



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende
Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

L'importanza del budget per il management aziendale

Relatore

Ch. Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureando

Stefano Bragantini
Matricola 839327

Anno Accademico

2015 / 2016

Uno speciale ringraziamento va alla mia famiglia per avermi sempre sostenuto e incoraggiato durante il mio percorso universitario.

Desidero ringraziare la Professoressa Maria Silvia Avi, la quale mi ha affiancato nella redazione del mio elaborato con molta disponibilità e cortesia.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I - IL CONTROLLO DI GESTIONE.....	5
1.1 Nozioni introduttive del controllo di gestione.....	5
1.1.1 Dimensioni del controllo di gestione.....	7
1.1.2 Il ruolo del <i>Controller</i> e gli strumenti del controllo di gestione	10
1.1.3 La Contabilità generale	12
1.2 Analisi e contabilità dei costi	14
1.2.1 Classificazione dei costi per natura.....	16
1.2.2 Classificazione dei costi in relazione alla loro variabilità.....	17
1.2.3 Costi diretti e indiretti.....	21
1.2.4 Costi speciali e comuni.....	22
1.3 Margine di contribuzione, leva operativa e break even point	23
1.3.1 Il margine di contribuzione.....	23
1.3.2 Leva operativa.....	26
1.3.3 Break even point	28
1.4 I centri di responsabilità.....	30
1.4.1 I centri di ricavo.....	31
1.4.2 I centri di costo.....	32
1.4.3 I centri di profitto.....	33
1.4.4 I centri di investimento.....	34
1.5 Il controllo di gestione nelle PMI	36

CAPITOLO II - I COSTI DI PRODOTTO.....	41
2.1 Alcuni aspetti introduttivi.....	41
2.2 Full costing	46
2.2.1 Full costing a base unica	48
2.2.2 Full costing a base multipla	49
2.3 Direct costing.....	52
2.4 L'Activity Based Costing (ABC)	54
2.4.1 Principi e attività	60
2.4.2 Fasi operative	62
2.4.3 Benefici e limiti dell' Activity Based Costing	64
2.4.4 Il Time Driven Activity Based Costing	66
2.5 I costi standard.....	69
2.6 Il ciclo di vita del prodotto	74
CAPITOLO III - IL BUDGET	79
3.1 Aspetti preliminari della preparazione del budget	79
3.1.1 Definizione della strategia.....	83
3.1.2 La pianificazione degli obiettivi e il <i>risk management</i>	87
3.1.3 Funzioni del Budget	90
3.1.4 I limiti del budget	92
3.2 La preparazione del Budget generale aziendale.....	94
3.3 Budget operativi	100
3.3.1 Budget commerciale	101
3.3.1.1 Budget delle vendite	102
3.3.1.2 Budget dei costi commerciali	106
3.3.2 Budget dei costi di produzione	108
3.3.3 Budget dei costi generali e amministrativi	115
3.3.3.1 Metodologie incremental.....	116

3.3.3.2 Metodologie non incrementali e Zero Base Budgeting.....	117
3.3.4 Budget degli investimenti.....	121
3.4 Budget Economico.....	127
3.5 Budget Patrimoniale	132
3.6 Programmazione finanziaria e budget finanziario	136
3.7 L'Activity Based Budgeting (ABB).....	143
3.8 Il Life Cycle Budgeting.....	148
CAPITOLO IV - LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY	153
4.1 L'importanza della sostenibilità nella gestione aziendale	153
4.1.1 La Corporate Social Responsibility (CSR).....	155
4.1.2 Il contesto ambientale.....	158
4.1.3 Le dimensioni della sostenibilità	161
4.1.4 Triple Bottom Line (3BL).....	163
4.2 Dalla Shareholder Theory alla Stakeholder Theory.....	165
4.3 La contabilità ambientale.....	168
4.4 I costi ambientali	171
4.5 Strumenti a supporto del management per gestire la variabile ambientale ..	174
4.5.1 Il margine di contribuzione ambientale.....	175
4.5.2 Il Life Cycle Assessment (LCA).....	178
4.6 Il budget ambientale	182
CONCLUSIONI	187
BIBLIOGRAFIA	191

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1 - Sistema di controllo di gestione.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2 - Strumenti del controllo di gestione.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3 - Comportamento dei costi variabili.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 4 - Comportamento dei costi fissi</i>	<i>19</i>
<i>Figura 5 - Comportamento dei costi semivariabili e a gradino</i>	<i>20</i>
<i>Figura 6 - Comportamento dei costi viscosi.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 7- Il grado di leva operativa</i>	<i>27</i>
<i>Figura 8 - Break even point</i>	<i>29</i>
<i>Figura 9 - I costi di prodotto.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 10 - Modello di riferimento per il Full Costing a base multipla.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 11 - La catena del valore.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 12 - Modello di riferimento per l'Activity Based Costing.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 13 - Il ciclo di vita del prodotto</i>	<i>75</i>
<i>Figura 14 - Dalla strategia all'azione</i>	<i>85</i>
<i>Figura 15 - SWOT analysis.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 16 - Struttura a piramide rovesciata.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 17 - Interazioni dei differenti budget</i>	<i>100</i>

<i>Figura 18 - Le funzioni del budget delle vendite.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 19 - Funzione del budget dei costi di produzione.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 20 - Valutazione di un investimento</i>	<i>123</i>
<i>Figura 21 - Possibili configurazioni del budget economico</i>	<i>128</i>
<i>Figura 22 - Conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto.</i>	<i>129</i>
<i>Figura 23 - Conto economico a ricavi e costo del venduto</i>	<i>130</i>
<i>Figura 24 - Conto economico riclassificato a margine di contribuzione</i>	<i>132</i>
<i>Figura 25 - Stato patrimoniale riclassificato in forma finanziaria.....</i>	<i>133</i>
<i>Figura 26 - Stato patrimoniale riclassificato in forma funzionale.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura 27 - Activity Based Budgeting.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 28 - Dimensioni dell'ambiente.....</i>	<i>160</i>
<i>Figura 29 - Modello delle tre E.....</i>	<i>162</i>
<i>Figura 30 - La contabilità in azienda e il tema ecologico.....</i>	<i>170</i>
<i>Figura 31 - Fasi del Life Cycle Assessment.....</i>	<i>180</i>
<i>Figura 32 - Budget ambientale</i>	<i>184</i>

INDICE DELLE TABELLE

<i>Tabella 1 - Esempio MdC.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabella 2 - Stime fornite dalla scheda informativa SBA 2015.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabella 3 - Budget delle vendite.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabella 4 - Budget dei costi commerciali.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabella 5 - Budget delle rimanenze di prodotti finiti.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabella 6 - Programma di produzione.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabella 8 - Budget dei costi di produzione.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabella 9 - Budget dei costi generali e amministrativi.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabella 10 - Budget degli investimenti.....</i>	<i>122</i>

INTRODUZIONE

Le prospettive future, dal punto di vista aziendale, rimangono soggette a diversi fattori di rischio e di incertezza, nonostante l'attuale contesto economico a livello globale riveli alcuni effettivi segnali di miglioramento, questi dovuti alle sempre maggiori spinte protezionistiche di alcuni paesi (Stati Uniti e Regno Unito) e dalle possibili turbolenze derivanti dalle economie dei paesi emergenti. Inoltre, gli effetti della recente crisi mondiale restano ancora molto visibili e il contesto economico attuale continua ad essere caratterizzato da una forte saturazione dei bisogni dei consumatori. Da non sottovalutare nel governo d'impresa è anche l'impatto dei cambiamenti climatici e di altre tematiche legate alla sostenibilità ambientale e sociale.

È anche opportuno tenere presente che il tessuto economico italiano ed anche europeo sia caratterizzato per gran parte da piccole e medie imprese (PMI) e che quindi siano proprio esse a contribuire maggiormente alla creazione di forza lavoro e alla crescita economica.

In scenari di questo tipo, caratterizzati da una moltitudine di variabili da tenere in considerazione, assume sempre maggiore importanza, per il *management* aziendale, dotarsi di strumenti che siano in grado di offrire supporto e che allo stesso tempo riescano a garantire razionalità nelle scelte e nelle decisioni.

I sistemi di controllo di gestione, in questo senso, ricoprono un ruolo fondamentale, nonostante spesso nelle realtà aziendali di piccole e medie dimensioni assumano un ruolo fin troppo marginale, poiché in situazioni di forte rischio e incertezza riescono ad aiutare il *management* a massimizzare la *performance* economico-finanziaria e quella produttiva (quest'ultima intesa in termini di produttività e qualità). Essi, come si avrà modo di vedere, possono essere considerati come la chiave per il raggiungimento e il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, intese, la prima come la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, e la seconda, come la capacità

di ottimizzare la relazione tra input impiegati e output ottenuti da parte dell'azienda.

In tutto questo, Il budget può essere ritenuto come uno tra i principali strumenti del controllo di gestione, a disposizione delle aziende per perseguire l'efficienza e l'efficacia, di cui si è in precedenza parlato.

Il lavoro esposto ha come scopo principale quello di esaminare le peculiarità dei sistemi di controllo di gestione e soprattutto quelle concernenti il budget. Saranno quindi esposte le modalità con cui essi debbano essere adeguatamente implementati e utilizzati da parte delle aziende, ponendo alcuni cenni anche in riferimento alle aziende di più piccole dimensioni.

Il presente elaborato si articola in quattro capitoli. I primi due, analizzano i differenti aspetti del controllo di gestione e dei costi di prodotto, e sono fondamentali per introdurre il terzo, ovvero quello relativo al budget. Infine, con l'ultimo capitolo sarà analizzata la tematica della sostenibilità e le sue implicazioni a livello strategico e gestionale.

Il primo capitolo ha come obiettivo quello di presentare alcuni aspetti di carattere generale riguardo il controllo di gestione. In *primis*, sono definite le dimensioni che lo caratterizzano, e cioè la dimensione spaziale e quella temporale. Con riferimento alla prima, è possibile distinguere tre tipologie di controllo sulla base della loro collocazione organizzativa: controllo esecutivo, controllo direzionale e controllo strategico. Anche con riferimento alla seconda, la dimensione temporale, è possibile individuare tre diverse tipologie di controllo, distinte sulla base del momento in cui avvengono le rilevazioni: controllo antecedente, controllo concomitante e controllo susseguente.

In seguito, ci si concentra su alcuni strumenti a disposizione del *management*, propri del controllo di gestione per compiere le valutazioni di *performance*, e cioè la contabilità generale e la contabilità analitica, strumenti che come si avrà modo di vedere, sono fortemente integrati con il budget. Con riferimento alla contabilità analitica, è posto un *focus* sulle tematiche delle classificazioni dei costi, in particolare quella che distingue i costi per la loro natura, quella in relazione alla loro

variabilità e quelle basate sulla definizione dell'oggetto di costo (costi diretti e indiretti; costi speciali e comuni).

Sono poi presentati i principali indicatori che supportano il *management* nelle differenti attività di controllo di gestione, tra cui il processo di *budgeting* (il margine di contribuzione, la leva operativa e il *break even point*) e le differenti configurazioni dei centri di responsabilità che condizionano anche la gestione aziendale (centri di ricavo, centri di costo, centri di profitto e centri di investimento).

L'ultima parte del capitolo è invece dedicata agli aspetti che caratterizzano il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese (PMI).

Il secondo capitolo ha come obiettivo quello di presentare la tematica dei costi di prodotto e in particolare le loro modalità di determinazione. Questo è un argomento che assume un'importanza rilevante anche in funzione delle altre differenti attività che svolge il controllo di gestione, tra cui il processo di *budgeting*. Per tale motivo, è fondamentale che essi siano definiti in modo molto preciso, in quanto, in caso contrario, potrebbero manifestarsi delle ripercussioni negative anche nelle altre attività.

Le tecniche di rilevazione dei costi di prodotto trattate nel corso del capitolo sono le seguenti: *full costing*, con la distinzione di quello a base unica e quello a base multipla, il *direct costing*, con la distinzione di quello semplice e di quello evoluto e l'*Activity Based Costing (ABC)*, con un approfondimento sul *Time Driven Activity Based Costing*.

L'ultima parte del capitolo è dedicata al modello concettuale del ciclo di vita del prodotto che può offrire ottime riflessioni con riferimento ai prodotti offerti dalle aziende.

Il terzo capitolo affronta il budget, argomento centrale di questo elaborato. Esso può essere considerato come uno dei principali strumenti del controllo di gestione di natura previsionale. Inizialmente sono presentati alcuni aspetti preliminari alla preparazione del budget, tra cui quelli legati alla pianificazione strategica. Oltre a questo, sono evidenziate anche le funzioni che ricopre all'interno di un'organizzazione e i limiti che devono necessariamente essere tenuti in considerazione.

In seguito, sono presentate le modalità di redazione, in particolare i differenti budget operativi che lo definiscono. Sono poi definiti i principali prospetti determinati sulla base dei budget operativi: il budget economico, il budget patrimoniale e il budget

finanziario (con riferimento a quest'ultimo sono anche trattati alcuni aspetti della programmazione finanziaria e dei problemi a essa connessi).

Nell'ultima parte sono approfonditi due approcci "innovativi" riguardanti il budget, nati appunto per superare alcuni suoi limiti: l'*Activity Based Budgeting* e il *Life Cycle Budgeting*.

Infine, il quarto capitolo tratta un argomento sempre più attuale: la *Corporate Social Responsibility*. Oltre a dare evidenza di come i cambiamenti climatici e le altre tematiche legate alla sostenibilità influenzino la definizione della strategia e le modalità di valutazione della *performance* aziendale, saranno approfonditi alcuni argomenti in linea con il contenuto dell'elaborato, precisamente la contabilità ambientale, i costi ambientali e il budget ambientale.

Sono anche illustrati alcuni strumenti che vanno a supporto del *management* per la gestione della variabile ambientale e sociale: il margine di contribuzione ambientale e il *Life Cycle Assessment (LCA)*.

