LE AREE DI RESPONSABILITÀ

3.1. IL BUDGET ARTICOLATO PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ..

Si è affermato in precedenza che il controllo di gestione fondato sul budget è un sistema finalizzato alla guida del comportamento di quanti lavorano in azienda, come tale il controllo non è solamente esercitato sull'impresa intera bensì soprattutto, sulle singole parti che la compongono, quindi sulle unità organizzative tra le quali si è ripartito il lavoro.

Le varie unità organizzative, siano o meno produttive, dispongono di certi poteri decisionali, sviluppano attività aziendali e perseguono degli obiettivi.

Poiché la struttura organizzativa d'impresa è un sistema di autorità e di responsabilità assegnate ai vari organi componenti (1), è evidente che le relazioni tra la struttura organizzativa e il sistema di obiettivi formulati in sede di budget, sono fondamentali per l'efficacia del controllo di gestione.

Infatti ogni manager dovrebbe essere responsabile per una parte complessiva dell'azienda, quindi il sistema del controllo della gestione dovrebbe essere progettato in modo tale da misurare gli effetti economici delle intere attività per le quali il manager è responsabile.

Quanto asserito si origina dalle seguenti considerazioni.

La struttura organizzativa prevede una certa suddivisione dei compiti tra le varie aree o centri.

Questi centri godono di una relativa autonomia decisionale e gestiscono delle risorse. Quindi, vista la rilevanza di questi aspetti,

(1) Per lo studio delle strutture organizzative vedasi: L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, Milano, Ed. Giuffrè, 1986, II ed.

le responsabilità attribuite al centro dovrebbero formalmente rispecchiare:

- le finalità istituzionali del centro;
- le leve decisionali di cui il centro dispone, corrispondenti all'effettiva autorità sui fattori critici per la gestione, autorità definita anche dalla possibilità di usufruire delle risorse.

L'efficace funzionamento dell'impresa può quindi dipendere anche da un controllo di gestione fondato sul budget caratterizzato da:

- articolazione per centri di responsabilità;
- coerenza con la struttura organizzativa, guidano i managers verso gli obiettivi conseguibili con le leve direzionali a disposizione;
- capacità di promuovere il coordinamento tra centri (o aree di responsabilità) e rispettivi obiettivi.

In tale modo si dovrebbe tra l'altro favorire la formulazione di un budget derivante dall'aggregazione coordinata dei budget dei diversi centri di responsabilità, dove la verifica degli obiettivi è anche sinonimo di accertamento delle responsabilità. Come nella contabilità industriale si definiscono i centri di costo (2), così nel controllo di gestione fondato sul budget è indispensabile definire il « Piano dei centri di responsabilità » individuando per ciascuno di essi i parametri o le unità di misura più idonee per esprimere gli obiettivi da raggiungere.

Le unità di misura, come già citato, sono in prevalenza unità monetarie, nelle quali l'aspetto economico assume rilevanza primaria traducendosi in unità di costi, ricavi e risultati economici.

Infatti la guida e la responsabilizzazione dei managers tramite budget avviene essenzialmente in termini economici. Infatti i responsabili gestiscono l'impiego delle risorse, che viene misurato dai costi sostenuti, e devono raggiungere degli obiettivi per esempio misurati da unità fisiche (numero pezzi), da unità soggettive (livelli qualità) o da unità economico-monetarie (ricavi di vendita e flussi di cassa) (3).

La struttura organizzativa in questo modo deve essere tradotta ai fini del controllo in un Piano dei centri di responsabilità, in funzione della diversa misurabilità dei risultati di centro. La casistica

(2) V. BOCCHINO, *La contabilità industriale a costi consuntivi*, Milano, Ed. Giuffrè, 1988.

(3) È opportuno comunque che i managers delle varie aree siano responsabilizzati anche sull'uso delle risorse finanziarie, si valuti infatti la valenza finanziaria delle condizioni di pagamento concesse alla clientela dell'area commerciale.

esistente è ampia perché i centri di responsabilità si definiscono in relazione alle diverse strutture aziendali, ai processi produttivi, alla rilevanza del controllo dei costi la quale conduce anche a controllare i costi dello stabilimento, dell'officina, del reparto ecc.

Tentando una generalizzazione è possibile individuare alcuni tipi di centri di responsabilità economica, che dovrebbero favorire la stesura del piano analitico dei centri legato al tipo d'impresa.

Essi sono classificati normalmente nel modo che segue:

- centri di costo: 1) standard (o tecnici); 2) discrezionali;
- centri di ricavo;
- centri di profitto;
- centri di investimento;
- centri di progetto.

Prima di passare all'esame dettagliato delle caratteristiche di ogni centro di responsabilità si fanno seguire alcuni esempi di piani per centri di diversi tipi d'impresa.

Esempio dettagliato del Piano dei centri di responsabilità di una società editrice di quotidiani

Ente produzione	Funzione
300 Produzione e tecnologie	Produzione
301 Produzione	Produzione
302 Ufficio tecnico	Produzione
303 Tipografia	Produzione
304 Correttori	Produzione
305 Formatura	Produzione
306 Rotativa	Produzione
307 Spedizione	Produzione
311 Stampa Roma	Produzione
312 Stampa Catania	Produzione
411 Magazzino	Produzione
705 Manutenzione	Produzione
707 Tecnologie e sviluppo	Produzione
709 Progetti speciali	Produzione
162 Dimafonisti	Editoriale
706 Telecomunicazioni	Editoriale
708 Sviluppo tecnologie informatiche e com.	Editoriale
div Poligrafici redazioni periferiche	Editoriale
169 Autorimessa	Commerciale
172 Autorimessa meccanici	Commerciale
310 Tipolitografia	Commerciale

Testata ABC		Funzione
101	Direzione ABC	Editoriale
102	Vice direzione	Editoriale
103	Redattore capo	Editoriale
104	Redazione	Editoriale
div	Supplementi settimanali	Editoriale
107	Economia	Editoriale
108	Spettacoli	Editoriale
119	Cronaca	Editoriale
120	Esteri	Editoriale
121	Impaginazione	Editoriale
122	Sport	Editoriale
123	Inviati	Editoriale
div	Redazioni estere	Editoriale
134	Segreteria redazione	Editoriale
113	Redazione romana	Editoriale
117	Redazione Milano	Editoriale
div	Redazione provinciali	Editoriale

Testata ABC sera		Funzione
140	Direzione sera	Editoriale
141	Capo redattore	Editoriale
142	Redazione	Editoriale
143	Spettacoli e varietà	Editoriale
144	Inchieste	Editoriale
145	Cronaca	Editoriale
146	Sport	Editoriale

Ente commerciale e marketing		Funzione
601	Marketing strategico	Commerciale
603	Marketing operativo	Commerciale
604	Vendite Torino	Commerciale
605	Vendite Italia/Estero	Commerciale
607	Vendite e logistica	Commerciale
608	Distribuzione fisica	Commerciale
610	Sviluppo vendite	Commerciale
611	Ispettori	Commerciale

Ente immagine	Funzione
615 Immagine e promozione	Commerciale
496 Lettere al Direttore	Editoriale
614 Progetti editoriali	Editoriale

Ente amministrazione, finanza, controllo	Funzione
401 Amministrazione	Amministrazione
402 Amministrazione e bilancio	Amministrazione
403 Bilancio	Amministrazione
404 Controllo gestione	Amministrazione
405 Contabilità clienti	Amministrazione
406 Resa	Amministrazione
407 Contabilità fornitori	Amministrazione
408 Acquisti	Amministrazione
410 Cassa	Amministrazione
413 Mandati	Amministrazione
704 Intendenza	Amministrazione
790 Immobile	Generali
493 Costi generali	Generali

Ente servizi editoriali	Funzione
504 Servizi editoriali	Editoriale
161 Centro documentazione	Editoriale
165 Fotografi	Editoriale

Ente personale e organizzazione		Funzione
160	Organizzazione e personale	Personale
507	Antinfortunistica	Personale
508	Servizi legali	Personale
597	Mobilità interaziendale	Personale
500	Organizzazione aziendale	Personale
501	Rapporti editoriali e contenzioso	Personale
502	Amministrazione poligrafici	Personale
503	Infermeria	Personale
505	Amm. dirigenti e giornalisti	Personale
506	Servizi generali	Personale
516	Servizi sociali	Personale
517	Centralino telefonico	Personale
519	Custodi e sorveglianti	Personale
409	Posta	Personale
div	Poligrafici redazioni MI - Roma	Editoriale
518	Fattorini	Editoriale

Ente sistemi informativi		Funzione
701	Sistemi informativi	Sistemi informativi
702	Analisi e programmazione	Sistemi informativi
703	Elaborazione dati	Sistemi informativi

Esempio di Piano dei centri di costo di un'azienda di trasporti.

CENTRI PRODUTTIVI

Linee urbane:

- autobus
- tram
- filobus

Linee extraurbane:

- Metropolitana
- Servizio scuolabus
- Altre gestioni

CENTRI AUSILIARI

- Officine
- Depositi
- Manutenzione impianti fissi

- Magazzini
- ecc.

CENTRI FUNZIONALI

- Direzione generale
- Direzione tecnica
- Direzione amministrativa
- Altre direzioni

Esempio di Piano dei centri di un'azienda meccanica stampaggio e stampi.

CENTRI PRODUTTIVI STAMPAGGIO

- Cesoie
- Prese piccole
- Prese medie
- Prese grandi
- Puntatrici

CENTRI PRODUTTIVI ATTREZZERIA

- Frese a controllo numerico
- Frese alesatrici
- Frese a copia
- Frese verticali
- Frese a portale
- Rettifiche, lapidelli, elettroerosione
- Alesatrici
- Aggiustaggio e trapani
- Torni

CENTRI AUSILIARI

- Centro CAD-CAM
- Collaudo di produzione
- Collaudo spedizione
- Trasporti interni
- Manutenzione di stabilimento
- Magazzino attrezzeria
- Magazzino lamiere e accettazione
- Magazzino prodotti finiti e spedizione
- Magazzino stampi
- Centrale aria compressa

Centrale termica
Centrale elettrica

CENTRI FUNZIONALI

Ufficio acquisti
Ufficio progettazione e metodi
Ufficio amministrazione
Servizi generali aziendali
Direzione generale

Esempio di Piano di azienda che lavora leghe metalliche.