CAPITOLO I

Il controllo di gestione

1.1 Nozioni introduttive del controllo di gestione

La massimizzazione dei profitti e la “creazione di valore” sono da sempre tematiche di primaria importanza per le aziende di grandi e piccole dimensioni e in questo senso il controllo di gestione ricopre un ruolo fondamentale.

Innanzitutto è essenziale darne una definizione: Maria Bergamin Barbato definisce il concetto di controllo come un principio di guida e governo dell'impresa¹ (quindi un supporto per le decisioni aziendali) in linea con il significato della parola “*control*” in lingua inglese, piuttosto che con quello in lingua italiana che lo accosta al significato di verifica e ispezione.

Il funzionamento dei sistemi di controllo è legato al principio di retroazione, dal momento in cui sono decisi i parametri obiettivo, le *performance* aziendali devono essere monitorate in modo tale da poter effettuare gli eventuali interventi correttivi nel caso in cui si verificano degli scostamenti dai parametri definiti precedentemente. Questo modo di operare implica però per le aziende dispendio di tempo e risorse.

È quindi necessario porre degli obiettivi di gestione e oltre a dover costruire un “programma d'azione”, può essere utile incentivare i componenti dell'intera organizzazione per cercare di porre una linea guida comune (per il successo di un

¹ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano 1991, p. 1

azienda è fondamentale che ogni dipendente segua la stessa linea aziendale e non persegua solo i propri obiettivi). Accanto a questo principio di funzionamento, ne esiste un altro, chiamato controllo anticipatorio o proattivo (*feed forward control*). In merito a ciò, Piero Mella afferma: “ il controllo per retroazione non può e non deve essere l’unica forma di controllo dell’attività del sistema impresa, in quanto esso implica che prima si verifichi lo scostamento (errore) e che in un secondo momento si proceda alla correzione. Questa seconda forma di controllo volta a prevenire gli scostamenti, agendo sugli input controllabili dal sistema impresa prima che gli output si discostino troppo dai programmi, si definisce controllo per preazione o controllo tramite *feed-forward*.”² Porre in essere un sistema di questo tipo può non essere così facile, in quanto alcune variabili non sono perfettamente controllabili dall’azienda. Con tale modalità di controllo si cerca quindi di valutare per alcuni input, attraverso delle simulazioni, se il risultato atteso sarà soddisfacente, in modo tale da effettuare le eventuali azioni correttive per eliminare lo scostamento, prima che questo si verifichi.

Il controllo di gestione può essere inteso come una guida manageriale che consente al *management* aziendale di migliorare efficacia e efficienza. L’efficienza può essere intesa come la capacità di un’impresa di ottimizzare la relazione tra le risorse impiegate e i risultati raggiunti, mentre l’efficacia può essere intesa come la capacità di un’azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Efficacia ed efficienza possono essere perseguite in due modi: attraverso un orientamento al controllo del risultato, oppure attraverso un controllo della modalità in cui esso è ottenuto (sistema delle procedure). Solitamente nelle imprese prevale l’orientamento al risultato³.

Le sue funzioni sono: analizzare la *performance* aziendale, valutando le variabili che hanno determinato il successo o l’insuccesso dell’azienda, aiutare la direzione a prendere le decisioni e infine indirizzare i comportamenti all’interno dell’organizzazione.

² PIERO MELLA, in *Le condizioni di successo del Budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, Periodico:Budget. Analisi programmazione e controllo di gestione, n. 37, trim. I, 2004, IFAF

³ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 2

1.1.1 Dimensioni del controllo di gestione

I sistemi di controllo di gestione possono essere considerati secondo una duplice dimensione: una spaziale e una temporale⁴.

In riferimento alla dimensione spaziale, il modello teorico dei sistemi di pianificazione e controllo alla base delle aziende di grandi dimensioni, definito da Robert Anthony nel 1965, presuppone l'esistenza di tre sistemi di controllo definiti diversamente anche per la loro collocazione organizzativa:

- Il controllo esecutivo;
- Il controllo direzionale;
- La pianificazione strategica e il controllo strategico.

Un corretto bilanciamento di questi tre sistemi di controllo è fondamentale per attuare un sistema di controllo globale efficace.

Le ipotesi di base di questa teoria sono: il contesto di un'azienda manageriale (impresa caratterizzata da una divisione tra la proprietà e il governo dell'impresa stessa), una struttura organizzata complessa e verticalizzata, una forte autorità, presenza di stabilità ambientale, definizione degli obiettivi, rigidità decisionale e una razionalità per le decisioni prese⁵.



Figura 1 - Sistema di controllo di gestione

⁴ Documento n. 12 dell'IRDCEC: *Controllo di gestione e contabilità dei costi nelle PMI*, 2012, p. 18

⁵ PAOLO BASTIA, in *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il mulino, Bologna, 2008, p. 59

L'ambito di applicazione di una tipologia di controllo rispetto ad un'altra, cambia anche a seconda del grado di complessità delle decisioni da intraprendere. Generalmente le decisioni possono essere strutturate e non strutturate. Le prime, tipiche del controllo esecutivo, sono considerate altamente ripetitive e quindi prevedibili con elevata probabilità: possono essere quindi individuate delle procedure standard per prendere tali decisioni. Le seconde invece, tipiche del controllo direzionale, sono caratterizzate da una maggiore complessità, in quanto necessitano di giudizi, valutazioni e considerazioni. In questo caso non è possibile definire delle procedure standard come nel caso precedente.

Il controllo esecutivo ha come obiettivo quello di verificare che sia soddisfatto il principio di efficacia e di efficienza, questo avviene attraverso la definizione di standard e la successiva analisi degli scostamenti. Tale tipologia di controllo assume un'importanza ancor più elevata laddove non si è in presenza di un'azienda completamente automatizzata. Gestire e controllare ogni singola variabile risulta quindi fondamentale. Il controllo esecutivo cerca quindi di gestire efficientemente gli aspetti operativi di un'azienda e opera in un contesto di complessità limitato.

Il controllo direzionale fa invece riferimento prevalentemente alle aziende di grandi dimensioni caratterizzate da una struttura organizzativa maggiormente complessa. Il *management* per limitare questa complessità si avvale della delega⁶. Vengono quindi definite responsabilità e obiettivi di ogni singola posizione organizzativa rilevante in modo da garantire le condizioni di efficacia, di efficienza, di qualità e di competitività.

La delega è utilizzata come strumento motivazionale, di coordinamento e di valutazione delle *performance*.

Nell'ambito del controllo direzionale, lo strumento maggiormente usato è il budget.

La pianificazione e il controllo strategico ha invece come obiettivo quello di definire gli obiettivi aziendali e di assicurarsi che ci sia una diffusione di essi in tutta l'organizzazione: si tratta di un contesto di elevata complessità e di carattere fortemente innovativo. L'obiettivo è di porre una linea guida a tutti i membri dell'organizzazione in

⁶ Nell'ambito del controllo direzionale assume importanza il concetto di "centro di responsabilità", argomento che sarà trattato nel quarto paragrafo.

modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi, cercando di superare l'ottica di breve periodo, limite delle due tipologie di controllo descritte precedentemente.

Chi si occupa di pianificazione e controllo strategico, differentemente da quanto avviene nei due sistemi precedentemente descritti, si concentra prevalentemente su analisi dell'ambiente esterno dell'azienda (ad esempio attraverso analisi di mercato).

I sistemi di controllo oltre a seguire l'implementazione della strategia devono anche contribuire alla sua formazione. Si dovrebbe quindi evitare di mantenere separate queste due fasi, perché i sistemi di controllo interagiscono con la strategia aziendale e la influenzano. Le diverse impostazioni di controllo sono poi correlate al tipo di strategia perseguita con l'obiettivo comune di creare un certo vantaggio competitivo⁷.

In riferimento alla dimensione temporale i sistemi di controllo di gestione si differenziano sulla base del momento in cui avvengono le rilevazioni. Possono essere definite tre differenti tipologie⁸:

- Controllo antecedente;
- Controllo concomitante;
- Controllo susseguente.

Il controllo antecedente avviene attraverso la definizione anticipata delle attività aziendali, mediante la redazione del budget.

Il controllo concomitante può essere considerato come un sistema di monitoraggio che cerca di rilevare gli eventuali scostamenti rispetto alla programmazione iniziale. Cerca poi di attuare degli interventi correttivi mirati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il controllo susseguente analizza i dati a consuntivo e cerca i motivi per cui si sono verificati gli scostamenti. Questi dati sono poi utili nella definizione del nuovo budget o per l'attribuzione di premi o sanzioni per i *manager* a capo dei centri di responsabilità.

Il sistema di controllo di gestione deve garantire per prima cosa e nello stesso momento un bilanciamento sia tra l'ottica di breve e medio - lungo periodo e sia tra efficacia e

⁷ ROBERT SIMONS, in *The role of management control system in creating competitive advantage: new perspectives*, Accounting, Organizations and Society 1990, p. 127-143

⁸ Documento n. 12 dell'IRDCEC: *Controllo di gestione e contabilità dei costi nelle PMI*, 2012, p. 21

efficienza. Questo avviene attraverso l'uso di alcuni strumenti e anche attraverso la definizione delle responsabilità per ogni area aziendale. Solo successivamente avviene il processo di controllo basato principalmente sul principio di retroazione definito precedentemente⁹.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati può avvenire perché i membri dell'organizzazione non agiscono nell'interesse dell'azienda. Questo accade a seguito di diversi motivi: per la mancata consapevolezza da parte degli individui di ciò che l'azienda si aspetta da loro, per motivi egoistici in quanto gli obiettivi aziendali potrebbero non coincidere con quelli del singolo individuo oppure semplicemente da limitate competenze individuali che non permettono di agire nel modo corretto.

I sistemi di controllo sono quindi fondamentali per limitare i problemi descritti precedentemente ma non sempre sono sufficienti. Per questo motivo può essere conveniente attuare altre strategie che limitino l'insorgenza di alcuni problemi. Qualora l'azienda non disponesse del *know how* necessario per svolgere alcune attività aziendali e i costi per acquisirlo fossero superiori ai suoi benefici, l'*outsourcing* potrebbe essere la soluzione ideale. Anche l'attuazione di sistemi automatizzati potrebbe essere una valida soluzione per limitare l'insorgenza di problemi dovuti dal comportamento individuale¹⁰.

Il processo di pianificazione e controllo può quindi essere definito come uno strumento logico e tecnico di grande efficacia per la correzione di alcuni errori. In linea di massima nasce per ridurre la componente di rischio, presente in ogni azienda in quanto operante in un ambiente di elevata complessità e incertezza.

1.1.2 Il ruolo del *Controller* e gli strumenti del controllo di gestione

La figura all'interno di un'azienda che si occupa di controllo di gestione è chiamata *controller* e fornisce un supporto al *management* assicurando la progettazione e il funzionamento del sistema di controllo di gestione. La sua collocazione all'interno dell'organizzazione cambia a seconda della grandezza dell'azienda. Solitamente nelle

⁹ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano 1991, p. 41

¹⁰ KENNETH MERCHANT, ANGELO RICCABONI, in *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 12

PMI esso risponde direttamente al direttore generale (generalmente in queste aziende il ruolo del direttore generale coincide con quello dell'imprenditore), mentre nelle imprese di grandi dimensioni può anche ricoprire il ruolo di direttore amministrativo¹¹. Tendenzialmente sono le aziende di grandi dimensioni che cercano di avere un sistema di controllo maggiormente efficiente. Una maggiore dimensione dell'azienda comporta una maggiore complessità e quindi una elevata quantità di variabili da tenere in considerazione. Questa tendenza inoltre si verifica maggiormente soprattutto per quelle imprese che operano in mercati in cui le marginalità sono limitate. Per queste ultime disporre di una contabilità analitica precisa risulta fondamentale per evitare l'insorgere di grandi perdite. Per esse non avere un controllo preciso sui costi aziendali potrebbe essere fortemente pericoloso dato che il rischio maggiore è quello di un'applicazione di prezzi di vendita troppo bassi.

I sistemi di pianificazione e controllo devono essere attuati in relazione alla dimensione dell'azienda. Dal lato strettamente economico si verifica spesso una convenienza nell'internalizzare alcune attività, ma un aumento della struttura aziendale implica una maggiore complessità e un aumento di costi informativi e organizzativi che in taluni casi potrebbe renderla sconveniente (maggior volume di informazione, maggior necessità di norme e regole, ecc).

Il sistema di controllo di gestione, oltre a coinvolgere persone e processi, si avvale di diversi strumenti per valutare la *performance* aziendale: la contabilità generale, la contabilità analitica, il Budget e il *Reporting*¹². Essi saranno approfonditi nelle pagine seguenti.

¹¹ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 11

¹² Si precisa, che il focus dell'elaborato sarà prevalentemente in riferimento al budget.

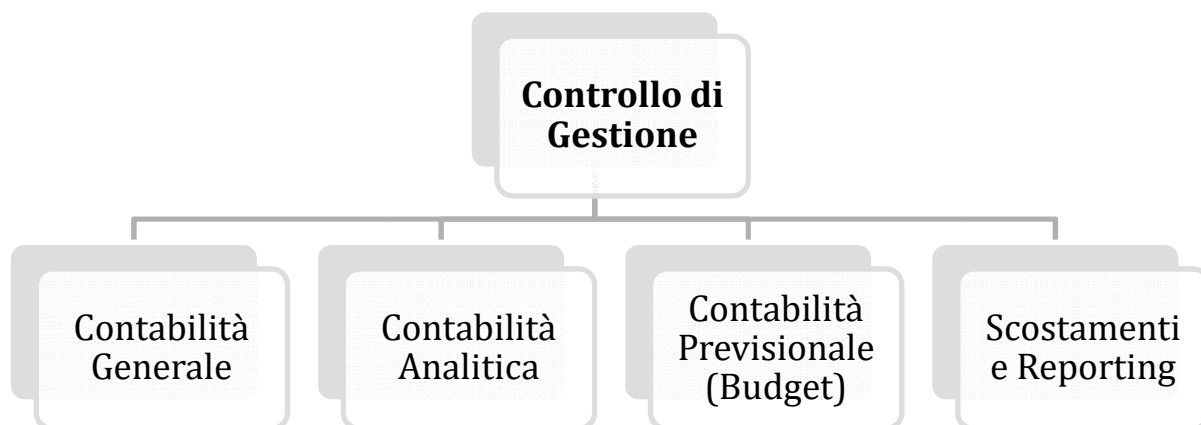


Figura 2 - Strumenti del controllo di gestione

1.1.3 La Contabilità generale

Le informazioni hanno un ruolo cruciale all'interno di un'organizzazione e quelle presenti nel bilancio d'esercizio, che spesso sono le più utilizzate, soprattutto nelle piccole e medie aziende, offrono una visione solo parzialmente rappresentativa della situazione economica aziendale. Questo si verifica principalmente perché la contabilità generale, nel suo processo di formazione, considera l'impresa come un'unica entità (i dati si riferiscono all'azienda nel suo complesso) e i valori di riferimento sono solamente quelli consuntivi¹³. La contabilità generale, assieme alle varie riclassificazioni di bilancio, utili per ottenere alcune informazioni relative alla situazione economica e finanziaria dell'azienda, rappresenta solo la prima fonte informativa per le attività di programmazione e controllo. Per una corretta gestione aziendale (quindi per determinare gli obiettivi futuri, per pianificare o per programmare le attività di un'azienda), la contabilità generale deve essere quindi integrata con altri strumenti di controllo di gestione.

Le informazioni relative al bilancio sono quindi solo una parte delle informazioni usate dal *management*, ad esse si aggiungono le informazioni della contabilità direzionali, quelle operative e quelle fiscali.

¹³ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p.1

Le informazioni operative, oltre che interagire con le altre, si utilizzano in diversi ambiti: ad esempio nella redazione del bilancio per definire l'ammontare delle rimanenze, oppure nel controllo di gestione per definire il costo della manodopera diretta di un singolo articolo venduto. Di tutte queste informazioni il *management* attua un processo di selezione in quanto gran parte di esse possono essere non particolarmente rilevanti.

Da un confronto tra contabilità generale e contabilità direzionale emergono alcune importanti differenze che determinano ampie divergenze anche tra le tipologie di informazioni prodotte. Nonostante questo, il sistema di redazione della contabilità direzionale dovrebbe essere fortemente coordinato con quello della contabilità generale. Le principali differenze tra le due tipologie di contabilità possono essere così riassunte¹⁴:

- È presente l'obbligatorietà per legge della tenuta della contabilità generale. La contabilità direzionale ha invece natura discrezionale.
- I soggetti interessati alle informazioni generate dalla contabilità generale sono quasi esclusivamente *stakeholders* esterni, mentre le informazioni generate dalla contabilità direzionale sono prettamente destinate al *management* aziendale. Le informazioni offerte dalla contabilità direzionale sono un importante strumento per una pianificazione efficace ed efficiente.
- La redazione del bilancio d'esercizio è regolata dal Codice Civile, mentre per la contabilità direzionale può essere usata qualsiasi regola a discrezione del *management*.
- La contabilità generale si riferisce solo a eventi del passato in quanto considera solo ciò che è successo. Con la contabilità direzionale, invece, si realizzano anche previsioni, stime e piani futuri.

Nonostante ciò, soprattutto per ragioni di semplicità i principi utilizzati nella contabilità direzionale spesso coincidono con quelli della contabilità generale. Questo si verifica proprio perché per una corretta gestione aziendale è necessario che esse siano fortemente integrate.

¹⁴ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 12

La contabilità direzionale offre quindi informazioni che non sono ottenibili dalla sola contabilità generale in quanto essa identifica le reali componenti di ricavo e di costo: con essa è possibile sezionare l'intera impresa (ad esempio per prodotto o per centro) in modo tale da ottenere una visione analitica in ogni singola area aziendale, che permetta così al *management* di prendere le giuste decisioni.

1.2 Analisi e contabilità dei costi

Una componente importante del controllo di gestione è sicuramente l'analisi dei costi aziendali. Le informazioni relative ad essi alimentano il sistema informativo necessario per la contabilità direzionale.

Innanzitutto è essenziale definire il concetto di costo. Esso rappresenta il valore monetario delle risorse utilizzate per il raggiungimento di uno scopo (oggetto di costo). L'oggetto del costo è quindi il termine usato per indicare il prodotto, il progetto, l'unità organizzativa o qualsiasi altro scopo per cui ci sia l'interesse di conoscere il valore monetario delle risorse impiegate¹⁵.

L'analisi dei costi è parte della contabilità analitica, altro importante strumento del controllo di gestione. La contabilità analitica è definita da Luigi Brusa come: “un insieme di determinazioni economico-quantitative con cui si calcolano i costi (ed eventualmente ricavi e risultati economici) dei seguenti “oggetti”:

- I prodotti;
- I centri di costo;
- Altri oggetti particolari (ad esempio attività e processi).”¹⁶

Diventa quindi possibile determinare in termini monetari il valore delle risorse impiegate o consumate per ottenere un “oggetto” di costo. A differenza della contabilità generale che mira a determinare gli scambi con l'esterno attraverso l'identificazione dei

¹⁵ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 68

¹⁶ LUIGI BRUSA in *L'amministrazione e il controllo*, Etas, Milano, 1994, p. 79

prezzi, la contabilità analitica ha l'obiettivo di rilevare i fenomeni aziendali interni, mediante rilevazioni extra contabili, determinando anche l'efficienza aziendale¹⁷ (capacità di minimizzare il consumo di risorse a parità di output).

Le rilevazioni extra contabili sono di fondamentale importanza in questa sede, in quanto solo con esse si ha la possibilità di effettuare alcune analisi proprie del controllo di gestione.

La contabilità analitica mira a rilevare singolarmente il costo dei tre "oggetti" definiti precedentemente, a differenza della contabilità generale che rileva ogni costo (voce di bilancio) nel suo complesso.

La contabilità analitica è uno strumento fondamentale per il *management* aziendale in quanto permette di effettuare valutazioni di convenienza economica, offrendo, ad esempio, la possibilità di definire le marginalità di ogni singolo prodotto, informazione fondamentale per poter scegliere su quale prodotto concentrarsi nel futuro. Essa è inoltre fondamentale per effettuare dei piani futuri, per la redazione del budget e per procedere con l'analisi degli scostamenti. Risulta anche indispensabile per la determinazione di alcuni valori da inserire nel bilancio d'esercizio, quali l'ammontare di prodotti finiti e quelli in corso di lavorazione.

Diventa sempre più importante riuscire a capire il comportamento dei costi in relazione al cambiamento dei livelli di output.

La contabilità analitica è rivolta a specifici settori o aspetti significativi di gestione, a differenza di quella generale che fa riferimento all'azienda nella sua globalità. Nonostante non esista nessuna obbligatorietà legislativa per la contabilità analitica, può comunque essere utile creare un sistema contabile integrato¹⁸.

I costi aziendali possono essere classificati in diversi modi, in relazione allo scopo operativo di analisi. Le classificazioni dei costi sono indispensabili per la creazione di un valido supporto informativo all'attività del controllo di gestione. Il loro utilizzo è inoltre fondamentale per la comprensione di come i diversi costi si comportino rispetto ai fattori critici di analisi.

¹⁷ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano 1991, p. 60

¹⁸ GIOVANNI LIBERATORE e NICCOLO' PERSIANI in *Contabilità analitica per le decisioni economiche*, Cedam, Padova, 1995, p. 8

Le principali classificazioni ai fini delle attività di controllo di gestione sono:

- per natura;
- in relazione alla loro variabilità;
- Costi diretti e indiretti;
- Costi speciali e comuni

1.2.1 Classificazione dei costi per natura

La classificazione dei costi per la loro natura può essere considerata la più facile e immediata, in quanto si ottiene mediante la definizioni delle caratteristiche fisiche ed economiche dei fattori impiegati nei processi produttivi e non. Ciascun elemento di costo rappresenta quindi il consumo o l'impiego di una specifica risorsa.

Tale classificazione è quella utilizzata nella redazione del conto economico civilistico, in quanto fornisce agli *stakeholders* esterni le informazioni di maggior interesse.

Esempi di costi classificati per natura, relativi a fattori impiegati nei processi produttivi sono:

- materie prime;
- manodopera diretta;
- manodopera indiretta;
- ammortamenti;
- manutenzioni;
- materiali ausiliari e di consumo.

Invece esempi di fattori non impiegati nei processi produttivi sono:

- spese amministrative;
- consulenze;
- cancelleria;
- costi commerciali;
- oneri finanziari.

Le esigenze informative del controllo di gestione richiedono che la classificazione dei costi per natura non sia l'unica classificazione usata. Per questo motivo nelle pagine successive saranno descritte le altre tipologie maggiormente utilizzate.

1.2.2 Classificazione dei costi in relazione alla loro variabilità

Questa seconda tipologia di classificazione analizza il comportamento dei costi aziendali rispetto alla variazione della quantità di produzione¹⁹.

I costi, secondo questo tipo di classificazione, possono essere distinti in²⁰:

- costi variabili;
- costi fissi:
 - costi impegnati;
 - costi discrezionali;
- costi semivariabili o misti;
- costi semifissi o a gradini;
- costi viscosi.

Si definiscono costi variabili quei costi che subiscono delle variazioni al variare della quantità prodotta. C'è quindi una correlazione tra l'aumento del costo e l'incremento del volume prodotto. Esempi di costi variabili sono le materie prime e la manodopera diretta. I fattori responsabili del cambiamento del costo sono chiamati determinanti del costo o *cost driver*.

Si definiscono costi fissi quei costi per cui una variazione della quantità prodotta (nei limiti del pieno sfruttamento della capacità produttiva aziendale) non comporta una variazione del relativo costo. Non esiste quindi una relazione diretta tra costo e volume prodotto. Esempi di costi fissi sono gli ammortamenti dei macchinari, il canone di locazione o lo stipendio del personale amministrativo o altre spese generali aziendali.

¹⁹ GIOVANNI LIBERATORE e NICCOLO' PERSIANI in *Contabilità analitica per le decisioni economiche*, Cedam, Padova, 1995, p. 14

²⁰ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 27

Non esiste una regola generale per la definizione di costo fisso o variabile, per cui, per esempio, i costi variabili di un'azienda potrebbero essere fissi per un'altra. Inoltre, nella definizione di costi variabili e costi fissi, è molto importante anche la definizione del periodo a cui si riferiscono (che solitamente è pari ad un anno). Se l'analisi si effettua in termini di lungo periodo potrebbero non esserci costi fissi.

I costi variabili unitari si presentano come una costante, mentre i costi fissi unitari diminuiscono con l'aumentare del volume fino al raggiungimento del limite della capacità produttiva.

L'equazione che rappresenta la retta del costo variabile è:

$$\text{Costo Variabile totale} = q * CVU$$

Dove:

q = Quantità prodotta;

CVU = Costo variabile unitario del fattore produttivo.

La rappresentazione grafica relativa al costo variabile è la seguente:

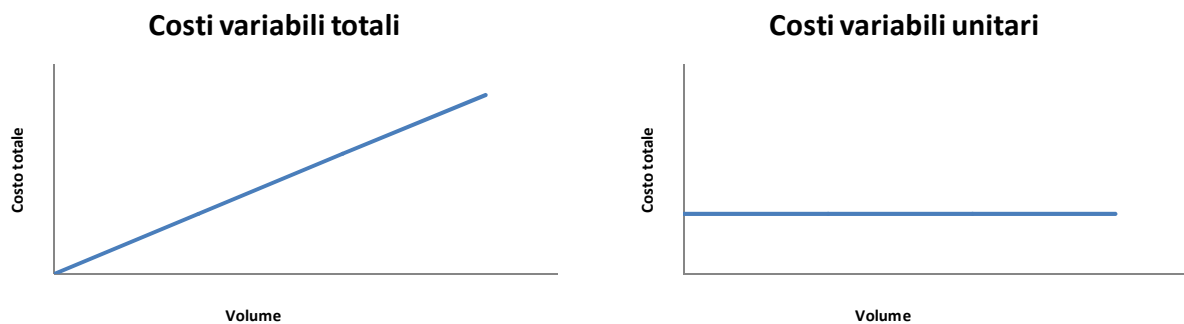


Figura 3 - Comportamento dei costi variabili

L'equazione che rappresenta la retta del costo fisso è:

$$\text{Costo Fisso totale} = k$$

$$\text{Costo Fisso unitario} = \frac{k}{\text{Quantità di riferimento}}$$

Dove:

k = costante in riferimento al valore monetario dei costi fissi.