CENTRI PRODUTTIVI

Fonderia leghe leggere
Fonderia ottone
Taglio e finitura lingotti
Laminatorio finitori
Presse da estrusione
Trafile

CENTRI AUSILIARI

Raccolta rottame
Magazzino metalli
Manutenzione meccanica
Manutenzione elettrica
Trasporti
Magazzino spedizioni
Servizi
Centrale termica

CENTRI FUNZIONALI

Direzione generale
Amministrazione
Laboratorio
Ufficio tecnico

Esempio di Piano dei centri di un'azienda tessile.

CENTRI PRODUTTIVI (tessitura)

Preparazione filati
Orditura

Tela
Tela
Fini
Rar
Ass
Lav
Car
Pet
Pre
Fila
Co
CE
Ce
Ofi
Ma
Ma
Ma
Ma
Ser
Co
Te
La
CE
Di
Di
Di

Es
Cl
Fo
In
In
G
C
R
L

Telai automatici
Telai semiautomatici
Finissaggio
Rammendo e pinzatura (oppure filatura)
Assorbitura
Lavaggio
Carderia
Pettinatura
Preparazione
Filatura
Confezione

CENTRI AUSILIARI

Centrale termica
Officina manutenzione meccanica
Magazzino materie prime
Magazzino filati
Magazzino consumi
Magazzino tessuti
Servizi comuni
Controllo di qualità
Tempi e metodi
Laboratorio sperimentale

CENTRI FUNZIONALI

Direzione generale
Direzione amministrativa
Direzione commerciale

Esempio di Piano dei centri di un'azienda tipografica (rotocalco).

CENTRI PRODUTTIVI

Fotografia e ritocco
Impaginazione
Incisione
Galvano
Cromatura
Rotative
Legatoria

CENTRI AUSILIARI

- Manutenzione
- Recupero solventi
- Ufficio tecnico
- Centrale termica

CENTRI FUNZIONALI

- Direzione generale
- Direzione amministrativa
- Direzione commerciale

Esempio di Piano dei centri di costo di un'azienda alimentare.

CENTRI PRODUTTIVI E DI LAVORAZIONE

Centro lavorazioni accessorie:

- glutinerie
- minestre
- ricuperi diversi
- confezionamento prodotti vendibili

Centro pastificio:

- alimentazione e miscelazione sfarinati
- sala macchine
- sala preparazione uova
- sala essiccazione continua
- sala essiccazione statica
- confezionamento automatico paste

Centro forni:

- alimentazione sfarinati
- produzione fette biscottate
- produzione biscotti
- produzione prodotti glutinati
- produzione pasta reale
- forni di cottura A
- forni di cottura B
- confezionamento automatico

Centro lavorazione cereali e leguminose:

- piccoli molini
- grandi molini
- sala amideria
- sala sgusciatura avena

- terrefattori
 - macchine trattamenti vari
 - confezionamento automatico
- Centro lavorazione prodotti cotti e salse

CENTRI AUSILIARI E DI SERVIZIO

- centro manutenzioni
- centro trasporti interni
- centro trasporti esterni
- centro controllo di qualità
- laboratori di ricerca
- centro spedizioni
- magazzini prodotti finiti
- magazzini materie prime
- confezionamento e imballi diversi
- centrale termica

CENTRI FUNZIONALI

- direzione generale
- direzione amministrazione
- direzione commerciale
- direzione marketing

Esempio di Piano dei centri di costo di un'azienda produttiva di macchine utensili.

CENTRI PRODUTTIVI

Lavorazione:

- torneria
- fresatrici
- trapani
- alesatrici
- pialle
- rettificatrici in piano
- rettificatrici tangenziali
- macchine transfer

Montaggio:

- montaggio gruppi
- montaggio macchine

Verniciatura:

- Rifiniture
- Verniciatura

CENTRI AUSILIARI

- Centro servizi tecnici:
- Controllo qualità
 - Collaudo automatico
 - Tracciatura
 - Tempi e metodi

Centro manutenzione

Trasporti

Magazzino materie

Magazzino semilavorati

Imballaggio e spedizione

Centrale termica

CENTRI FUNZIONALI

- Direzione generale
- Direzione amministrativa
- Direzione commerciale
- Direzione del personale

Esempio di Piano dei centri di costo di un'azienda di confezioni.

CENTRI PRODUTTIVI

taglio:

- taglierine a mano
- taglierine a macchina

preparazione cucitura:

- macchine stiratura tasche
- ferri da stiro

cucitura:

- macchine da cucire

finitura:

- macchine rifinitura asole
- bottoni borchie marchi
- ferri da stiro
- manichini da stiro

CENTRI AUSILIARI

Centro CAD-CAM ottimizzazione tagli

Campionario
 Manutenzioni
 Magazzino materie
 Confezionamenti
 Magazzino prodotti finiti
 Centrale termica

CENTRI FUNZIONALI

Direzione generale
 Direzione amministrativa
 Direzione commerciale

3.2. CENTRI DI COSTO.

Tutte le unità organizzative che compongono l'azienda sono definibili centri di costo in senso lato perché, utilizzando risorse, influenzano il sostenimento di costi.

In realtà per centri di costo si intendono quelle Aree di responsabilità in grado di influenzare in via diretta solo costi.

Nell'ambito di questi centri, per individuare correttamente la responsabilità economica, occorre stabilire:

1) quali sono le voci di costo influenzabili dal manager, escludendo i costi comuni a più centri ripartibili secondo criteri soggettivi;

2) nell'ambito delle voci di costo, quali sono le componenti sotto il controllo del manager, quali sono cioè le leve direzionali.

In quest'ultima affermazione è insita forse la ragione della subclassificazione dei centri di costo.

Infatti alcuni tipi di costo sono determinati, come valore globale, dal prodotto:

$\text{quantità} \times \text{coefficiente unitario d'impiego} \times \text{prezzo unitario}$

Tipico esempio è il costo della manodopera diretta:

numero pezzi da produrre	1.000
numero ore MOD al prezzo	5
costo orario MOD	20.000
COSTO TOTALE	L. 100.000.000

Come dovrebbe risultare chiaro dall'esempio, possono essere numerose le componenti del costo (in questo caso tre) e non tutte influenzabili direttamente dal responsabile, come nel caso in questione il costo orario determinato magari da contratti nazionali.

Di queste variabili di maggiore o minore controllo del manager, bisogna tenerne conto già nella formulazione del budget, perché la successiva fase di verifica degli scostamenti potrà solo in questo modo valutare correttamente anche le responsabilità.

I centri di costo individuabili possono essere quindi, secondo i loro aspetti fondamentali, suddivisi in due grandi raggruppamenti:

A) CENTRO DI COSTO STANDARD (O TECNICO).

Caratteristiche:

I risultati dell'attività di tale centro sono misurabili in quantità fisiche (numero pezzi prodotti, ore lavorate, litri prodotti) che, associate ai costi standard unitari (costi predeterminati) relativi ai fattori produttivi impiegati per l'ottenimento di questi outputs, determinano il costo complessivo (valore del costo di produzione).

In altre parole il manager di tale centro è responsabile dell'ottenimento di certe quantità di outputs secondo livelli definiti di efficienza e quindi a certi costi.

Obiettivo:

Il principale è il rispetto dei costi programmati per entità di prodotto quale parametro per misurare l'efficienza.

Leve economiche manovrabili:

Le leve normalmente impiegabili dal responsabile di un centro di costo produttivo riguardano il coefficiente di impiego dei fattori produttivi (manodopera e materiali) ossia gli standards fisico-unitari relativi ai singoli prodotti.

Inoltre dispone di un'ulteriore leva rappresentata dai volumi di produzione, qualora egli abbia anche un controllo delle scorte e possa agire direttamente sull'entità degli scarti.

Il prezzo d'acquisto del fattore non dipende dal responsabile del centro.

Esempio di centri di costo:

— Tutti i centri di costo dell'area tecnico-produttiva (non quelli solitamente definiti ausiliari quali centri manutenzione e centri controllo qualità).

Ruolo del budget:

- fondamentale perché definisce le linee guida.

Caratteristiche del budget:

- formulato con criteri oggettivi per tutti i centri di costo produttori diretti.

B) CENTRO DI COSTO DISCREZIONALE.

Caratteristiche:

In questo centro di responsabilità non esiste la possibilità di stabilire in modo oggettivo le relazioni tra risorse impiegate e risorse ottenute. Ne consegue che non è possibile definire in termini quantitativo-monetari i risultati di questi centri.

Obiettivo:

- il rispetto dei costi programmati, nei quali il responsabile di centro non deve individuare necessariamente i parametri per misurare l'efficienza, perché altrimenti in tale modo tende a mantenere livelli di costo inferiori ai programmi, pensando di essere considerato più efficiente;
- il rispetto di obiettivi qualitativi: per esempio qualità del servizio.

Leve economiche manovrabili

Non esistono leve economiche manovrabili dai responsabili di centro e spesso l'attività degli stessi si riduce alla negoziazione di una spesa (budget e spesa) e nell'utilizzare al meglio le risorse economiche concesse (ma anche quelle umane e tecnologiche).

Esempi di centri di spesa:

- amministrazione;
- ricerca e sviluppo;
- personale.

Ruolo del budget:

- secondario perché assume la veste di una autorizzazione di spesa.

Caratteristiche del budget:

- formulato con criteri prevalentemente soggettivi.