La rappresentazione grafica relativa al costo fisso è la seguente:

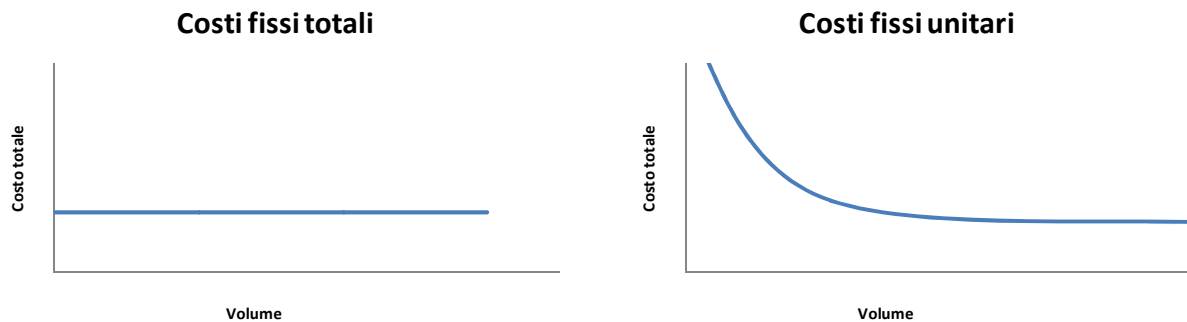


Figura 4 - Comportamento dei costi fissi

I costi fissi possono essere distinti in costi impegnati e costi discrezionali. I primi non possono essere riformulati nel breve periodo, in quanto si riferiscono a risorse critiche per il mantenimento di una certa capacità produttiva. Un loro incremento equivale ad un aumento della capacità produttiva dell'azienda. Alcuni esempi possono essere gli ammortamenti, gli stipendi del *management* o i canoni di locazione. I secondi, invece, si riferiscono a costi fissi che possono essere riformulati nel breve periodo senza compromettere la *performance* dell'azienda. Esempi tipici sono i programmi di comunicazione aziendale o alcuni programmi di formazione del personale e si riferiscono a decisioni che il *management* rinnova in fase di programmazione.

Questa sottoclassificazione dei costi fissi è utile soprattutto in sede di *budgeting*, si può così definire quali costi possono essere modificati e quali no.

I costi semivariabili o misti si definiscono in questo modo in quanto la loro generazione presenta una componente di costo fissa e una variabile. Un esempio di questo tipo può essere il costo dell'energia elettrica.

I costi semifissi o a gradini reagiscono con scatti a seguito di determinate variazioni del volume, in quanto alcune risorse sono acquisibili solo a blocchi. Il loro comportamento è simile a quello dei costi fissi impegnati. Ogni singola tipologia di costo fisso si riferisce a

un determinato livello di capacità produttiva, per cui una sua riformulazione (quindi un investimento o un disinvestimento) significa anche una variazione della capacità produttiva. Nei casi in cui l'intervallo dei "gradini" sia stretto, il costo può essere considerato come variabile, nei casi contrari, quando i "gradini" hanno una maggiore ampiezza, può essere considerato come costo fisso.

Infine, si possono trovare i costi viscosi, che sono quei costi che si riducono meno rapidamente quando il volume diminuisce di quanto crescano quando il volume aumenta. Un esempio è la provvigione riconosciuta agli agenti di vendita.

La rappresentazione grafica dei costi semivariabili, dei costi a gradino e dei costi viscosi è la seguente:

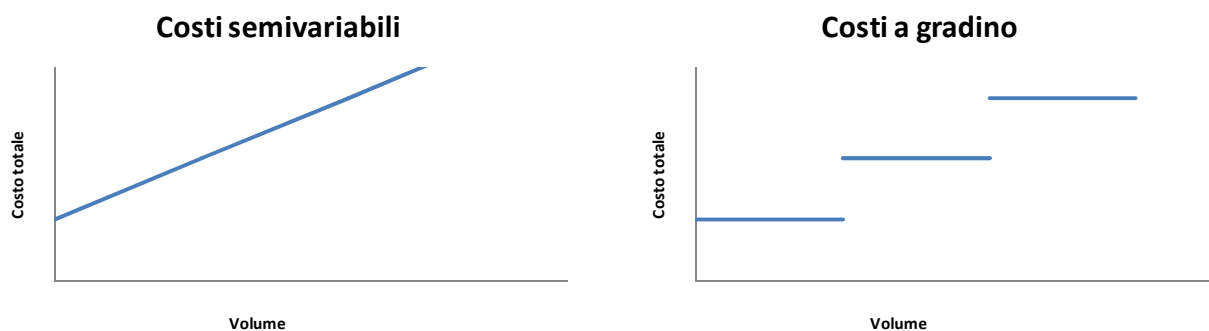


Figura 5 - Comportamento dei costi semivariabili e a gradino

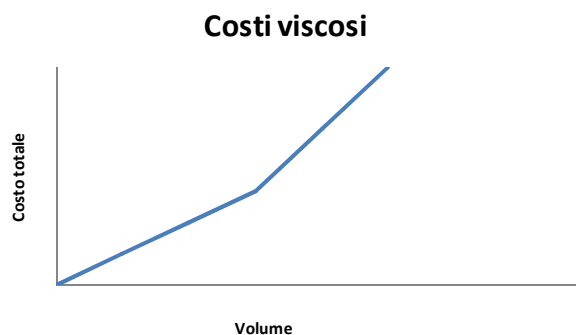


Figura 6 - Comportamento dei costi viscosi

1.2.3 Costi diretti e indiretti

Questa tipologia di classificazione si basa sulla definizione dell'oggetto di costo ed è fondamentale nella determinazione dei costi di prodotto, argomento che sarà approfondito nel capitolo successivo. I costi devono essere aggregati rispetto a particolari oggetti, che possono essere i prodotti, le fasi, i reparti, le aree o i centri di responsabilità²¹.

Questo tipo di classificazione distingue i costi in diretti e indiretti.

I costi diretti sono imputabili, con criteri oggettivi, direttamente all'oggetto di costo. Caratteristica fondamentale per definire un costo come diretto è la misurazione oggettiva. Esempi di questo tipo sono le materie prime e la manodopera diretta.

I costi indiretti non sono imputabili direttamente all'oggetto di costo ed è necessaria una ripartizione soggettiva (che ha come base di imputazione una grandezza nota), poiché l'impiego del fattore produttivo avviene in modo congiunto tra più "oggetti".

Non è possibile definire oggettivamente la quota di costo da imputare ad un singolo "oggetto". Per questo motivo è necessario individuare un coefficiente di allocazione.

Esempio di costo indiretto sono le spese generali di produzione rispetto a un determinato prodotto.

I costi diretti e i costi indiretti sono distinti per l'attendibilità del loro valore: i primi più affidabili e precisi, rispetto ai secondi.

La definizione di costo diretto o indiretto risulta relativa, in quanto può variare a seconda dell'oggetto di riferimento (ad esempio, l'ammortamento del macchinario si considera diretto rispetto al reparto, mentre si considera indiretto rispetto al prodotto), o a seconda degli strumenti a disposizione del *management* (ad esempio, l'energia elettrica si considera diretta rispetto a un determinato prodotto solamente se è possibile utilizzare un contatore, in caso contrario l'energia elettrica si considera indiretta).

La classificazione appena trattata si intreccia fortemente con quella che suddivide i costi in fissi e variabili. A seconda delle caratteristiche possono esserci:

²¹ GIOVANNI LIBERATORE e NICCOLO' PERSIANI in *Contabilità analitica per le decisioni economiche*, Cedam, Padova, 1995, p. 21

- Costi diretti variabili;
- Costi diretti fissi;
- Costi indiretti variabili;
- Costi indiretti fissi.

1.2.4 Costi speciali e comuni

Un'ulteriore classificazione che si basa sulla definizione dell'oggetto di costo è quella che distingue:

- costi speciali;
- costi comuni:
 - costi comuni specializzabili
 - costi comuni non specializzabili

I costi speciali (o specifici) sono attribuiti ad un determinato oggetto di riferimento in modo completo ed esclusivo, anche se non si presenta la convenienza nel trattarli in questo modo. Al contrario, i costi comuni non sono oggettivamente riconducibili ad un determinato oggetto di costo e sono attribuiti agli oggetti in base a una ripartizione²².

I costi comuni si dividono in specializzabili e non specializzabili. Con i primi è possibile identificare una correlazione tra l'attività svolta e la quantità del fattore produttivo impiegata e individuare una base di ripartizione sufficientemente oggettiva²³. Ad esempio, il costo dell'energia elettrica in riferimento a un determinato prodotto, può essere considerato come costo specializzabile utilizzando un contatore, in quanto è possibile determinare la quota di costo rispetto al prodotto in modo sufficientemente oggettivo. Con i costi comuni non specializzabili, invece non è possibile identificare una correlazione oggettiva tra l'attività svolta e la quantità del fattore produttivo impiegata. Le modalità che si assumono per la ripartizione del costo negli oggetti di interesse avvengono con parametri soggettivi. Esempi di costi di questo tipo sono: le spese per le campagne di comunicazione e gli stipendi del personale amministrativo.

²² ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 70

²³ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p.31

1.3 Margine di contribuzione, leva operativa e break even point

Margine di contribuzione, leva operativa e *break even point* possono essere considerati come degli importanti indicatori a supporto del *management* nelle attività relative al controllo di gestione. Essi saranno trattati nello specifico nel corso del paragrafo.

1.3.1 Il margine di contribuzione

Il margine di contribuzione²⁴ è un indicatore che misura la variabilità dei ricavi in relazione al volume produttivo, ed è uno strumento di fondamentale importanza per adottare le giuste decisioni riguardanti prodotti e mix di vendita. Ha un'ampia applicazione nelle diverse attività di controllo (nella costruzione del *break even point*, nel processo di *budgeting*, ecc).

Possono trovarsi varie configurazioni di margine di contribuzione, di seguito sono elencate le principali²⁵:

- Margine di contribuzione unitario;
- Margine di contribuzione totale:
 - Margine di contribuzione di primo livello;
 - Margine di contribuzione di secondo livello;

Il margine di contribuzione unitario è dato dalla seguente formula:

$$MDC \text{ Unitario} = \text{Prezzo Unitario} - \text{Costo Variabile unitario}$$

Esso può aiutare il *management* ad assumere scelte di prodotto. Presenta però un ambito di applicazione limitato, in quanto per prendere alcune decisioni è fondamentale tenere in considerazione anche il volume di vendita. Focalizzare le scelte di prodotto solo su di esso potrebbe non essere corretto. La sua utilità si può quindi riscontrare solamente in determinate situazioni:

²⁴ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 51

²⁵ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p.83

- quando l'azienda di riferimento presenta un portafoglio prodotti con un unico prodotto;
- quando le quantità di vendita tra prodotti di cui deve essere effettuata una scelta è pressoché identica;
- quando si è in presenza di un margine di contribuzione unitario negativo.

A livello operativo e per fini gestionali presenta una maggiore utilità quello totale²⁶.

La classificazione dei costi necessaria per il suo ottenimento è quella in relazione alla variabilità che distingue costi variabili e costi fissi.

Il margine di contribuzione totale, che considera anche la quantità di vendita²⁷, può essere di primo o secondo livello ed è ottenuto attraverso le seguenti formule:

$$MDC \text{ di primo livello} = Ricavi - Costi Variabili$$

$$MDC \text{ di secondo livello} = MDC \text{ di primo livello} - Costi Fissi Speciali$$

Le due tipologie di margine di contribuzione indicano quali sono gli effetti sul reddito, che si verificano a seguito di variazioni delle quantità vendute e dei ricavi.

Per alcuni scopi operativi, il margine di contribuzione di primo livello può essere costruito in relazione a un unico prodotto:

$$MDC \text{ di primo livello} = (p * q) - CVU * q$$

Dove:

p = Prezzo di vendita del prodotto;

q = Quantità di vendita;

CVU = Costo variabile unitario del prodotto.

In questo modo, il *management* può assumere alcune importanti decisioni di breve periodo in riferimento alla scelta tra prodotti: è possibile accettare o meno un ordine di acquisto, scegliere la commesse con maggiore redditività o di individuare il mix di vendita ottimale.

²⁶ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p.87

²⁷ Da non confondere con la quantità di produzione.

Anche il margine di contribuzione di secondo livello può essere costruito in relazione a un unico prodotto, sottraendo a quello di primo livello i costi fissi speciali al prodotto di riferimento. Il suo scopo principale è quello di aiutare il *management* a scegliere se eliminare o meno un determinato prodotto o gamma di prodotti, che possiedono una marginalità di secondo livello negativa²⁸. È però necessario tenere presente che non sempre ad un'azienda conviene procedere con un'azione simile, in quanto essa è focalizzata solo all'aspetto della redditività dell'oggetto di analisi. Per assumere delle corrette decisioni devono essere considerati anche molti altri fattori, visto che potrebbero fortemente condizionare la redditività complessiva dell'azienda.

Per una maggiore comprensione, di seguito viene presentato un esempio di un'impresa con un portafoglio di tre prodotti:

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Totale
Ricavi	€ 100.000	€ 60.000	€ 40.000	€ 200.000
Costi Variabili	€ 30.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 80.000
MDC I livello	€ 70.000	€ 35.000	€ 15.000	€ 120.000
Costi fissi diretti	€ 40.000	€ 30.000	€ 20.000	€ 90.000
MDC II livello	€ 30.000	€ 5.000	-€ 5.000	€ 30.000
Costi fissi comuni				€ 15.000
Risultato				€ 15.000

Tabella 1 - Esempio MdC

Fome dimostra l'esempio, con l'utilizzo del margine di contribuzione totale, si è in grado di capire se l'azienda nel breve periodo, riesca a generare la ricchezza sufficiente per coprire i costi fissi e generare profitto. Si nota, a fronte di quanto detto finora, che la produzione e la vendita del "prodotto C", in termini di marginalità non offre nessun tipo di convenienza economica, in quanto senza di esso l'azienda otterrebbe un risultato finale migliore. Il *management* potrebbe optare l'eliminazione del "prodotto C", per aumentare la redditività complessiva, solamente se la vendita degli altri due prodotti non sia condizionata da quest'ultimo.

²⁸ L'ambito decisionale si riferisce al medio - lungo periodo.

In generale, un basso valore del margine di contribuzione permette al *management* di capire su quale variabile intervenire per cercare di massimizzarlo. Le variabili possono essere: il costo variabile, il mix di vendita, il prezzo di vendita o il volume di vendita.

L'ottenimento di un margine di contribuzione più soddisfacente può derivare da una riduzione dei costi variabili. Essi possono essere ridotti in diverse modalità: attraverso un maggior sfruttamento delle economie di scala, migliorando l'efficienza operativa, riprogettando alcuni prodotti che presentano margini di miglioramento o negoziando con i fornitori prezzi più favorevoli.