3.3. CENTRI DI RICAVO.

Sono normalmente centri appartenenti all'area commerciale che, per la prevalenza dei ricavi rispetto ai costi di funzionamento, sono denominati centri di ricavo.

Come nella tipologia dei centri di costo precedente anche per i centri di ricavo occorre individuare le leve decisionali, anche se i fattori influenzabili riguardano in prevalenza i ricavi piuttosto che i costi.

Un profilo sintetico degli aspetti fondamentali è il seguente:

CENTRO DI RICAVO.

Caratteristiche:

I risultati del centro vengono misurati in termini quantitativo-monetari e sono innanzitutto individuati in funzione della quantità dei beni e/o servizi venduti per i relativi prezzi di vendita unitari. I risultati sono anche riferiti all'utilizzo delle risorse per ottenere certi ricavi, che però essendo decisi ai livelli superiori (costi discrezionali) rendono il manager responsabile del loro efficace utilizzo.

Obiettivo:

- il rispetto dei costi e dei ricavi programmati.

Leve economiche manovrabili:

Anche se le componenti dei ricavi sono: il volume di vendita, il prezzo di vendita ed il mix dei prodotti vendibili, in questo caso le uniche leve riguardano i volumi di vendita, poiché i prezzi di vendita ed il mix dei prodotti sono già stati decisi dai manager ai livelli superiori (responsabili dei centri di profitto).

La spinta sui volumi di vendita avviene di solito per mezzo di azioni promozionali, oppure tramite i venditori, le politiche di sconti, le offerte speciale « 3 x 2 » ecc., tuttavia si deve segnalare che ciò avviene in un'ottica strumentale rispetto ai volumi di vendita.

Esempi di centri di ricavo:

- direzione vendite;
- responsabili di area vendite;
- filiali commerciali.

Ruolo del budget:

— parzialmente rilevante ma nella definizione delle linee guida.

Caratteristiche del budget:

— parzialmente oggettivo per alcuni tipi di costo, come spese di trasporto, di imballaggio e confezionamento, di stockaggio ecc., perché prefissabili in funzione del venduto.

3.4. CENTRI DI PROFITTO.

Nella realtà, sono individuabili in maniera netta e chiara prevalentemente nelle aziende di grandi dimensioni, dove esistono unità dotate di ampia autonomia decisionale (quali per esempio le divisioni) le cui azioni influiscono in maniera significativa sul conseguimento del risultato economico (ricavi meno costi).

Tale risultato può riguardare sia linee o famiglie di prodotti, sia l'azienda nel suo complesso.

I centri di profitto sono comunque anche individuabili nelle piccole e medie imprese quando l'analisi è effettuata per aree strategiche d'affari.

Come nell'illustrazione dei centri precedenti, il profilo sintetico degli aspetti fondamentali è il seguente:

CENTRO DI PROFITTO.

Caratteristiche:

I ricavi, i prezzi di vendita, determinati costi (*in primis* quelli promozionali) e la loro combinazione possono essere manovrati dal responsabile di tale centro insieme alle connesse leve di intervento.

In questa ottica la configurazione di reddito può essere assai diversa da azienda ad azienda.

Obiettivo:

— rispetto del profitto programmato quale parametro per la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia di breve periodo.

Leve economiche manovrabili:

Le leve economiche manovrabili sono molteplici, e vanno dai costi di acquisto dei fattori produttivi all'efficienza nel loro utilizzo, dai volumi di produzione e di vendita alla fissazione del mix

di prodotti da vendere, dalla scelta dei costi pubblicitari alla fissazione del prezzo di vendita unitario, ecc.

Esempi di centri di profitto:

- direzione marketing;
- direzione di divisione;
- direzione generale (nelle aziende di medio grandi dimensioni).

Ruolo del budget:

- fondamentale.

Caratteristiche del budget:

- sono tutte quelle generali del budget indicate in precedenza.

Si possono inoltre fare ulteriori considerazioni sui centri di profitto tali da far ipotizzare delle tipologie di centri di profitto più specifici per esempio:

— CENTRI DI PROFITTO AUTONOMI i quali individuano in genere le divisioni, nelle imprese a strutture multidivisionale, dotate di una elevata autonomia dalla direzione centrale e con limitati rapporti reciproci. Sono anche denominati centri di investimento.

— CENTRI DI PROFITTO SEMIAUTONOMI che individuano:

1) le divisioni, nelle imprese a struttura multidivisionale, caratterizzate da frequenti rapporti reciproci. Infatti in questo caso i trasferimenti di beni e/o servizi sono per i centri cedenti veri e propri ricavi e sono valutati in forza di cose a prezzi interni di trasferimento, limitando in questo modo la controllabilità dei ricavi nella loro globalità. Infatti proprio per questi motivi i ricavi sono anche in parte derivanti dai beni e/o servizi trasferiti o ceduti (queste considerazioni sono valide anche per i costi, relativamente alla divisione che acquista);

2) le funzioni che rivestono un ruolo di particolare importanza in seno all'impresa.

— CENTRI DI PROFITTO FITTIZI individuano le funzioni in cui si « lavora » per l'azienda e per gli altri centri, quali per esempio l'EDP o la Formazione interna.

In questi centri non esiste un ricavo reale, bensì un ricavo fittizio concordato in relazione alle prestazioni svolte a favore dell'azienda o degli altri centri.

Di fatto sono solo centri o di costo o di ricavo. I manager dispongono di una autorità limitata.

3.5. CENTRI DI INVESTIMENTO.

Sono centri di profitto veri e propri nei quali il manager è responsabilizzato anche sul capitale investito presso tale unità organizzativa.

Al riguardo R.N. ANTHONY osserva che « ... un centro d'investimento... rappresenta l'estremo sviluppo del principio della responsabilità; si presume che il dirigente ottenga un profitto soddisfacente dal capitale impiegato nel centro di responsabilità, pone molti difficili problemi e il concetto di centro d'investimento è così recente, che s'incontrano spesso gradi difficoltà circa la migliore soluzione di tali problemi... ».

Nelle medie e piccole aziende il centro di investimento spesso coincide con l'azienda nel suo complesso, soprattutto a causa del tipo di autorità presente.

Si osservino ora le sue generalità:

CENTRO DI INVESTIMENTO.

Caratteristiche:

Il manager di questo centro può manovrare tutte le grandezze economiche (ricavi/costi) ed essere quindi a capo di tutte le precedenti tipologie di centro, e può anche definire il capitale investito costituito da crediti, scorte e immobilizzi ecc.

Obiettivo:

— conseguire un determinato tasso di redditività del capitale investito che dovrebbe consentire, fissata una certa soglia di redditività, il controllo economico finanziario degli investimenti in capitale fisso ed in capitale circolante.

Leve economiche manovrabili:

Le leve economiche manovrabili dal responsabile per le stesse caratteristiche del centro di investimento sono nella sostanza tutte quelle indicate in precedenza fatta eccezione però per quelle relative alla raccolta dei mezzi di finanziamento.

Esempio di centri di investimento:

— sostanzialmente le divisioni.

Ruolo del budget:

— fondamentale se esiste in azienda un sistema di responsabilità formalizzata, unitamente ad una struttura di contabilità analitica.

Caratteristiche del budget:

— quelle generali insite nel budget stesso, formulato sia in modo oggettivo che soggettivo.

3.6. CENTRI DI PROGETTO.

• Sono l'ultima tipologia di centro in esame ed individuano unità organizzative *pro tempore*, solitamente riscontrabili nelle strutture a matrice, e quindi tipicamente riferibili ad imprese di medio-grandi dimensioni che lavorano su commessa.

Sono composte dal « responsabile di progetto o Project Manager » e da un numero limitato di collaboratori, con l'obiettivo di coordinare la realizzazione completa di uno specifico « progetto », per esempio la costruzione di una nave, utilizzando risorse delle tipiche aree funzionali.

Può capitare quindi che il capo progetto sia responsabilizzato anche sul profitto del progetto.

Considerando le finalità del presente studio non si reputa opportuno andare oltre a queste considerazioni di massima.

CAPITOLO IV

IL BUDGET: ANALISI DEI COSTI PER IL CONTROLLO

4.1. L'ANALISI DEI COSTI FINALIZZATA ALLA REDAZIONE DEL BUDGET.

Il Controllo di gestione, nella realtà aziendale è in prevalenza un controllo dei costi.

Quando si formulano i programmi, gli obiettivi di breve termine sono tradotti in termini economico-finanziari di cui la componente economica (costi, ricavi) costituisce la parte rilevante.

Anche nel momento in cui si verificano i risultati raggiunti si attua un controllo dei costi.

In altre parole il controllo dei costi è una funzione direzionale finalizzata al contenimento dei costi al di sotto del livello degli standard fissati in sede di budget.

La definizione più ristretta del budget enfatizza dello stesso il ruolo del Conto Economico preventivo, quindi implicitamente dei costi.

Prima della redazione del budget occorre quindi effettuare delle analisi di costo approfondite, per effettuare calcoli di convenienza economica (1), in modo da calcolare e confrontare le conseguenze economiche sulla gestione delle diverse alternative: proporre un certo prezzo di vendita, individuare i prodotti con margine superiore, produrre o acquistare ecc.

Una volta formulato il budget si è visto in precedenza, occorre poi valorizzare gli obiettivi ed i programmi in termini di costi e ricavi attraverso una approfondita determinazione dei costi. Non sempre i costi rilevati nei calcoli di convenienza coinci-

(1) L'approccio di calcolo utilizzato è definito « Approccio Differenziale ».

deranno con i costi a budget perché i primi sono i costi più probabili, i secondi sono i costi attesi, cioè fissati come obiettivi.

Tutta l'Analisi degli Scostamenti è basata sull'analisi dei costi, tra valori previsti e valori conseguiti, anche se riferita maggiormente alle componenti di costo piuttosto che all'entità globale dello stesso.

La stessa responsabilizzazione delle aree o centri avviene anche in termini di costo, tant'è che le componenti stesse dei costi rappresentano quasi sempre le leve decisionali dei manager.

È normale pertanto che, a seconda delle esigenze del controllo budgettario, i costi siano analizzati e classificati secondo più criteri rispettando il principio della rilevanza, cioè della pertinenza ed utilità rispetto allo scopo perseguito.

Tra le varie classificazioni dei costi, utili ai fini del controllo, si segnalano:

- a) costi classificati secondo la loro origine numeraria;
- b) costi classificati secondo le loro variabilità;
- c) costi classificati secondo la modalità della loro programmazione;
- d) costi classificati secondo la modalità di imputazione contabile: ai centri, ai prodotti o ad altri oggetti di calcolo;
- e) costi classificati secondo la loro controllabilità;
- f) costi classificati secondo l'effettività della loro manifestazione.

Nei paragrafi che seguono si espone un esame dettagliato di ogni singola classe di costi.

4.2. COSTI CLASSIFICATI SECONDO LA LORO ORIGINE NUMERARIA.

Questa classificazione, solitamente impiegata in contabilità generale, prende in considerazione le caratteristiche fisiche ed economiche dei fattori impiegati nei processi produttivi le quali si identificano nei costi rilevati. Il modo di analizzare i costi con il presente criterio porta a suddividere i costi in:

- costi di materie prime;
- costi di manodopera;
- costi relativi agli ammortamenti;
- costi relativi agli oneri finanziari;
- costi relativi alla forza motrice;

- costi relativi agli stipendi amministrativi;
- ecc.

Una tale distinzione non è tuttavia sufficiente ai fini operativi ed « analitici » in quanto i costi così classificati non sono utilizzabili per prendere determinate decisioni.

I costi raggruppati per origine numeraria identificano la classificazione in genere seguita nella Contabilità Generale.

Per conoscere quali sono i costi da prendere comunque in considerazione per una determinata decisione non è sufficiente procedere solo alla classificazione degli stessi in tale modo, ma è necessario effettuare altre considerazioni di carattere più generale ma contemporaneamente più analitiche, cioè riguardanti l'azienda nel suo complesso.

In particolare può anche essere necessario trattare i costi da un punto di vista tecnico per individuare le loro influenze sulla gestione, e su eventuali scelte strategiche.

In questo senso classificando i costi per origine sarebbe indispensabile integrare le informazioni prodotte dal tipo di classificazione adottata con altri dati concernenti la natura e le caratteristiche dell'azienda, del mercato, della concorrenza e così via, procedendo pertanto a congetture ed astrazioni del contesto aziendale osservato finalizzate agli scopi del controllo.

4.3. COSTI CLASSIFICATI SECONDO LA LORO VARIABILITÀ.

Questo tipo di classificazione prende in considerazione il comportamento quantitativo dei costi al variare delle unità di prodotto.

In questo modo i costi già classificati per natura sono ri-classificati in:

- **COSTI VARIABILI:** cioè costi la cui entità varia circa in proporzione alla variazione del volume produttivo (materie prime);

- **COSTI FISSI:** ossia costi che nei limiti di una certa capacità produttiva non variano al variare della produzione e, che in termini unitari, essendo ripartiti sulle unità, subiscono l'influenza delle variazioni della quantità di prodotto;

- **COSTI SEMIVARIABILI:** ovvero costi che possiedono una componente fissa e una variabile (per quanto concerne per esem-

pio l'energia elettrica si è di fronte ad una componente variabile, il consumo, e ad una componente fissa, cioè il canone bimestrale). Non sempre sono presi nella dovuta considerazione nelle analisi di tipo industriale.

La classificazione dei costi secondo questo criterio della variabilità è chiaramente di tipo soggettivo; e la soggettività è legata oltre che agli individui che effettuano l'analisi anche al tipo di azienda che si sta osservando.

In realtà un altro fattore che contribuisca a soggettivizzare l'approccio è rappresentato dalla difficoltà di individuare l'effettiva variabilità dei costi.

Al limite, infatti può accadere che lo stesso tipo di costo può assumere la veste di costo variabile in una determinata azienda, e di costo fisso in un altro contesto d'impresa, oppure tutti i costi possono anche variare al variare dei prezzi.

Altre interpretazioni sono orientate a considerare variabili i costi che assumono grandezze diverse quando si suppone di passare da un'ipotesi di gestione ad altre, per contro si suppongono fissi i costi che in tale passaggio non subiscono variazione alcuna.

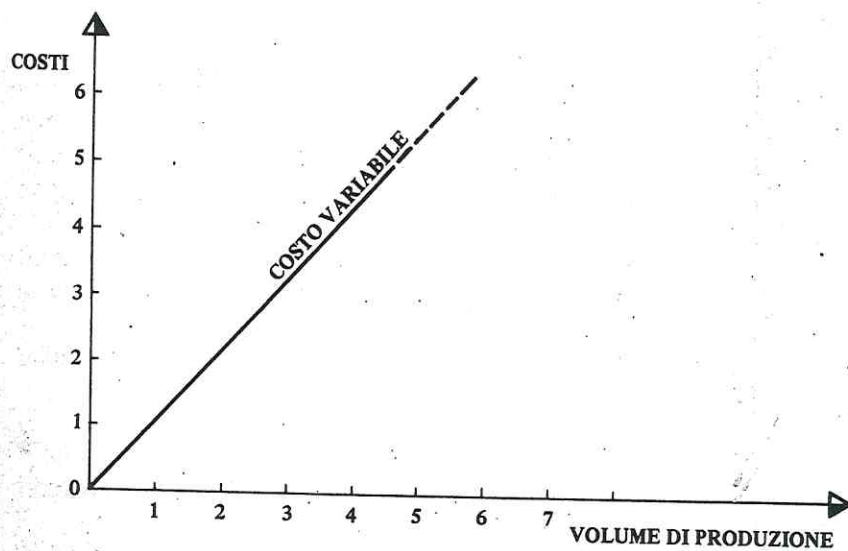
Di solito nei periodi definiti lunghi sono variabili anche i costi di capacità, cioè quelli fissi, considerati generalmente invariabili nei periodi definiti brevi. In un'interpretazione più ristretta, la discriminazione tra costi fissi e costi variabili è posta con riferimento alle alternative di gestione che si differenziano tra di loro per i diversi volumi di produzione. Esistono comunque sempre costi che non subiscono alcuna variazione in quanto sostenuti dall'impresa a prescindere dal grado di attività svolta (COSTI FISSI) ed altri che variano secondo una relazione di proporzionalità più o meno rigorosa rispetto alle supposte variazioni delle quantità.

In realtà la distinzione non appare sempre così netta, ma purtroppo è necessario scegliere comunque un metodo e delle grandezze per effettuare le opportune analisi.

a) COSTI VARIABILI.

Sono costi variabili quelli che nel loro andamento sono strettamente connessi al volume di produzione, come evidenziato graficamente in figura 1.

FIGURA 1
ANDAMENTO DEI COSTI VARIABILI

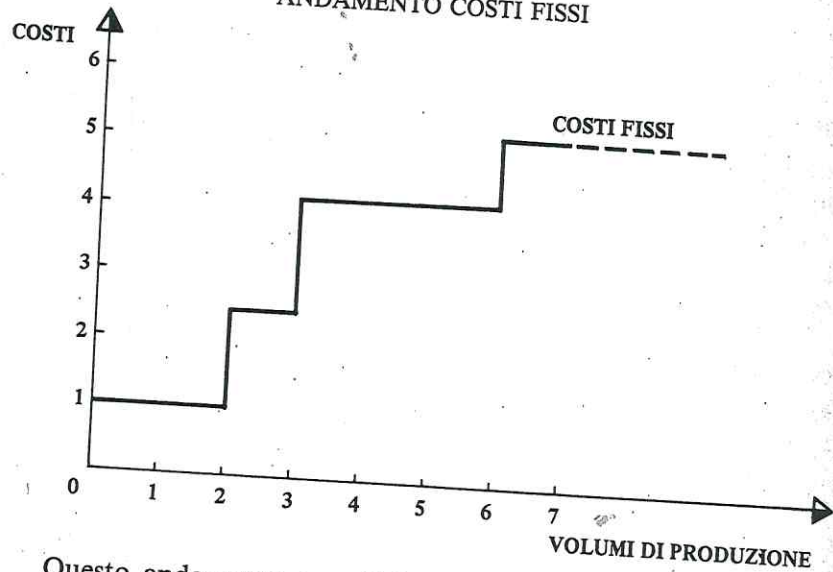


b) COSTI FISSI.

Per quanto riguarda l'andamento dei costi fissi questi devono essere osservati con riferimento a precisi limiti di volume produttivo e di tempo. Infatti è chiaro che per minime variazioni di quantità di prodotto tutti i costi fissi restano effettivamente fissi, mentre per variazioni consistenti che comportino un incremento degli investimenti anche i costi fissi subiscono delle variazioni. Comunque nell'ambito di un'analisi statica dei costi, è possibile individuare sicuramente alcuni che hanno una « costanza » maggiore.

In tale modo la funzione dei costi fissi totali è espressa da una curva a gradini, come visibile in figura 2.

FIGURA 2
ANDAMENTO COSTI FISSI



Questo andamento a scalini significa che i costi fissi relativi (o costi variabili a scatti) hanno un andamento lineare e costante fino al momento in cui per esempio sono necessari degli investimenti, che modificano la struttura dei costi fissi.

In questa situazione i costi hanno un'impennata in « verticali » poiché si è modificata l'entità dei costi di tipo fisso, dopodiché continueranno il loro andamento lineare e costante fino a quando non si verificheranno nuovamente altri costi di struttura fissi non sostenuti in precedenza e legati alle scelte operate in sede di pianificazione strategica.