Può migliorare attraverso l'ottenimento di un mix di vendita più ottimale, con un espansione dei volumi di vendita o con l'applicazione di un prezzo maggiore ai prodotti in vendita.

1.3.2 Leva operativa

La leva operativa misura la sensibilità della redditività dell'impresa in relazione alle variazioni di fatturato²⁹. Il suo effetto è misurato dal grado di leva operativa calcolato mediante la seguente formula:

$$\text{Grado di leva operativa} = \frac{\text{MDC Totale}}{\text{Risultato operativo gestione caratteristica}}$$

È condizionato dalla struttura dei costi aziendali determinata dall'incidenza di quelli fissi e quelli variabili rispetto alla loro totalità. Un cambiamento del fatturato, dovuto a una variazione del volume di vendita, può portare a effetti completamente diversi, a seconda di come sia la struttura dei costi aziendali. Il *management* deve considerare attentamente questo indicatore perché in base a esso variano le tipologie di strategie perseguibili.

Generalmente, le aziende possono disporre di un alto o di un basso grado di leva operativa. Nel primo caso è necessario porre maggiore attenzione sui volumi di vendita,

²⁹ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 55

in quanto da un loro cambiamento ne consegue anche un forte impatto nel risultato finale (è presente un'elevata sensibilità del risultato operativo al variare delle quantità vendute). Qui la struttura dei costi presenta una prevalenza di costi fissi. Nel secondo caso, con un basso grado di leva operativa, il *management* deve porre maggiore attenzione sulla marginalità, quindi sull'aumento del prezzo o sulla riduzione dei costi variabili (è presente una bassa sensibilità del risultato operativo al variare delle quantità vendute). Un'azienda con un basso grado di leva operativa presenta una struttura a prevalenza di costi variabili.

Un elevato grado di leva operativa rappresenta per l'azienda una maggiore rischiosità, in quanto per il raggiungimento del punto di pareggio sono necessari maggiori volumi di vendita rispetto alle aziende con un basso grado di leva.

Le aziende con elevato grado di leva operativa, presentano però della maggiori marginalità potenziali.

Quanto detto finora, si evince più chiaramente dalla rappresentazione grafica della struttura dei costi di seguito presentata:

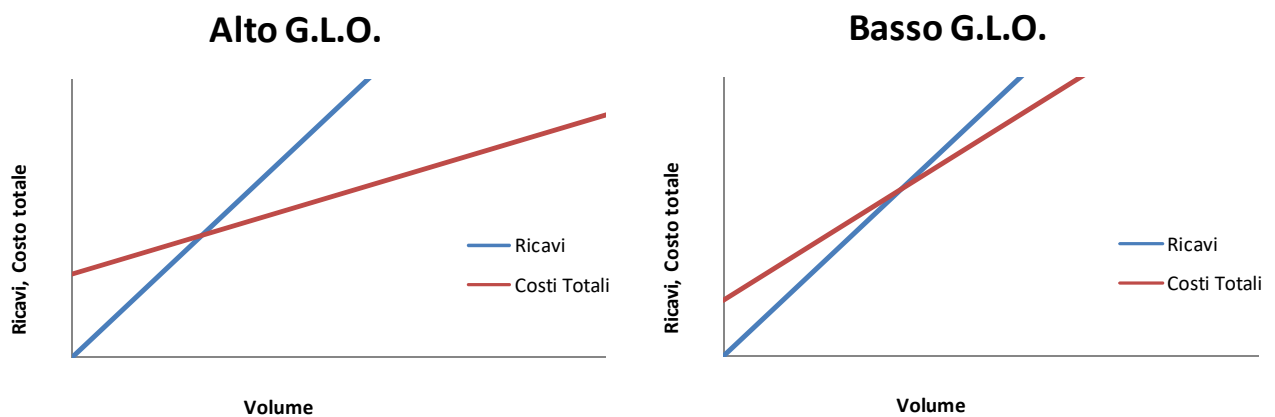


Figura 7- Il grado di leva operativa

L'equazione che rappresenta la retta dei costi totali è:

$$\text{Costi Totali} = CF + (CVU * q)$$

Mentre l'equazione che rappresenta la retta dei ricavi è:

$$\text{Ricavi Totali} = p * q$$

Dove:

CF = Costi Fissi

CVU = Costo Variabile Unitario

q = Volume di vendita

p = Prezzo di vendita

Come si può notare, a parità di fatturato, le marginalità potenziali sono maggiori nel caso di alto grado di leva operativa, in quanto la retta dei costi totali presenta una minore inclinazione, dovuta ad una minor incidenza dei costi variabili sulla totalità dei costi.

La maggiore rischiosità è evidenziata nel grafico dal posizionamento più alto, a un volume di vendita pari a zero, della retta dei costi totali, in quanto è presente una maggiore incidenza di quelli fissi rispetto alla loro totalità.

1.3.3 Break even point

Il *break even point*³⁰, chiamato anche volume di pareggio o punto di pareggio, può essere definito come il punto in cui il profitto è pari a zero, cioè quando i ricavi totali sono uguali ai costi totali.

Questo è esemplificato più chiaramente dal diagramma costo-volume-profitto, utile per la comprensione della relazione presente tra ricavi e costi totali in cui il punto di pareggio è rappresentato dall'intersezione tra la retta dei costi e quella dei ricavi. L'area formata alla sinistra di questo punto può essere considerata come la perdita (a fronte di una riduzione dei volumi di vendita) mentre quella posizionata alla destra del punto di pareggio può essere considerata come il profitto (a fronte di un aumento dei volumi di vendita).

³⁰ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 47

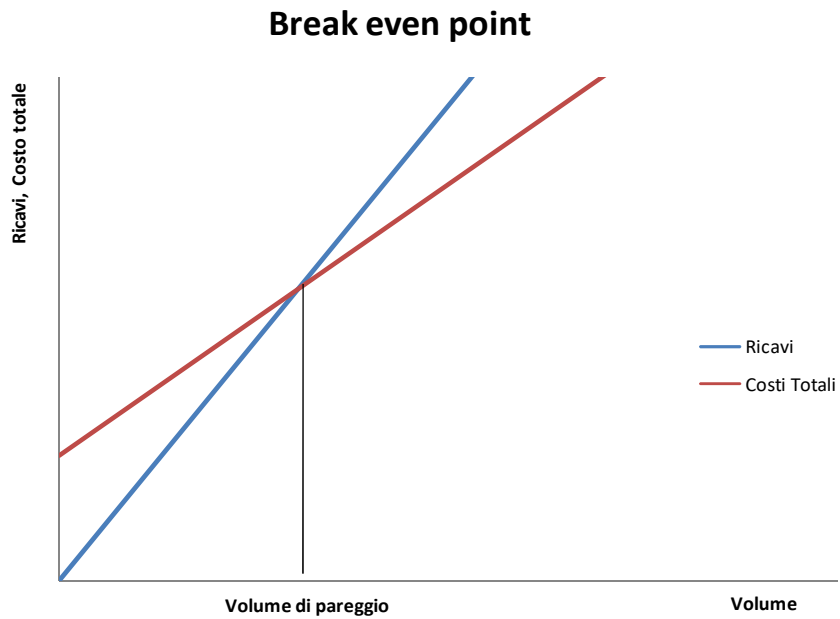


Figura 8 - Break even point

L'equazione per ottenere il volume di pareggio si ricava nel modo seguente:

$$RT = CT$$

$$CF + (CVU * q) = p * q$$

$$CF = q * (p - CVU)$$

$$q = \frac{CF}{p - CVU}$$

$$q = \frac{CF}{\text{Margine di Contribuzione unitario}}$$

Da qui si ricava facilmente anche il fatturato di pareggio dato dal prodotto tra quantità e prezzo di vendita:

$$\text{Fatturato di pareggio} = p * \text{quantità di pareggio}$$

Utilizzando il diagramma del profitto può essere misurato anche il margine di sicurezza, cioè di quanto il volume attuale sia al di sopra del punto di pareggio. È una grandezza che può aiutare il *management* a capire di quanto il volume di vendita può scendere prima di raggiungere il punto di pareggio.

1.4 I centri di responsabilità

Il sistema di controllo di gestione assume un'importanza cruciale per il raggiungimento di un determinato livello di efficacia e di efficienza. Questo è anche determinato dai cosiddetti "comportamenti organizzativi"³¹. Ogni componente dell'azienda può essere incentivata a perseguire gli obiettivi aziendali e porre in essere questo tipo di comportamenti. Essi, però, derivano dall'interazione di tre forme di controllo:

- Controllo sociale;
- Controllo individuale;
- Controllo organizzativo.

Il controllo sociale è una forma di controllo che si basa sul rispetto da parte degli individui delle norme che i gruppi sociali (anche informali) si danno. Queste regole possono essere in riferimento a valori riconosciuti dalla società, dall'etica, ecc. La loro mancata osservazione può essere punita con la disapprovazione e con l'allontanamento da quel gruppo.

Il controllo individuale è una forma di controllo che spinge l'individuo a intraprendere determinate azioni per il raggiungimento di determinati obiettivi personali.

Infine, il controllo organizzativo è una forma di controllo che ricerca la corretta attivazione di quei meccanismi organizzativi che inducano ogni singolo individuo all'attuazione di comportamenti orientati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Generalmente, i comportamenti e le azioni intraprese dai vari componenti dell'azienda sono controllati e regolati dai *manager* a capo dei centri di responsabilità, ovvero le

³¹ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano 1991

unità che compongono la struttura organizzativa di un'azienda. I *manager* controllano lo svolgimento delle attività e che gli obiettivi aziendali siano perseguiti nel modo corretto e negli interesse dell'azienda.

In ogni azienda è quindi presente una gerarchia, che viene rappresentata graficamente dall'organigramma ad albero, in cui ogni centro di responsabilità dipende da quello al livello superiore.

Di notevole importanza sono anche le relazioni che si creano tra centri di pari livello gerarchico (relazioni intra-organizzative), in quanto per il raggiungimento di un certo standard di efficienza e di efficacia è necessario che sia presente una forte coordinazione tra le unità. Ricoprono una notevole importanza anche le relazioni inter-organizzative, cioè quelle che i centri hanno con l'ambiente esterno, ad esempio con fornitori o clienti³².

I centri di responsabilità possono essere distinti in quattro tipi:

- Centro di ricavo;
- Centro costo;
- Centro di profitto;
- Centro di investimento.

La gestione aziendale attuata da ciascun *manager* si differenzia a seconda della tipologia di centro di responsabilità e sono utilizzati indicatori differenti per stabilire se il centro ha raggiunto un sufficiente livello di efficienza.

1.4.1 I centri di ricavo

Un centro di ricavo è caratterizzato per essere valutato in base ai ricavi conseguiti: ogni *manager* del suddetto centro è responsabile solo ed esclusivamente del fatturato ottenuto. I costi sostenuti non sono quindi tenuti in considerazione per verificare l'andamento della *business unit*³³.

³² ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 217

³³ I ricavi possono però essere considerati al netto dei costi di vendita

Solitamente i centri di ricavo sono utilizzati nelle imprese che vendono al dettaglio, in cui ogni filiale viene considerata in tale modo. Questo perché i *manager* non hanno il compito di regolare i prezzi e i costi sostenuti non dipendono da loro. Ovviamente non è possibile effettuare valutazioni sul reddito del centro.

Inoltre, un centro di ricavo può essere tranquillamente considerato anche come centro di costo.

1.4.2 I centri di costo

A differenza dei centri di ricavo, in quelli di costo i *manager* sono valutati in base ai costi sostenuti. La variabile critica di riferimento è il costo, e il fatturato non è tenuto minimamente in considerazione. Spesso i centri di responsabilità sono considerati in questo modo in quanto risulta la soluzione più conveniente. Non sempre è possibile valutare un centro in termini di ricavo dato che non sempre l'output prodotto lo permette (ad esempio, è il caso dell'ufficio contabilità). Inoltre, il fatturato non rappresenta comunque un dato utile al fine di alcune valutazioni di natura gestionale.

Un centro di costo può essere considerato come luogo di rilevazione per la raccolta e l'aggregazione dei differenti costi, in cui è presente un'omogeneità delle attività svolte all'interno del centro e dei fattori produttivi impiegati. I costi contenuti nel centro devono presentare una certa significatività in termini di importo e deve essere individuata una persona (*manager*) che sia responsabile del centro³⁴.

Le aziende, solitamente, per svolgere le attività connesse alla contabilità analitica utilizzano il modello per centri di costo, in quanto consente una più migliore imputazione dei costi ai prodotti.

Inoltre, un centro può avere tre diverse configurazioni a seconda delle sue caratteristiche. Si dividono in:

- centro produttivo;
- centro ausiliario o di supporto;
- centro di struttura.

³⁴ LUIGI BRUSA, in *Analisi e contabilità dei costi*, Milano, Giuffrè Editore, 2009, p. 55

Il centro produttivo è il reparto di produzione, il centro ausiliario eroga servizi al centro produttivo e il centro di struttura ha funzioni esterne all'area produttiva.

Possono anche essere distinti in:

- Centri di costo parametrici o standard;
- Centri di costo discrezionali.³⁵

Nei centri di costo parametrici o standard vengono definiti dei costi standard in riferimento ad ogni elemento di costo del centro. In questo modo è possibile definire in termini monetari un livello minimo di efficienza che la *business unit* deve raggiungere.

Le valutazioni sulla gestione del centro avvengono in base allo scostamento verificatosi a consuntivo. Esso si ottiene attraverso la differenza tra costo consuntivo e costo standard³⁶. Questo permette di valutare l'efficienza raggiunta dal centro; è necessario però tenere in considerazione altre variabili come la qualità di produzione o il rispetto dei tempi di consegna, in modo tale di ottenere un quadro più completo della gestione della *business unit*.