Nell'ambito del controllo esecutivo i costi fissi sono intesi come costi non controllabili ed i costi variabili come costi controllabili cioè come costi per i quali è possibile attribuire la responsabilità del loro sostenimento a specifici organi esecutivi dell'azienda. Si vedrà più avanti di chiarire queste affermazioni.

4.4. COSTI CLASSIFICATI SECONDO LE MODALITÀ DELLA LORO PROGRAMMAZIONE.

Qualora si parli di costi classificati secondo le modalità di programmazione si cala l'analisi dei costi nella formulazione del budget.

risc
nar
cess
no p
dire
scre
pub
te d
l'im
ancl
di c
osse
men
zion
di fi
prev
stan
disc
sonc
cost
bud
4.5.
zion
puta

Si individuano quindi costi:

- tecnici o parametrici;
- discrezionali;
- vincolati.

I *costi tecnici* sono veri e propri costi standardizzabili, e si riferiscono pertanto ai fattori produttivi dei quali è possibile determinare preventivamente, in base a calcoli tecnici, la quantità fisica necessaria per ottenere un programmato volume di output. Riguardano principalmente le materie prime e la manodopera diretta.

I *costi discrezionali* sono programmati soggettivamente dalla direzione per i vari livelli organizzativi. Sono basati su scelte discrezionali dei manager in funzione di determinati obiettivi.

In sede di budget sono quindi sicuramente discrezionali i costi di pubblicità, di ricerca e sviluppo, di formazione, di consulenza ecc.

I *costi vincolati* sono invece la conseguenza di decisioni legate dal budget vero e proprio, e vincolate alla stessa struttura dell'impresa come gli ammortamenti, per esempio. Possono essere anche definiti discrezionali a breve.

Soffermando l'attenzione sulle conseguenze che questo tipo di classificazione esercita sul processo di programmazione si può osservare che:

a) i costi tecnici sono programmati con procedure oggettive, mentre i costi discrezionali con metodi soggettivi legati alla discrezionalità dei responsabili;

b) l'Analisi degli Scostamenti è diversa a seconda che si sia di fronte a costi tecnici o discrezionali;

c) in sede di formulazione del budget se nei centri individuati prevalgono i costi tecnici si definiscono i centri come tecnici o standard, se prevalgono i costi discrezionali i centri sono definiti discrezionali;

d) di norma i costi tecnici sono variabili, i costi discrezionali sono da considerarsi fissi rispetto al volume di produzione, ed i costi vincolati si devono ritenere fissi in sede di formulazione del budget sempre rispetto al volume di produzione.

4.5. COSTI CLASSIFICATI SECONDO LE MODALITÀ DI IMPUTAZIONE.

Il raggruppamento dei costi secondo le modalità dell'imputazione si basa sul modo con il quale i costi sono contabilmente imputati ai centri di costo, o ai prodotti cui competono.

Tale tecnica di analisi comporta una riclassificazione dei costi sostenuti dall'azienda a seconda che l'imputazione avvenga direttamente ai centri o ai prodotti, oppure indirettamente attraverso criteri e metodi soggettivi scelti dall'analista.

L'adozione del criterio in questione implica la suddivisione dei costi nelle seguenti due categorie:

A) COSTI DIRETTI:

Sono individuabili nei costi che si imputano DIRETTAMENTE ai centri e/o ai prodotti per mezzo di una misurazione OGGETTIVA del fattore produttivo impiegato. La formula del concetto ora esposto si può esprimere nel seguente modo:

$$\text{QUANTITÀ FATTORE } X \text{ PREZZO UNITÀ DI FATTORE}$$

È cioè possibile rilevare in modo tangibile e corrispondente alla realtà l'effettivo consumo del fattore produttivo, perché si conosce quanto di tale fattore produttivo è presente nel prodotto realizzato. Il valore di costo è oggettivo solo per il volume fisico non per il prezzo di acquisto del fattore che può anche variare.

B) COSTI INDIRETTI:

Sono i costi imputati attraverso una RIPARTIZIONE SOGGETTIVA, ovvero per mezzo di un CRITERIO DI RIPARTIZIONE, che esprime attraverso valori numerici il metodo con cui i costi sono attribuiti agli oggetti cui si riferiscono. La scelta del criterio di ripartizione si identifica in pratica con il calcolo del coefficiente di ripartizione (il quale esprime appunto numericamente il criterio che si sceglie in modo soggettivo).

$$\text{COSTO DA RIPARTIRE } X \text{ COEFF. DI RIPARTIZIONE}$$

La necessità di effettuare una ripartizione di tipo soggettivo, e quindi di classificare il costo come Indiretto, è causata dall'impossibilità di misurare la quantità di fattore produttivo effettivamente consumato per la realizzazione del prodotto, in quanto non si riesce a rilevare l'entità della risorsa concretamente presente

nell'unità di prodotto non potendola valorizzare né a quantità, né a valore.

Un esempio concreto può chiarire ulteriormente.

Un'azienda industriale che produca, per esempio, motociclette non può conoscere (oggettivamente) quante lire di spese telefoniche hanno concorso alla realizzazione delle motociclette, può solo decidere in funzione a determinati parametri, quanto di questa spesa può essere conteggiata (cioè imputata) nel calcolo del costo pieno totale del tipo X di motociclo.

Questa classificazione dei costi, suddivisi in costi diretti e costi indiretti è utile nel controllo budgetario perché:

- i costi generali dell'azienda non sono facilmente controllabili a livello di centro di costo;
- i costi diretti di commessa sono fondamentali per il controllo delle singole commesse nelle imprese che svolgono questo tipo di attività;
- i costi diretti di centro o di prodotto sono a volte sinonimo di costi eliminabili, quindi sono certamente una grandezza da contare nei calcoli di convenienza economica mediante l'approccio differenziale (2).

4.6. COSTI CLASSIFICATI SECONDO LA LORO CONTROLLABILITÀ.

I costi così classificati sono utili ai fini del budget, e sono:

- *costi controllabili*: quelli influenzabili dal comportamento dei responsabili di centro;
- *costi non controllabili*: quelli non influenzabili dalle decisioni dei manager dei centri.

Questo tipo di classificazione, rispetto alle precedenti, ha un valore relativo perché in fondo tutti i costi sono controllabili considerando l'intera impresa.

A livello di budget, anche l'influenza dei capi-centro non è quasi mai piena e la responsabilizzazione dei manager avviene generalmente solo sui costi controllabili (il direttore di stabilimento, per esempio, non può essere responsabile del suo stipendio).

(2) Dell'« approccio differenziale » si fornisce un maggiore approfondimento, corredato da esempi numerici, nel Capitolo IX.

4.7. COSTI CLASSIFICATI SECONDO L'EFFETTIVITÀ DELLA LORO MANIFESTAZIONE.

Secondo tale criterio i costi possono essere:

- effettivi;
- ipotetici.

I primi trovano riscontro nelle rilevazioni contabili, perché effettivamente sostenuti. I secondi si dovrebbero sostenere in relazione a determinate ipotesi di andamento dei prezzi, di efficienza, ecc.

I costi ipotetici sono impiegati nel budget per orientare le scelte nei calcoli di convenienza economica, mentre i costi effettivi sono impiegati in sede di Analisi degli Scostamenti per confrontarli con i costi di budget. I costi standard sono ipotetici per eccellenza. Tutti i costi, comunque, possono essere l'una o l'altra cosa.

4.8. L'ANALISI DEI COSTI PER LE DECISIONI E LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI: PROBLEMI.

È stato dimostrato l'impiego dell'analisi dei costi quale strumento per il controllo di gestione e per i processi decisionali.

Questo significa che i costi possono essere utilizzati come mezzi di supporto nelle decisioni del management soprattutto qualora, queste debbano essere prese sulla base di calcoli di convenienza economica.

In questo senso è possibile usare diverse configurazioni di costo tra quelle esposte, a seconda del tipo di impiego che se ne vuole fare, e tutte devono essere trattate con tecniche appropriate.

Si pensi per esempio a decisioni che si devono prendere sulla base esclusivamente di calcoli di convenienza economica.

In questo senso è necessario usare una tecnica di confronto che consideri i costi delle differenti decisioni e che suole definirsi APPROCCIO DIFFERENZIALE.

Tale procedura si articola nel seguente modo: innanzitutto si raffrontano tra loro due o più alternative di gestione per le quali si stimano i relativi costi e ricavi.

Successivamente si sceglie l'alternativa più conveniente attraverso appunto un'analisi differenziale, che si realizza materialmente effettuando dei calcoli che tengano conto solo dei costi che possono subire una variazione nella loro entità, in seguito alla decisione presa e limitatamente al valore della variazione stessa.

Pertanto ai fini di questa procedura possono essere considerati sia i costi fissi, sia quelli diretti, sia quelli variabili se eliminabili.

Poiché vengono tralasciati tutti gli altri costi ininfluenti per le decisioni in esame quelli considerati possono essere definiti costi differenziali. Questi in realtà altro non sono che costi precalcolati perché per metterli a confronto è necessario averli già determinati.

In casi particolari qualora si debbano per esempio prendere decisioni che sicuramente non comportano modifiche nella capacità produttiva è più opportuno utilizzare solo i costi variabili in quanto sono gli unici costi che possono subire delle variazioni in seguito alle diverse alternative gestionali. In questa situazione non è appunto necessario tenere in considerazione nei calcoli i costi fissi i quali si sosterranno comunque senza subire variazioni, qualunque sia la decisione in questione.

In alcune situazioni l'uso dell'approccio differenziale si riduce pertanto all'esame dei soli costi variabili.

In azienda la tecnica dell'approccio differenziale è utilizzata in genere per decisioni del tipo:

- decidere se acquistare all'esterno o produrre internamente;
- decidere l'eliminazione o meno di un prodotto (o reparto);
- decidere se accettare un'ordinazione ad un certo prezzo offerto dal cliente;
- decidere di sostituire un prodotto con un altro (3).

4.9. OSSERVAZIONI SULL'ANALISI DEL « PUNTO DI PAREGGIO »: UN ALTRO STRUMENTO PER LA DECISIONE.

Le diverse considerazioni effettuate sui costi consentono di dare una risposta ad un certo numero di particolari problemi per l'impresa, che implicano pur sempre delle decisioni. Tra queste:

- l'analisi del « punto di pareggio »;
- la determinazione dei prezzi di vendita;

(3) Si rinvia al Capitolo IX.

— la realizzazione dell'analisi della redditività delle varie produzioni aziendali.

Le problematiche accennate sono tutte fondamentali per un efficace controllo della gestione.

L'analisi del « punto di pareggio » consiste essenzialmente nel determinare il volume di produzione in corrispondenza del quale i costi ed i ricavi si eguagliano o, in altre parole, il volume al cui livello è possibile realizzare un certo risultato economico preventivo non negativo. Questo metodo presuppone l'attuabilità di una contabilità dei costi che permetta la distinzione delle componenti fisse da quelle variabili.

In effetti, come risulta visibile dalla figura n. 3, il punto di pareggio è determinato dall'incontro della linea dei costi con la linea dei ricavi. La linea dei costi è espressa da una funzione in cui si evidenziano due variabili, una rappresentante i costi fissi e l'altra i costi variabili.

Lo sviluppo delle due funzioni espresse nel grafico, considerando che l'utile U è uguale ai ricavi totali sottratti i costi totali, è così determinato:

$$U = pq - (CFT + cv \cdot q)$$

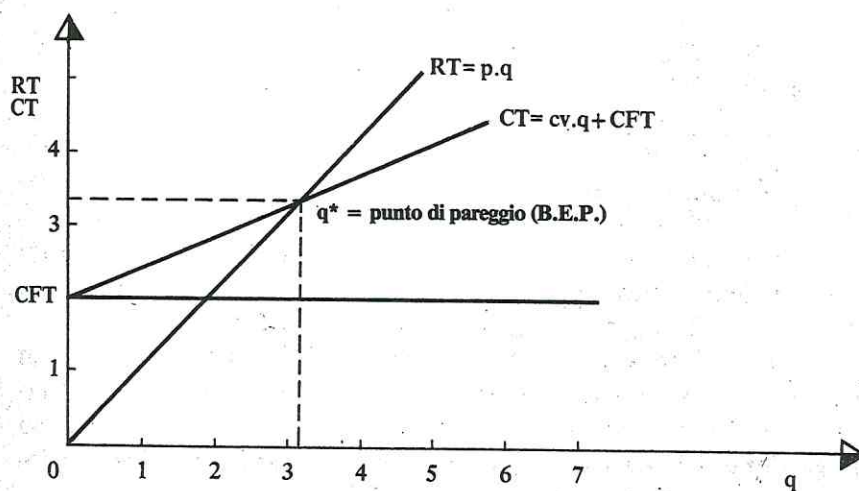
Sviluppando matematicamente la funzione, si pone in evidenza la variabile quantità nel seguente modo:

$$U = pq - CFT - cv \cdot q$$

$$U = (p - cv) q - CFT$$

dove $(p - cv)$ è il cosiddetto MARGINE LORDO UNITARIO DI CONTRIBUZIONE.

FIGURA 3
DIAGRAMMA DI REDDITIVITÀ



Dove:

p = prezzo unitario
 cv = costo var. unit.

CT = costi totali
 RT = ricavi totali

CFT = costi fissi totali
 q = quantità

L'analisi del punto di pareggio consente pertanto di individuare il livello di produzione « q » da cui corrisponde un profitto pari a zero (break even point). È chiaro quindi che per quantità maggiori l'azienda conseguirà un utile, mentre per quantità minori a quella del punto di pareggio l'azienda sopporterà una perdita.

Infatti dove $U = 0$ cioè dove il profitto è uguale a zero e quindi i costi totali eguagliano i ricavi totali si ottiene:

$$0 = (p - cv) q - CFT$$

$$(p - cv) q = CFT$$

da cui risolvendo per q

$$q = \frac{CFT}{p - cv} \quad (1)$$

q = punto di pareggio.

La quantità di prodotto che si ottiene con la sopraesposta relazione matematica rappresenta il punto in cui l'utile è uguale a zero, e quindi la gestione è chiusa in pareggio $CT = RT$.

L'analisi del « punto di pareggio » è utilmente impiegabile in sede di programmazione aziendale. Essa infatti permette di effettuare oltre che l'individuazione della quantità di prodotto per cui la gestione dell'azienda è chiusa in pareggio, anche l'evidenziazione delle conseguenze provocate sul reddito da variazioni di:

- prezzi (p);
- costi variabili (cv);
- costi fissi (CFT).

Infatti il mutare di ognuna di queste variabili comporta anche la variazione della quantità di pareggio, e di conseguenza fornisce indicazioni sullo spostamento dei livelli minimi in cui la gestione dell'azienda non produce perdite, in funzione dei cambiamenti quantitativi delle variabili sopraesposte.

Questo tipo di analisi permette anche la determinazione dei valori delle variabili presenti nella formula (1), considerate ciascuna di volta in volta come incognita.

Per esempio si può determinare il prezzo di vendita dei beni o servizi ceduti che determini un pareggio con una prestabilita quantità di output e con la struttura che si possiede (rappresentata dai costi fissi), oppure calcolare la quantità che si dovrà vendere per essere in pareggio con il prezzo della concorrenza, o con un prezzo prestabilito o proposto, ma sempre con « la struttura », cioè l'entità, dei costi fissi e variabili che si possiede, e così via.

Nella sostanza le informazioni, a quantità od a valore, fornite dall'Analisi del Punto di Pareggio sono utili alla direzione per individuare la fattibilità e la correttezza sia delle politiche di produzione (quantità), sia delle politiche commerciali (prezzo e margine di contribuzione) sia delle politiche di investimento (influenza

dei costi di struttura e dei costi variabili sulle quantità prodotte e sui prezzi applicabili).

L'applicazione pratica dell'individuazione del punto di pareggio risulterà più chiara con un semplice esempio.

Si supponga un'azienda di città di servizio, recapito piccoli pacchi e documenti la Assopony S.p.A.

L'amministratore non è soddisfatto dei risultati economici conseguiti nel mese.

Per ogni trasporto egli applica un prezzo di L. 10.000 a fronte dei seguenti costi:

— fattorini	L. 6.500 l'ora
— assicurazione 2 auto	L. 1.440.000 l'anno
— bollo per 2 auto	L. 300.000 l'anno
— manutenzione	L. 500.000 al mese
— segreteria	L. 600.000 al mese
— affitto locali	L. 150.000 al mese

Durante una consegna ciascuna autovettura percorre mediamente 10 km consumando 1 litro di carburante (L. 1.300/litro) ogni 10 km.

L'amministratore si chiede pertanto quante consegne (q) avrebbe dovuto effettuare in un mese per conseguire il punto di pareggio (RICAVI = COSTI). Inoltre, posto che in un mese si fosse riusciti ad effettuare solo 300 consegne, quale prezzo a consegna si sarebbe dovuto applicare per conseguire lo sperato pareggio economico.

La soluzione del problema dell'amministratore si effettua, tenendo presente che le quantità di pareggio, cioè, il numero di consegne da effettuare nel mese per non perdere nulla è quella per cui:

$$q = \frac{CFT}{p - cv}$$

Pertanto occorre innanzitutto individuare tra tutti i costi dell'azienda i costi fissi ed i costi variabili. Successivamente si considera anche il prezzo del servizio offerto di modo che si dispone di tutte le variabili necessarie per i calcoli.

I costi fissi mensili sostenuti sono tutti quelli che l'azienda sopporta indipendentemente dal numero delle consegne effettuate:

— bollo 2 auto (300.000 : 12)	25.000
— manutenzione	500.000
— assicurazione 2 auto (1.440.000 : 12)	120.000
— segreteria	600.000
— affitto locali	150.000
	<u>1.395.000</u>
	$CFT = 1.395.000$

Come si può riscontrare solo l'ammontare del costo bollo auto e assicurazione sono stati rapportati a mese.

Il costo variabile unitario è rappresentato dal costo della benzina e dal costo del fattorino:

$$cv = 6.500 - 1.300 = 7.800$$

Il numero di consegne che consentono un pareggio nella gestione sono dunque:

$$q = \frac{CFT}{p - cv} = \frac{1.395.000}{10.000 - 7.800} = 634 \text{ consegne}$$

Se si suppone di poter effettuare solo 300 consegne il prezzo da attribuire ad ogni singolo servizio sarà:

$$p \times 300 = 1.395.000 + 7.800 \times 300$$

$$\text{cioè } RT = CFT + cv \times q$$

da cui

$$p = \frac{1.395.000 + 2.340.000}{300} = 12.450 \text{ lire}$$

4.9.1. *Problematiche attuali dell'Analisi del Punto di Pareggio per la programmazione ed il controllo budgetario: abbassamento o anticipo del punto di pareggio.*

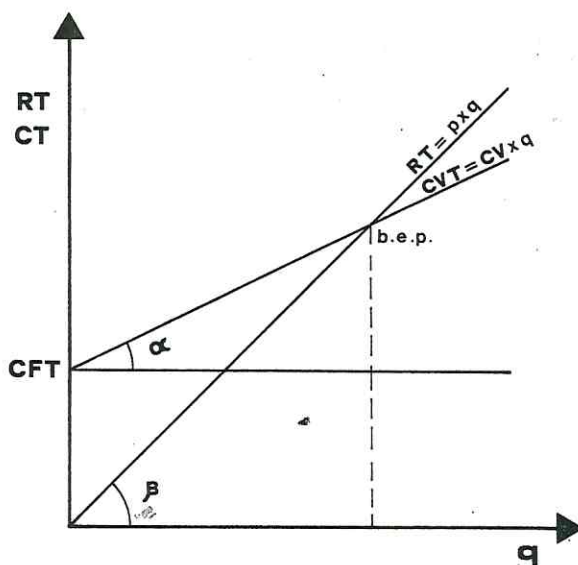
Tra i vari obiettivi attualmente « desiderati » dalle aziende si segnala « l'abbassamento del punto di pareggio », anche denominato « anticipo del Break-Even-Point » (BEP.) (4).