Nei centri di costo discrezionale invece non è possibile definire uno standard da rispettare, in quanto gli elementi di costo, oggetto delle valutazioni, non sono misurabili in termini di efficienza. Pertanto lo scostamento tra il costo consuntivo e quello standard non definisce un metodo corretto di valutazione, in questo caso è quindi necessario effettuare valutazioni di tipo soggettivo.

1.4.3 I centri di profitto

I *manager* dei centri di profitto sono valutati in base al reddito conseguito, definito come differenza tra ricavi ottenuti e costi sostenuti. Tale impostazione dei centri di responsabilità avviene quando sono presenti degli spostamenti di output tra i vari centri dell'azienda. Un ricavo è registrato nel momento in cui si verifica questo spostamento. Gli output di una divisione diventano quindi gli input per un'altra. L'utilizzo dei centri di

³⁵ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 228

³⁶ È tenuto in considerazione anche il volume effettivo di produzione.

profitto può essere considerato come uno strumento utile per il decentramento delle responsabilità, in quanto è offerta maggiore autonomia a ogni centro ed è tipico nelle grandi imprese.

Per definire i ricavi realizzati da un centro di profitto è necessario stabilire un prezzo di trasferimento, cioè un prezzo fissato interamente per contabilizzare il trasferimento di prodotti o servizi tra *business unit* della stessa azienda. I prezzi di trasferimento³⁷ possono essere definiti in base al valore di mercato esterno oppure in base ai dati contabili interni.

Nel primo caso sono eliminate le potenziali distorsioni implicite nei trasferimenti interni. Non sempre però è possibile avere un valore di mercato di riferimento per un determinato bene, in quanto deve esserci un mercato attivo per beni o servizi analoghi e deve essere relativamente semplice rilevarne il prezzo. La *performance* del centro è però ottenuta più efficacemente utilizzando come riferimento i prezzi di mercato.

Nel secondo caso, invece, la determinazione del prezzo avviene basandosi sui dati contabili interni, rilevando cioè il costo sostenuto. Questo metodo è molto utilizzato in quanto non sempre è disponibile un prezzo di mercato per alcuni beni o servizi e può essere costruito in vari modi: a costo variabile, a costo pieno o a costo pieno più margine di profitto (quest'ultimo può essere utile per definire un prezzo simile a quello di mercato).

1.4.4 I centri di investimento

I *manager* dei centri di investimento sono valutati sia per il reddito generato, sia per l'attività svolta. È evidente quindi che si presenta un maggiore forma di controllo della gestione³⁸.

Più precisamente, la *performance* è misurata rapportando il reddito conseguito all'ammontare del capitale investito.

La valutazione delle attività aziendali ha come obiettivo quello di motivare il *manager* ad assumere decisioni nell'interesse dell'impresa e di considerare l'unità organizzativa

³⁷ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p 202

³⁸ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 235

come entità economica. L'importanza di rapportare il profitto al capitale investito sta nel fatto, che ai fini di una corretta attività di controllo, è fondamentale che ogni *business unit* generi un reddito adeguato al capitale investito. Inoltre solo in questo modo è possibile confrontare la *performance* delle differenti unità di un'impresa (non sempre è sufficiente una misurazione in termini assoluti), in quanto data una omogeneità nella valutazione della prestazione del centro, non possibile utilizzando solo il profitto.

Gli indicatori più utilizzate che relazionano il profitto con le attività svolte sono il ROI e l'EVA.

Il ROI (*Return on Investment*), che misura la redditività del capitale investito, è ottenuto nel modo seguente:

$$ROI = \frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

L'EVA (*Economic Value Added*), che consente di determinare il valore generato da un determinato centro di investimento, è invece ottenuto in questo modo³⁹:

$$EVA = NOPAT - \text{Costo del capitale investito}$$

$$\text{Costo del capitale investito} = (\text{Capitale netto} + \text{Debito Finanziario}) \times WACC$$

$$WACC = Kd * (1 - t) * \frac{D}{D + E} + Ke * \left(\frac{E}{E + D}\right)$$

Dove:

NOPAT= *Net Operating Profit After Taxes*;

WACC= Costo medio ponderato del capitale;

Kd= Costo del debito;

Ke= Costo dell'*equity*;

t= Tassazione;

E= *Equity*;

D= Debiti finanziari.

³⁹ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p 220

1.5 Il controllo di gestione nelle PMI

Le microimprese e le piccole e medie imprese (PMI) hanno un'elevata importanza nel contesto economico italiano ed europeo, in quanto, vista la loro significativa rilevanza, contribuiscono fortemente alla creazione di occupazione lavorativa e alla crescita economica del paese.

Le PMI possono essere classificate con parametri quantitativi o con parametri qualitativi a seconda dei fini di analisi⁴⁰. I parametri quantitativi che le definiscono sono inseriti all'interno della Raccomandazione n. 361 del 6 maggio 2003⁴¹. In generale, rientrano nel concetto di PMI le imprese che hanno:

- Un numero di occupati inferiore a 250;
- Un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro;
- Un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Successivamente, nella raccomandazione, vengono anche definiti i vincoli che permettono ad un'impresa di definirsi come micro o piccola impresa.

Può definirsi microimpresa un'impresa che ha:

- Un numero di occupati inferiore a 10;
- Un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.

Può invece definirsi piccola impresa, un'impresa che ha:

- Un numero di dipendenti inferiore a 50;
- Un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.

La classificazione sopra riportata ha una valenza fondamentale per alcune questioni di natura economica e finanziaria, che necessitano cioè di una classificazione di tipo oggettivo. Alcuni esempi sono l'accesso da parte delle PMI a particolari finanziamenti

⁴⁰ ANNA MARIA ARCARI, in *Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Milano, Egea, p. 21

⁴¹ Raccomandazione della Commissione relativa alla definizione delle microimprese, piccole imprese e medie imprese, in GUCE, 2003.

europei o regionali, per la redazione del bilancio d'esercizio (sono presenti obblighi normativi diversi rispetto alle grandi imprese) o per il calcolo delle imposte (rispettando questi requisiti si ha una minore imposizione fiscale). In questi casi è necessario che ci sia una distinzione marcata che consenta di definire facilmente una PMI rispetto ad una grande impresa.

Ai fini delle analisi, con riferimento ai sistemi di pianificazione e controllo, la classificazione con parametri quantitativi ha una minore valenza. In questo caso, assume maggiore importanza una classificazione che sia in linea con le esigenze proprie dei sistemi di controllo di gestione.

I parametri da considerare devono quindi essere di natura qualitativa. Solitamente, i principali elementi di carattere qualitativo che definiscono le piccole medie imprese possono essere riconducibili a:

- Un vertice direzionale composto da una o poche persone (spesso assetto proprietario e *management* coincidono);
- Struttura organizzativa non complessa;
- Accentramento del potere decisionale;
- Bassa diffusione della cultura manageriale;
- Investimenti limitati;
- Presenza di rapporti informali tra proprietà e dipendenti;
- Dipendenza dalle innovazioni tecnologiche (spesso sono determinate dalle grandi imprese);
- Sistema informativo inadeguato;
- Tendenza all'operare al limite della saturazione della capacità produttiva;
- Scarso potere contrattuale con gli attori circostanti;
- Vulnerabilità nei provvedimenti di politica economica, attuati dalle istituzioni pubbliche.

Gli elementi di carattere qualitativo sopra indicati comportano delle difficoltà per l'implementazione di un sistema di controllo di gestione all'interno delle PMI: la figura del *controller* è spesso assente e chi si occupa delle attività relative al controllo di gestione è spesso il proprietario stesso. Il maggiore rischio che ne deriva è l'impatto negativo che potrebbe manifestarsi nella gestione aziendale, poiché non sempre il proprietario possiede le competenze tecniche proprie del ruolo di *controller*.

Dal lato economico emerge un'esigenza sempre maggiore di implementare un sistema di controllo di gestione nelle PMI, orientato al raggiungimento di una certa economicità, in modo da poter affrontare correttamente la continua e costante evoluzione tecnologica che caratterizza questo periodo storico⁴².

L'intuizione e la visione dell'imprenditore, che spesso caratterizzano appunto il successo delle PMI, nel contesto attuale non sono più sufficienti per il successo di un'impresa, in cui emerge sempre di più la richiesta di una produzione efficiente.

Solitamente le piccole medie imprese hanno difficoltà nel raggiungere degli standard minimi di efficienza, in quanto la contabilità analitica si presenta spesso in modo elementare, rendendo non sempre possibile la rilevazione delle inefficienze.

Poiché le PMI hanno una importanza rilevante all'interno del contesto economico italiano ed europeo, la Comunità Europea ha istituito a partire dal 2008 il cosiddetto *SBA (Small Business Act)* definito come: "l'iniziativa faro dell'UE a sostegno delle piccole e medie imprese (PMI); prevede una serie di misure programmatiche organizzate attorno a dieci principi che vanno dall'imprenditorialità all'internazionalizzazione e alla creazione di un'amministrazione attenta alle necessità delle PMI."⁴³

Dalla scheda informativa SBA è anche possibile individuare alcuni dati relativi all'importanza che le PMI hanno in Italia e in Europa. Le PMI rappresentano, infatti, il 99.9% circa sulla totalità delle imprese italiane; tra tutte le PMI, quelle che presentano una maggiore incidenza nel territorio sono le microimprese: esse sono quasi il 95% rispetto al totale e offrono occupazione a più di 6 milioni di persone. Questo scenario, seppur in misura leggermente minore, è verificato anche negli altri paesi europei. Per questo motivo negli ultimi anni l'Unione Europea ha promosso diverse iniziative a sostegno delle PMI. Solo incentivando la loro crescita potrà esserci un miglioramento globale a livello economico.

⁴² ROBERTO CORSELLI, in *Controllo di gestione in una piccola impresa, periodico Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione*, n. 52, Trim. IV, 2007, IFAF

⁴³ *Scheda informativa SBA 2015* relativa all'Italia, pubblicata dalla Commissione Europea

Di seguito sono presentate nel dettaglio le stime del 2014 inserite nella scheda informativa SBA 2015⁴⁴:

	Numero di imprese		
	Italia		UE-28
	<i>Numero</i>	<i>Quota</i>	<i>Quota</i>
Microimprese	3 503 624	94.9 %	92.7 %
Piccole imprese	167 248	4.5 %	6.1 %
Medie imprese	18 669	0.5 %	1.0 %
PMI	3 689 541	99.9 %	99.8%
Grandi imprese	3 056	0.1 %	0.2 %
Totale	3 692 597	100.0 %	100.0 %
	Numero di persone occupate		
	<i>Numero</i>	<i>Quota</i>	<i>Quota</i>
	<i>Numero</i>	<i>Quota</i>	<i>Quota</i>
Microimprese	6 592 785	46.1 %	29.2 %
Piccole imprese	2 985 874	20.9 %	20.4 %
Medie imprese	1 810 373	12.7 %	17.3 %
PMI	11 389 032	79.6 %	66.9 %
Grandi imprese	2 910 068	20.4 %	33.1 %
Totale	14 299 100	100.0%	100.0 %
	Valore aggiunto		
	<i>Euro⁴⁵</i>	<i>Quota</i>	<i>Quota</i>
	<i>Euro⁴⁵</i>	<i>Quota</i>	<i>Quota</i>
Microimprese	186	29.2 %	21.1 %
Piccole imprese	137	21.5 %	18.2 %
Medie imprese	106	16.6 %	18.5 %
PMI	429	67.3 %	57.8 %
Grandi imprese	208	32.7 %	42.2 %
Totale	638	100.0 %	100.0 %

Tabella 2 - Stime fornite dalla scheda informativa SBA 2015

⁴⁴ Stime per il 2014 elaborate da DIW Econ sulla base dei dati relativi al periodo 2008-2012 forniti dalla banca dati sulle statistiche strutturali d'impresa di Eurostat. I dati si riferiscono all' "economia non finanziaria" comprendente industria, edilizia, commercio e servizi, ma non le imprese dei settori agricolo, della silvicoltura e della pesca, né i servizi essenzialmente non commerciali come l'istruzione e la sanità.

⁴⁵ In miliardi

CAPITOLO II

I costi di prodotto

2.1 Alcuni aspetti introduttivi

La determinazione dei costi di prodotto è un'importante attività di supporto informativo per il sistema di controllo di gestione, che può essere considerata come un'operazione contabile di natura complessa⁴⁶ (spesso i costi non assumono valori oggettivi e possono presentarsi congiuntamente rispetto a più oggetti di riferimento).

Essa è anche un'attività necessaria in funzione della redazione del bilancio d'esercizio, per la determinazione delle rimanenze di magazzino, e anche per l'assunzione di decisioni di carattere strategico.

Esistono diverse metodologie di determinazione dei costi di prodotto, che come si vedrà nelle pagine seguenti, presentano vantaggi e svantaggi differenti. In merito a ciò, Joseph G. Fisher and Kip Krumwiede affermano: *"the single best product cost system for all possible purposes does not exist. Selecting a costing system and philosophy requires a careful consideration of costs and benefits."*⁴⁷

⁴⁶ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 33

⁴⁷ JOSEPH G. FISHER, KIP KRUMWIEDE in *Product Costing Systems: Finding the Right Approach*, Journal of Corporate Accounting & Finance, May - June 2015

Con riferimento al calcolo del costo del prodotto è possibile rilevare differenti “configurazioni”, cioè aggregazioni di elementi di costo, che sono utili per le diverse esigenze informative richieste dal *management*⁴⁸.

Le diverse configurazioni si dividono in:

- Costo primo;
- Costo pieno industriale (o di produzione);
- Costo di trasformazione;
- Costo di fabbricazione e commercializzazione;
- Costo pieno;
- Costo economico-tecnico.

Il costo primo è costituito dai costi dei fattori produttivi, come materie prime, manodopera diretta e altri costi relativi al processo di trasformazione industriale, che si riferiscono a un determinato oggetto. È utilizzato per la misurazione dell'efficienza e per verificare il rendimento dei fattori produttivi.