(4) In realtà il punto di pareggio, sotto l'aspetto economico-aziendale, non rappresenta un vero e proprio punto di equilibrio ma individua un punto ipercritico da superare

Se il punto di pareggio è situato a minori quantità di prodotto da vendere sarà più semplice per l'impresa raggiungere il punto di pareggio, aumentando inoltre la probabilità di trovarsi in situazioni in cui si può preventivare, con una certa sicurezza, dei risultati positivi.

Le azioni che l'azienda può intraprendere per tentare di raggiungere questo obiettivo (fermo restando un determinato diagramma di redditività) sono le seguenti:

IPOTESI: Il diagramma di redditività è il seguente:



Nel diagramma la funzione del Profitto è espressa dalla funzione

molto velocemente per raggiungere il più presto possibile l'area di possibili equilibri economico-finanziari. Infatti nel punto di pareggio $ROE = 0$, in cui $ROI < i$ perché

$ROI = i \cdot \frac{K - N}{K}$. Comunque il modello relativo al punto di pareggio nella realtà rap-

presenta un orientamento per l'attività dell'azienda, per esempio in un'impresa multiprodotto si agirà complementariamente sui diversi modelli, ottenendone probabilmente un effetto più anticipativo.

[Handwritten signature]

$$U = RT - (CFT + CVT)$$

cioè

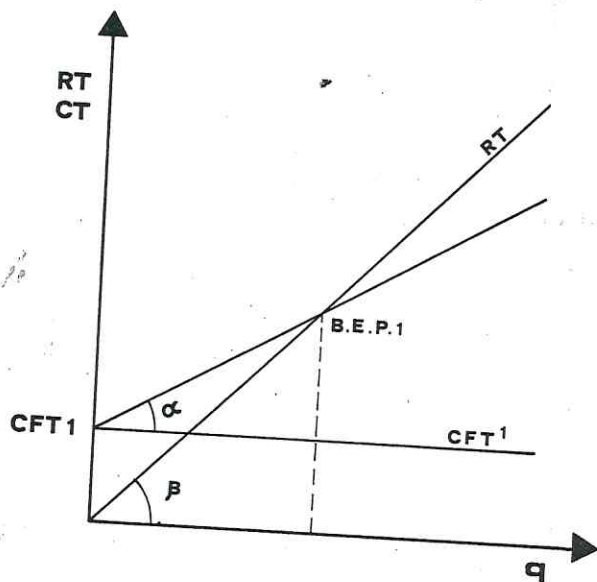
$$U = p \times q - (CFT + cv \times q)$$

Il punto di pareggio per

$$U = 0 \text{ è } q = \frac{CFT}{p - cv}$$

— Azioni per anticipare il B.E.P.:

1) ABBASSARE I COSTI FISSI

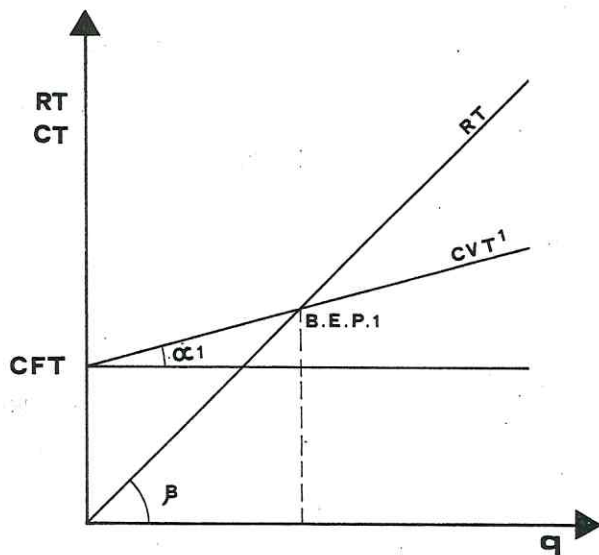


$$CFT1 < CFT$$

Si deve fare azione sui costi fissi (CFT), per abbassarli, ferme restando le altre condizioni.

Ciò è possibile con la sostituzione di costi fissi con costi variabili, migliorati nella loro economicità.

2) DIMINUIRE LA VARIABILITÀ DEI COSTI VARIABILI



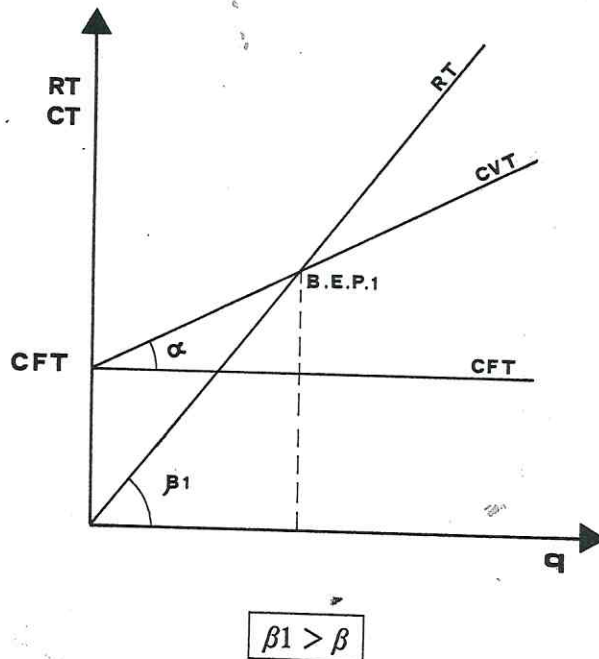
$$a_1 < a$$

Si deve fare azione sui costi variabili (CVT), per abbassarne il tasso di variazione (a), a parità di altre condizioni.

Ciò è possibile sostituendo i costi variabili con costi fissi, migliorati nel loro grado di utilizzazione.

In questo modo i costi variabili assumono la configurazione come nel grafico (CVT_1), con variazione a_1 .

3) AUMENTARE LA VARIABILITÀ DEI RICAVI



In questo caso l'azione deve essere fatta sui ricavi (RT), per elevarne il tasso di variazione (β), ferme restando le altre condizioni. L'azienda può per esempio realizzare un potenziamento delle azioni di marketing attraverso recuperi di competitività nel mercato di sbocco.

Il nuovo tasso di variazione è quindi β_1 .

CAPITOLO V

LE FASI DI FORMAZIONE DEL BUDGET

5.1. ITER DI FORMAZIONE DEL BUDGET.

Nelle pagine precedenti si sono esposti i concetti di pianificazione e controllo, di controllo bugetario, nonché la definizione e le caratteristiche principali del budget.

L'utilità del budget quale strumento per la razionalizzazione della gestione è indiscutibile.

Come tutti i programmi, o modelli di comportamento, viene sviluppato in azienda mediante un processo articolato che deve essere dotato di queste caratteristiche:

1) il punto di partenza sono gli obiettivi generali del piano, del quale il budget ne rappresenta la traduzione in termini economico-finanziari ed operativi del primo anno;

2) l'arco di tempo in cui il budget deve essere costruito deve necessariamente concludersi entro l'inizio dell'anno in cui si è previsto che lo stesso debba cominciare, compromettendo altrimenti la caratteristica del budget di strumento di guida dei manager;

3) il processo di formazione del budget dovrebbe coinvolgere un numero elevato di organi ciascuno dei quali deve dare un contributo significativo alla stesura del medesimo;

4) i programmi degli organi devono essere tra loro indipendenti (quando possibile) ma con « l'occhio » sempre rivolto agli obiettivi globali, ed in armonia con essi;

5) l'articolazione avviene secondo più fasi, secondo una sequenza logica il cui *iter* è abbastanza generalizzabile alle diverse tipologie d'impresa;

6) il processo di formazione può essere soggetto a degli aggiustamenti prima che il budget diventi operativo, per i motivi di cui al punto 4;

7) soprattutto nelle piccole e medio-piccole imprese dove può mancare il piano di medio-lungo termine è possibile sostituire lo stesso con un pre-budget contenente gli obiettivi di gestione e le linee generali. Quest'ultimo è un punto di partenza per la stesura del budget vero e proprio.

In via schematica e semplificata le principali fasi logiche della formazione del budget sono quelle riportate nella Tavola I.

Come si può immaginare, dalla stessa estensione del grafico di sintesi della Tavola I, le informazioni necessarie per strutturare il budget sono numerosissime, di diversa natura, e con diverse finalità: possono essere qualitative, quantitativo-fisiche (pezzi, litri prodotti, kg., ore lavoro ecc.), quantitativo-monetarie (costi, ricavi, entrate, uscite, prezzi di vendita, prezzi d'acquisto, investimenti ecc.).

Sono inoltre informazioni sia impiegate dai vari centri di responsabilità che trasmesse tra gli stessi.

Le fasi sopra esposte sono riferibili particolarmente alle imprese che producono in serie o su previsione.

Anche lo schema enfatizza proprio le componenti economico-finanziarie della formazione del budget. In realtà occorre ricordare che a monte sono state individuate le operazioni pratiche da compiere dalle singole aree di responsabilità: cosa produrre e quanto, dove vendere, con quali canali distributivi, con quanto fabbisogno orario di lavoro e così via.