Il costo pieno industriale è ottenuto dalla somma tra costo primo e una quota di costi indiretti, come manodopera indiretta o ammortamento dei macchinari. È utilizzato per la valutazione delle rimanenze.

Il costo di trasformazione è comprensivo di tutti i costi relativi al processo manifatturiero al netto delle materie prime. È utilizzato per confrontare la convenienza economica di differenti processi produttivi.

Il costo di fabbricazione e commercializzazione è ottenuto dalla somma tra costo pieno industriale e una quota di costi relativi alla commercializzazione. Può essere utile per confrontare la redditività di singoli prodotti o delle commesse.

Il costo pieno è ottenuto dalla somma tra il costo di fabbricazione e commercializzazione e una quota degli altri di costi generali e amministrativi. È utilizzato per scopi differenti, ad esempio nelle decisioni relative al *pricing*.

⁴⁸ LINO CINQUINI, in *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli Editore, Torino, 1997, p.78

Il costo economico-tecnico è ottenuto dalla somma tra costo pieno e alcuni oneri figurativi, che possono essere riconducibili ai fitti figurativi, agli interessi di computo e allo stipendio direzionale⁴⁹. Questa configurazione fornisce un'informazione relativa alla capacità di un prodotto di garantire una remunerazione per il rischio d'impresa.

Una corretta determinazione dei costi di prodotto è di fondamentale importanza, in quanto essa è un'attività che interagisce con le molte altre svolte dal controllo di gestione, oltre che supportare anche il *management* nell'assunzione delle decisioni.

La sua importanza risiede anche nella definizione delle politiche di *pricing*, le quali sono influenzate da fattori interni ed esterni. In quelli interni, oltre ai costi di prodotto, rientrano le decisioni di marketing e gli obiettivi di *pricing*. In quelli esterni rientra il mercato, l'ambiente competitivo, la percezione del valore del cliente e le caratteristiche della domanda⁵⁰.

Il costo di prodotto ha una forte influenza nella formazione del prezzo di vendita, in quanto è necessario che sia garantita una certa redditività per l'azienda. Due esempi di fissazione del prezzo basati sul costo sono:

- *Cost-plus pricing*;
- *Mark-up Pricing*.

⁴⁹ A riguardo, LINO CINQUINI, in *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli Editore, Torino, 1997, p. 43 definisce: "I fitti figurativi costituiscono il mancato guadagno dell'imprenditore nel caso in cui abbia messo a disposizione dell'azienda propri beni.

Lo stipendio direzionale costituisce la remunerazione dell'imprenditore sulla base di quella che otterrebbe, senza assunzione di rischio, se svolgesse le stesse mansioni direzionali alle dipendenze di un'altra azienda.

L'interesse di computo rappresenta il rendimento, sulla base del tasso corrente di mercato, che l'imprenditore avrebbe potuto ottenere investendo il capitale proprio in modo alternativo rispetto all'investimento effettuato in azienda."

⁵⁰ RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli Editore, 2012, p. 220

In entrambe le metodologie, il punto di partenza è la rilevazione del costo di prodotto:

$$\text{Cost plus pricing} = \text{Costo unitario} * (1 + \text{Maggiorazione percentuale})$$

$$\text{Mark up pricing} = \frac{\text{Costo unitario}}{1 - \text{margine percentuale atteso}}$$

Per la definizione di una corretta politica di *pricing* è però necessario che l'attenzione sia posta su tutti i fattori di influenza⁵¹.

Generalmente, le metodologie per la determinazione del costo di prodotto possono essere⁵²:

- Metodologie Tradizionali;
- Metodologie Evolute.

In quella tradizionale il costo del prodotto risulta dall'assegnazione dei differenti costi aziendali ai rispettivi centri. Il sistema di determinazione può variare a seconda delle modalità di lavoro dell'azienda: può esserci il riferimento a lavorazioni per commessa o per processo.

La rilevazione del costo per processo ha luogo quando sono prodotte elevate quantità di beni o servizi uguali o con caratteristiche simili. La modalità di calcolo è indiretta: i costi totali sostenuti in un determinato intervallo di tempo sono divisi per il totale della quantità prodotta.

La rilevazione dei costi per commessa, invece, ha luogo quando è presente un'ampia eterogeneità di beni o servizi prodotti dall'azienda. È quindi necessario procedere con l'analisi di ogni commessa, in quanto deve essere rilevata ogni sua singola componente di costo.

Nonostante le due tipologie di lavorazione presentino notevoli differenze, le metodologie tradizionali saranno trattate senza alcuna distinzione nel corso del capitolo.

⁵¹ In questa sede non saranno approfondite ulteriormente le politiche di *pricing* per non dilungarsi troppo con argomenti non particolarmente rilevanti ai fini dell'elaborato.

⁵² MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 33

Con riferimento alla metodologia tradizionale le tecniche di rilevazione dei costi sono le seguenti:

- *Full Costing*;
- *Direct Costing*.

Nella “metodologia evoluta”, invece, il costo del prodotto risulta dall’assegnazione dei vari costi alle attività e la tecnica di rilevazione dei costi aziendali è denominata:

- *Activity Based Costing*.

In entrambe le metodologie la rilevazione del costo unitario avviene nella medesima modalità: sommando il costo variabile unitario e la quota unitaria del costo fisso speciale e quella del costo fisso comune⁵³.

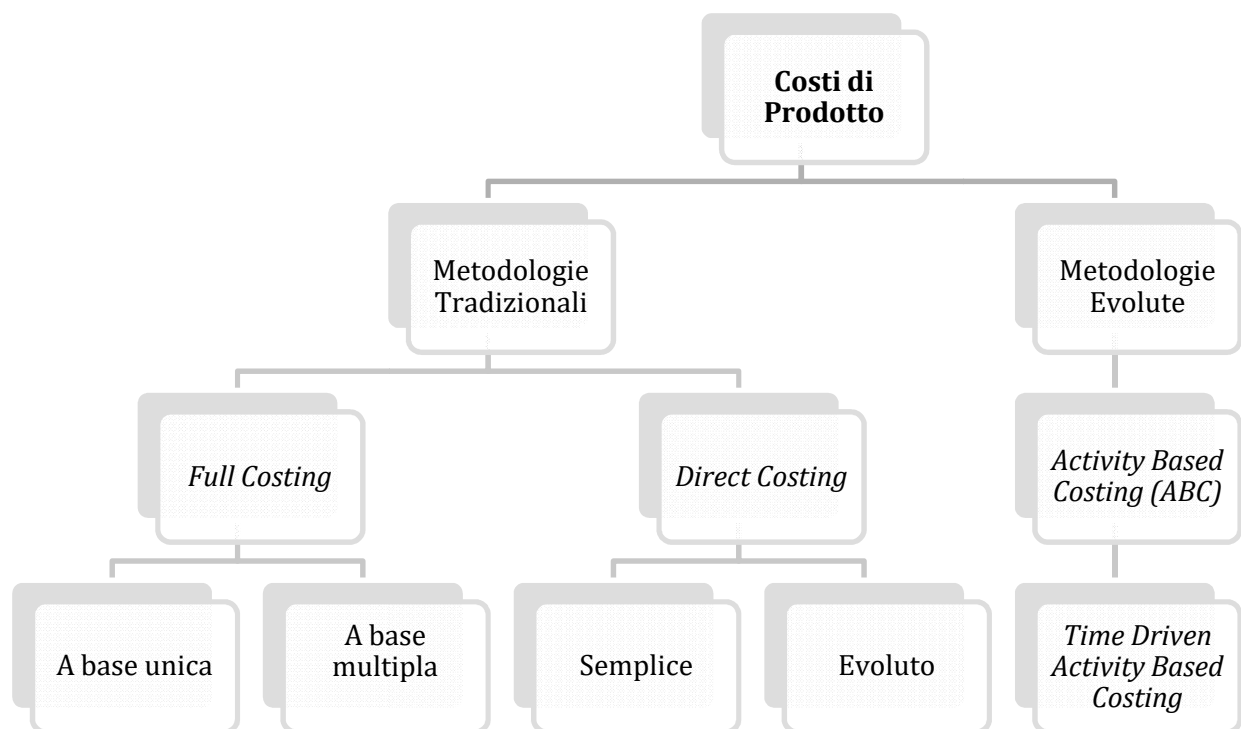


Figura 9 - I costi di prodotto

⁵³ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 33

2.2 Full costing

La determinazione del *full cost* in riferimento a un determinato oggetto è data dalla sommatoria dei costi variabili, delle quote unitarie di costi fissi speciali e da quelle dei costi fissi comuni⁵⁴. La componente variabile si riferisce quindi ai costi imputabili direttamente ad un oggetto di riferimento, mentre quella fissa a quelli imputabili indirettamente.

La rilevazione del costo variabile non presenta particolari problematiche o difficoltà, mentre non è così per la determinazione di quelli fissi, per cui deve essere eseguita una ripartizione con parametri in cui è presente un'ampia componente di soggettività.

Il valore complessivo del costo pieno è quindi solo in parte costruito con valori che possono essere considerati oggettivi.

Solamente la parte relativa al costo variabile presenta tale oggettività, in quanto non è determinata da valutazioni soggettive o particolari ripartizioni.

La quota dei costi fissi speciali è rilevata dalla ripartizione della sommatoria totale per la quantità dell'oggetto di riferimento prodotta in un determinato periodo. Può quindi essere considerato come dato "relativamente oggettivo", in quanto anche se attraverso un'operazione contabile, è possibile identificare una correlazione tra attività svolta e quantità del fattore produttivo impiegata.

La determinazione della quota dei costi fissi comuni, invece, avviene attraverso l'uso di parametri completamente soggettivi, in quanto il costo complessivo riguarda più oggetti e non è possibile individuare una correlazione oggettiva tra attività svolta e quantità del fattore produttivo impiegata.

Un importante punto di debolezza del *full costing* riguarda proprio la sua alta componente di soggettività complessiva⁵⁵. Determinare i costi di prodotto con metodi più precisi e oggettivi, che saranno trattati nel corso del capitolo, e superare il problema della loro comunanza, è importante principalmente per due motivi⁵⁶:

⁵⁴ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 35

⁵⁵ FELICE ALOI, in *Costi e prezzi. La contabilità dei costi e la formazione dei prezzi in ambiente competitivo*, Franco Angeli, 2012, p. 101

⁵⁶ MARCO CASTINO, in *I limiti delle contabilità tradizionali. Confronto tra Activity Based Costing e contabilità tradizionali*, Periodico: Sinergie, 1994

- La struttura dei costi aziendali complessiva presenta sempre più un'incidenza di costi indiretti a carattere costante rispetto a quelli di carattere tendenzialmente variabile;
- Le attività che forniscono valore al cliente sono sempre più definite da costi di struttura e costi generali.

Inoltre, le aziende che adottano tale metodologia per la determinazione dei costi di prodotto, potrebbero essere incoraggiate a produrre più del necessario, generando quindi rimanenze di magazzino. Questo avviene in funzione di una riduzione dei costi a livello unitario (i costi fissi sono spartiti su un volume più elevato), con l'insorgenza però di eventuali conseguenze negative (aumento dei costi di stoccaggio per esempio)⁵⁷.

Ritornando alle modalità di calcolo, generalmente i costi considerati sono quelli inerenti alla gestione caratteristica⁵⁸: costi di produzione, costi amministrativi, costi generali e costi commerciali. In alcuni casi, a discrezione del *management*, possono essere inclusi anche quelli relativi alla gestione di carattere finanziaria e tributaria (oneri finanziari e imposte)⁵⁹.

I parametri di imputazione pervengono da valutazioni effettuate dal *management*. Solitamente, la ripartizione dei costi attribuibili indirettamente a un determinato prodotto avviene rispettando il principio funzionale o quello commerciale⁶⁰.

⁵⁷ ZIMMERMAN JEROLD L. in *Accounting for Decision Making and Control*, Fourth edition, McGraw-Hill, 2003, p. 512

⁵⁸ Le componenti di costo relative alla gestione non caratteristica, come ad esempio minusvalenze e sopravvenienze passive, non rientrano nel costo di prodotto.

⁵⁹ Maria Silvia Avi, *Il rendimento unitario netto di prodotto*, Periodico: Contabilità finanziaria e controllo, 2006

⁶⁰ Affermano in proposito RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli Editore, 2012, p. 220-221: " Secondo il principio funzionale, l'attribuzione dei costi è fondata sulle modalità di assorbimento dei servizi ceduti dai fattori produttivi agli oggetti di costo. (...) Le quantità fisico-tecniche che esprimono l'intensità dei flussi di servizi produttivi ceduti agli oggetti di riferimento sono assunte come basi di riparto dei indiretti agli oggetti considerati. Ciò significa che si suppone l'esistenza di relazioni di proporzionalità tra il livello complessivo dei costi indiretti e i volumi dei fattori-servizi ricevuti, resi disponibili e assorbiti dalle unità oggetto di rilevazione.

Questa metodologia si basa sul principio dell'assorbimento integrale dei costi; a riguardo Lino Cinquini afferma: "Il costo di tutti i fattori impiegati deve concorrere alla determinazione del costo totale dell'oggetto di calcolo. L'ottenimento di una configurazione di costo pieno dà, in effetti, un volume di informazioni superiore rispetto ad una configurazione "parziale" e può essere scomposta e disaggregata in base agli scopi conoscitivi"⁶¹.

Dal principio definito emerge una problematica legata all'allocazione dei costi comuni, cioè quelli che non concorrono in modo diretto all'oggetto di riferimento.

Il problema dell'allocazione dei costi comuni è in parte risolto mediante la determinazione della base di riporto. In merito a ciò, è possibile definire due differenti tipologie di *full Costing*:

1. A base unica;
2. A base multipla.

2.2.1 Full costing a base unica

Nel *full costing* a base unica i costi di natura indiretta sono ripartiti tra i differenti oggetti usando un'unica base.