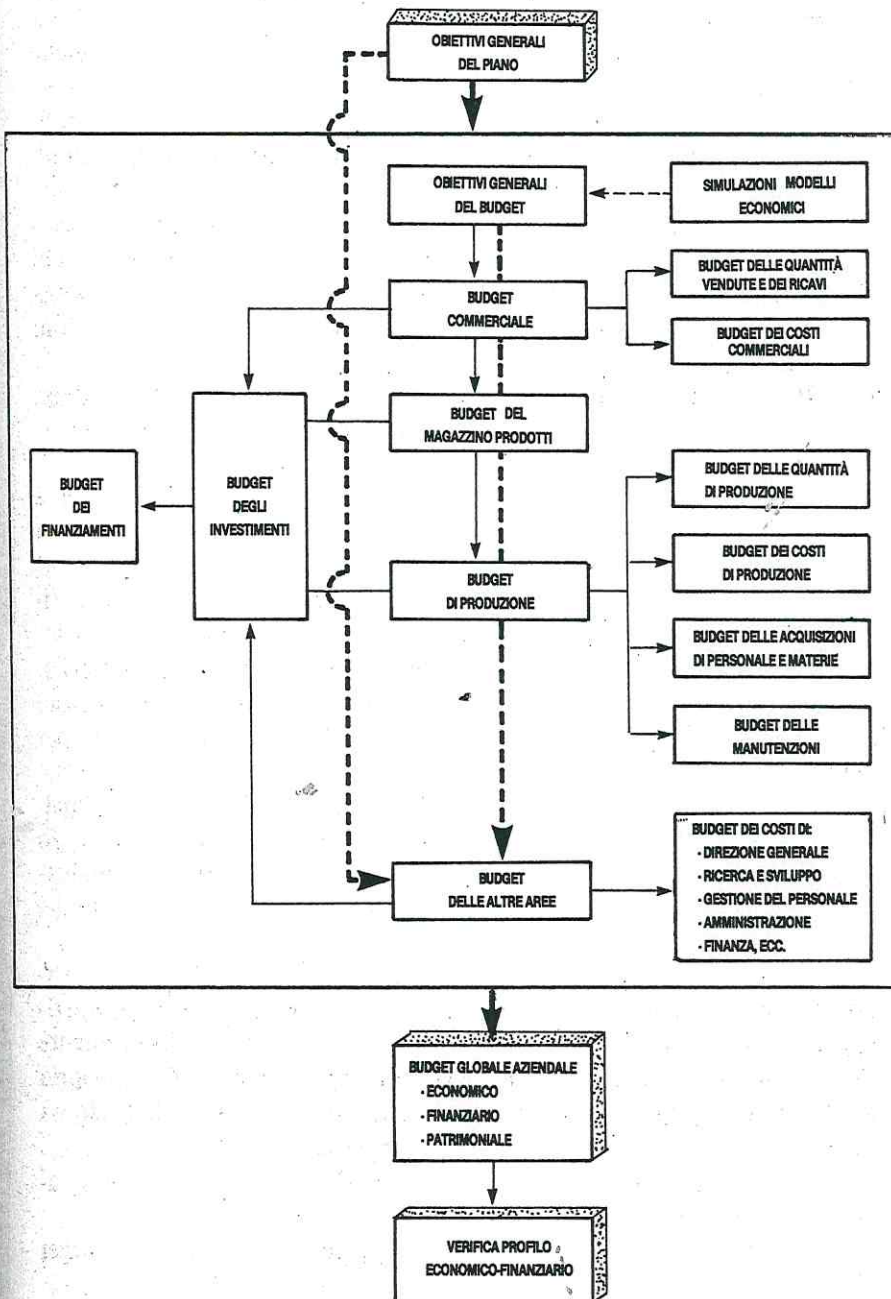
Il budget quindi anche se espresso in unità economico monetarie, diventa realmente « operativo » programmato bene prima e dettagliatamente il « da farsi ». Il tipo di informazioni da inserire nel budget soprattutto nelle piccole e medie imprese dove l'organizzazione del flusso informativo è spesso carente rappresenta il problema più consistente per la stesura dello stesso.

Per una buona riuscita del processo di programmazione innanzitutto si deve dire cosa si vuole fare, perché, e con che cosa, traducendo in maniera pratica questi pensieri-obiettivo per renderli operativi. Successivamente questi pensieri obiettivo sono quantificati in termini economico-monetari ricorrendo anche all'analisi dei costi.

Quest'ultima fase è già praticamente il punto di arrivo dell'intero processo di budget.

Dal punto di vista formale è possibile affermare che il budget deve essere inteso sotto 2 profili, finalizzati comunque sempre allo stesso risultato finale:

TAVOLA I
FASI DI FORMAZIONE DEL BUDGET



a) « *Budget per programmi* » in cui l'enfasi è sulla definizione operativa e sulla quantificazione dei programmi che l'azienda intende attuare. I programmi devono essere inoltre analizzati per prodotti, per linee di prodotti, per progetti, per Aree Strategiche (ASA) ecc.

b) « *Budget di responsabilità* » cioè come programma suddiviso per centri di responsabilità riferiti agli individui responsabili della sua attuazione.

Spesso nella stesura operativa del budget è necessario ricorrere ai cosiddetti mansionari, soprattutto per individuare bene « chi deve fare che cosa », al fine di favorire successivamente la corretta valorizzazione in termini economico-monetari delle operazioni da compiere.

Per quanto riguarda ancora le fasi di formazione del budget, che saranno trattate singolarmente nei paragrafi successivi, occorre segnalare quanto segue.

L'obiettivo finale operativo della costruzione del budget è l'aggregazione ed il consolidamento dei singoli budget nel budget globale aziendale (penultimo riquadro della Tavola I).

L'unitarietà del budget si ha proprio in questo momento finale di consolidamento globale di tutte le informazioni e previsioni, autonomamente elaborate mediante i budget settoriali articolari nella sequenza esposta e secondo una pluralità di dimensioni possibili, quali appunto per aree strategiche d'affari (ASA), per centri di responsabilità, o per progetto.

L'approccio più recente nella formulazione del budget è quello di svilupparlo prima per aree strategiche di affari, o secondo una concezione meno restrittiva per business, e solo successivamente costruire un budget globale generale come aggregazione dei singoli budget degli ASA.

Questo può valere per tutti i tipi di imprese ed in modo particolare per i gruppi, anche per quelli dove ad ogni società corrisponde un'ASA. In questo caso se le società sono relativamente autonome hanno il proprio budget impostato in base alla propria ASA, e la capogruppo se desidererà fare il proprio budget dovrà aggregare i budget per ASA delle singole società del gruppo.

Anche il budget per aree strategiche d'impresa deve essere caratterizzato da una visione sistemica, per essere corretto.

La sintesi del consolidamento è appunto espressa nel budget globale economico finanziario e patrimoniale.

Spesso nella pratica aziendale prima della redazione definitiva del budget economico, finanziario e patrimoniale, si vuole costruire un budget economico e un budget finanziario provvisori, per individuare il risultato finanziario (avanzo o disavanzo) e calcolare conseguentemente gli oneri finanziari e il risultato netto economico.

Solo successivamente si formula la versione definitiva del budget economico e del budget finanziario, a cui segue il budget patrimoniale.

Questi prospetti sono poi sottoposti all'analisi per indici per individuare il profilo economico finanziario atteso (ultimo riquadro Tavola I).

A titolo esemplificativo si presenta in maniera descrittiva, l'iter di formazione del budget in un'azienda di servizi di interesse nazionale operante nel settore della formazione.

5.2. CASO DI FORMULAZIONE DEL BUDGET DI UN'IMPRESA OPERANTE NEL SETTORE DEI SERVIZI DI FORMAZIONE.

Il processo di formulazione del budget passa attraverso le seguenti fasi:

a) verso la metà di settembre gli organi di vertice chiedono ai vari centri di responsabilità (centri operativi e aree commerciali) (1) di preparare proprie *ipotesi di budget*, fornendo loro i dati relativi al costo del lavoro e alle quote fisse per l'anno successivo, alcune informazioni sull'andamento dei prezzi utili per effettuare previsioni attendibili (prezzi dei trasporti, prezzi dei servizi e delle utenze) e qualche indicazione di massima relativa ad attività da contemplare nel budget con riflessi economici soltanto nel medio/lungo periodo (sviluppo delle risorse umane, sviluppo di nuovi prodotti, politica di promozione e pubblicità, ecc.);

b) all'inizio di ottobre, terminata la preparazione delle ipotesi di budget da parte dei vari centri, si tiene una *serie di riunioni* a cui partecipano il presidente, il direttore dei centri operativi, il direttore amministrativo, il direttore del personale e, alternativamente, i vari capi-centro. Nel corso di queste riunioni ogni re-

(1) I budget degli enti centrali sono predisposti dagli organi di vertice di comune accordo.

sponsabile di centro presenta la sua ipotesi di budget e la discute con gli organi di vertice, i quali verificano gli obiettivi di redditività (margini di contribuzione) e di sviluppo (fatturato), senza peraltro arrivare ancora all'approvazione definitiva) (2);

c) successivamente si procede al *consolidamento* dei budget dei vari centri e si *verifica* se gli obiettivi sono coerenti con le indicazioni che provengono dalla capogruppo, riguardanti i ricavi e l'utile della gestione ordinaria;

d) se la verifica di cui al punto c) dà esiti negativi si chiede una *rettifica* ai centri che hanno previsto risultati meno soddisfacenti, altrimenti il *Presidente approva* le ipotesi di budget preventivamente discusse;

e) dopo l'approvazione da parte del Presidente (che avviene verso metà di ottobre) la direzione amministrativa provvede alla *stesura del budget globale* (budget economico, completo di gestione finanziaria, straordinaria e imposte, e budget patrimoniale), che viene presentato alla capogruppo (inizio novembre);

f) verso la metà di novembre la capogruppo, previo il controllo finanziario di sintesi, *approva il budget globale* presentato dalle consociate e ne dà comunicazione ai rispettivi interessati.

(2) Nel corso di queste riunioni i capi-centro presentano anche le loro richieste in termini di risorse umane.