Le fasi che contraddistinguono tale metodologia sono⁶²:

- Individuazione dei costi di natura indiretta da includere nel calcolo.
- Scelta della base di riparto, che deve essere scelta in funzione degli obiettivi dell'allocazione.
- Calcolo del coefficiente di allocazione, determinato dal rapporto tra i costi totali, presi in considerazione, e la base di riparto

(...) Il principio commerciale tende a commisurare i costi indiretti al margine tra prezzi e costi diretti. In tal modo i prodotti con margini commerciali maggiori assorbiranno maggiori costi indiretti, viceversa gli altri.

⁶¹ LINO CINQUINI, in *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli Editore, Torino, 1997, p. 78

⁶² RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli Editore, 2012, p. 283

- Definizione della quota di costo da attribuire all'oggetto di costo che è determinato dal prodotto tra il coefficiente di allocazione il volume della base riferita al prodotto.

La scelta della base necessita di attente valutazioni, in quanto incide fortemente sull'attendibilità del valore finale e deve avvenire in funzione degli scopi operativi che si pone il *management*. Possono essere distinte in quantitative e a valore, le prime indicano la quantità della risorsa impiegata (ad esempio le ore di manodopera), mentre le seconde indicano il valore delle risorse impiegate (ad esempio il costo della manodopera diretta).

Questa metodologia presenta una convenienza a livello di semplicità, di progettazione e implementazione, ma al crescere della complessità aziendale risulta inadatta, in quanto l'utilizzo di un unico parametro di imputazione rischia di fornire valutazioni arbitrarie e fuorvianti.

Il *full costing* a base unica è quindi maggiormente indicato nelle realtà aziendali in cui i costi indiretti presentano una bassa incidenza e un'elevata omogeneità. Nei contesti in cui si presenta una situazione opposta, cioè un'alta incidenza e un'elevata eterogeneità dei costi comuni, si rischia di non rispettare il principio funzionale e dunque di ottenere un costo di prodotto non preciso.

2.2.2 Full costing a base multipla

*“As companies grow, as they face increasing global competition and as their operations become more complex, they often refine their traditional costing system to increase the accuracy of product or service costs. They do this by accumulating indirect costs into multiple cost pools, often one for each department.”*⁶³

Nel *full cost* a base multipla i costi indirettamente imputabili ad un oggetto di riferimento sono ripartiti tra i differenti centri utilizzando diversi parametri, dato che in

⁶³ ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTHALER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 128

presenza di una loro eterogeneità è pressoché impossibile trovare un unico parametro di allocazione che possa soddisfare le differenti relazioni.

Questa metodologia è più indicata nei contesti aziendali di grandi dimensioni con un'organizzazione complessa di produzione, caratterizzati anche da una grande rilevanza ed eterogeneità di costi comuni. A differenza di quello a base unica, i costi indiretti sono ripartiti tra i differenti prodotti utilizzando più parametri di imputazione: in questo modo viene scelto il parametro più adatto per ogni tipologia di costo.

Con questa metodologia si presenta la necessità di individuare delle "aggregazioni intermedie di costo"⁶⁴, che possono essere definite con differenti logiche di costruzione: per processo, per funzione, per attività o per centro di costo. Solitamente la logica maggiormente utilizzata nelle realtà aziendali è quella per centri di costo (trattati nel primo capitolo).

Solitamente, la determinazione del *full cost* a base multipla con la logica per centri di costo avviene seguendo alcune fondamentali fasi:

- Definizione della mappa dei differenti centri di costo⁶⁵;
- Raggruppamento degli elementi di costo in classi omogenee per la loro attribuzione nei rispettivi centri, ad esclusione di quelli che possono essere imputati direttamente ai rispettivi prodotti;
- Definizione per ogni centro delle basi di imputazione per l'allocazione ai rispettivi prodotti (direttamente o indirettamente, tramite cioè la ripartizione su altri centri di costo). Sono definite differenti basi di allocazione per esprimere nel modo migliore la relazione tra l'attività svolta dal centro e il prodotto ottenuto⁶⁶;
- Chiusura dei centri ausiliari e di struttura che avviene mediante il ribaltamento del loro intero importo ai diversi centri produttivi. Esistono differenti criteri di ribaltamento:
 - Metodo diretto di allocazione:
È prevista l'allocazione direttamente sull'oggetto finale di calcolo.

⁶⁴ VALERIO ANTONELLI e RAFFAELE D'ALESSIO, in *Sistemi di rilevazione dei costi: il full costing*, Periodico: Contabilità finanza e controllo, 2006

⁶⁵ I centri di costo si distinguono in produttivi, ausiliari o di supporto e di struttura

⁶⁶ ALBERTO BUBBIO, in *Analisi dei costi e gestione d'impresa*, Guerrini Scientifica, Milano, 1994, p. 108

- Metodo di allocazione a cascata:
È prevista l'allocazione secondo una sequenza che tenga in considerazione le differenti relazioni tra centri ausiliari e di supporto.
- Metodo di allocazione reciproca:
È prevista l'allocazione tenendo in considerazione le reciproche interrelazioni.

Solitamente il metodo maggiormente utilizzato nelle realtà aziendali è quello a cascata, nonostante quello di allocazione reciproca presenti maggiore razionalità;

- Chiusura dei centri produttivi, comprensivi dell'importo relativo ai centri ausiliari e di struttura, che avviene attribuendo il loro valore complessivo ai prodotti finali.

Solitamente viene rilevato un costo/coefficiente unitario del centro (che sarà impiegato per l'imputazione dei prodotti lavorati nel centro) dividendo all'importo complessivo del centro produttivo il suo volume di produzione⁶⁷;

- Determinazione del *Full cost*, ottenibile dalla sommatoria tra la quota di costi diretti e quella di costi indiretti.



Figura 10 - Modello di riferimento per il Full Costing a base multipla

⁶⁷ Affermano in proposito RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli Editore, 2012, p. 321: " A questo scopo, bisognerà individuare una quantità che esprima in modo omogeneo l'output dei singoli centri produttivi perché, sovente, nelle aziende, uno stesso reparto lavora prodotti fra loro anche eterogenei".

Generalmente, la quantificazione avviene servendosi di una risorsa (di input) particolarmente significativa impiegata nel centro di costo. Può trattarsi, ad esempio, dei tempi (uomo o macchina).

2.3 Direct costing

Nelle metodologie tradizionali per il calcolo del costo del prodotto rientra anche il *direct costing*.

A differenza del *full costing*, che mira a determinare tutti gli elementi di costo in riferimento a un determinato oggetto, il *direct costing* considera solamente quelli di carattere variabile, rispetto al volume di produzione, trascurando quelli di carattere fisso.

Si evidenzia quindi una maggior oggettività del dato, in quanto non sono presenti ripartizioni di costi comuni. Essa era una metodologia particolarmente usata negli anni cinquanta e sessanta⁶⁸.

Questa metodologia rientra nella configurazione di costo primo in quanto considera solamente alcune tipologie di costo, come ad esempio le materie prime, la manodopera diretta, le provvigioni di vendita, i costi di trasporto, o altri costi di tipo variabile indiretto⁶⁹.

Solitamente, il *management* può impiegarlo per differenti finalità operative: per la valutazione delle rimanenze di magazzino, come supporto per le decisioni del *management*, nel controllo dell'efficienza produttiva o per la formazione di politiche di *pricing*.

Per quanto riguarda la valutazione delle rimanenze di magazzino, possono essere utilizzate entrambe le metodologie, sia il *direct costing* e sia il *full costing*.

Chiaramente a seconda della metodologia impiegata, gli effetti che si manifestano sul bilancio d'esercizio sono completamente differenti. Utilizzando il criterio del *direct costing*, le componenti di costo indirette e costanti, relative ai fattori produttivi di

⁶⁸ Afferma in proposito JEROLD L. ZIMMERMAN in *Accounting for Decision Making and Control, Fourth edition*, McGraw-Hill, 2003, p. 515: " *The purported advantages of variable costing are that it eliminates distortions to income and product costs when volume changes, and it reduces the dysfunctional incentive to overproduce.*"

⁶⁹ RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli Editore, 2012, p. 254

struttura, gravano interamente sull'esercizio in chiusura, mentre utilizzando il criterio a *full costing*, al contrario, quelle componenti di costo gravano sugli esercizi futuri⁷⁰.

La metodologia preferibile per la valutazione delle rimanenze di magazzino è comunque quella del *full costing*, in quanto offre un'informazione più corretta del costo reale sostenuto dall'azienda⁷¹.

Il *direct costing* può essere considerato come un ottimo strumento per il controllo dell'efficienza produttiva e come supporto alle decisioni di breve periodo in riferimento a valutazioni di redditività dei prodotti, alla determinazione del mix di prodotti ottimale, a decisioni di *make or buy* e a decisioni relative a dismissioni di linee, reparti o divisioni aziendali⁷². Per alcuni autori, in questi ambiti decisionali è anche preferibile rispetto al *full costing*, in quanto quest'ultimo può portare il *management* ad assumere decisioni non completamente razionali; come afferma Piero Mella: " Solo la logica di *direct costing* consente di dimensionare correttamente il mix produttivo per arrivare alla massimizzazione della redditività, in quanto indaga la dinamica dei costi dei fattori, in funzione della dinamica dei volumi di produzione, distinguendoli i costi variabili, o diretti (da qui *direct costing*) e fissi.

(...)Il *direct cost* suppone, allora, che ogni unità di produzione ottenuta e venduta debba necessariamente coprire i costi variabili e debba offrire un margine di contribuzione complessivo, in grado di assorbire i costi fissi necessari per produrre o, comunque coprire la maggior quota possibile di essi."⁷³

In riferimento alla metodologia del *direct costing*, che considera i costi in relazione alla loro variabilità, assume quindi una notevole importanza il margine di contribuzione, in tutte le sue configurazioni, trattato nel corso del primo capitolo.

Il *direct costing* si divide in:

⁷⁰ COLIN DRURY in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990, p. 242

⁷¹ RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli editore, 2012, p. 259

⁷² LINO CINQUINI, in *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli Editore, Torino, 1997, p. 130

⁷³ PIERO MELLA, in *Perché ricordarci del direct costing?*, Periodico: Budget. Analisi programmazione e controllo di gestione, 2007

- Semplice;
- Evoluto.

Il *direct costing* semplice è dato dalla sommatoria dei soli costi variabili, mentre quello evoluto dalla sommatoria dei costi variabili e dei costi fissi speciali e si applica solamente alle aziende multi-prodotto.

Con la metodologia evoluta si determina quindi il margine di contribuzione di secondo livello, ottenibile dalla differenza tra il margine di contribuzione di primo livello e i costi fissi speciali.

In definitiva, con l'applicazione di tale metodo si riducono fortemente le problematiche relative all'attribuzione dei costi di carattere indiretto, si semplifica la tenuta della contabilità analitica e consente l'assunzione più razionale per alcune decisioni di breve periodo.

Presenta però anche alcuni punti di debolezza: non può essere impiegato come supporto per le decisioni di lungo periodo, possono riscontrarsi difficoltà nella distinzione tra costi fissi e variabili e possono manifestarsi anche problematiche relative all'imputazione dei costi variabili di carattere indiretto.⁷⁴

Questa metodologia è però utilizzabile solamente nelle realtà aziendali in cui ci sia una prevalenza di costi variabili, condizione però sempre meno frequente nel contesto economico attuale, caratterizzato da una prevalenza nelle aziende di costi generali e di struttura.

2.4 L'Activity Based Costing (ABC)

L'*Activity Based Costing (ABC)* rientra nelle metodologie evolute, in quanto può essere considerata come un'evoluzione innovativa di quelle tradizionali (*Full costing* e *Direct Costing*).

⁷⁴ LINO CINQUINI, in *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli Editore, Torino, 1997, p. 150

Presenta una differente logica di costruzione che si basa nelle attività, invece che nei centri di costo: *“Achieving a high level of cost accuracy in such an operating environment requires a more elaborate cost accounting system such as an activity based costing (ABC) system, a system that first accumulates indirect resource costs for each of the activities of a particular plant, department, value-chain function or organisation and then assigns the cost of each activity to the products, services or other cost objects that require that activity. Most ABC systems provide highly accurate product or customer costs that a company can use for strategic decisions.”*⁷⁵

Tale metodologia di determinazione dei costi, essendo basata sulle attività svolte dall'azienda, è collegata alla catena del valore del modello del vantaggio competitivo di Porter, che può essere considerata come una rappresentazione sintetica di ciò che l'impresa fa e che sarà di seguito brevemente presentata.

La catena del valore mette in luce il ruolo delle differenti attività svolte nella generazione di profitto e può essere intesa come un sistema interdependente di attività generatrici di valore: *“Every firm is a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver and support its product. All these activities can be represented using a value chain. A firm's value chain and the way it performs individual activities are a reflection of its history, its strategy, its approach to implementing its strategy, and the underlying economics of the activities themselves.”*⁷⁶

Ogni attività individuata corrisponde a gruppi di operazioni di gestione omogenee in termini fisici e tecnologici e quindi non necessariamente connesse alla struttura organizzativa aziendale⁷⁷.

Questo schema pone particolare enfasi al cliente: ogni attività aziendale è svolta in funzione ai prodotti o servizi offerti e l'insieme di tali attività rappresenta i costi che l'azienda deve sostenere. Per generare valore essi devono essere inferiori ai ricavi che saranno conseguiti.

⁷⁵ ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTHALER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 128

⁷⁶ MICHEAL E. PORTER in *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1998, p.36

⁷⁷ LUIGI BRUSA in *l'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti*, terza edizione, ETAS, 2001, p.92

Da un'analisi della catena del valore può essere compresa la modalità con cui un'azienda crea vantaggio competitivo.

Di seguito è proposta la sua rappresentazione grafica.

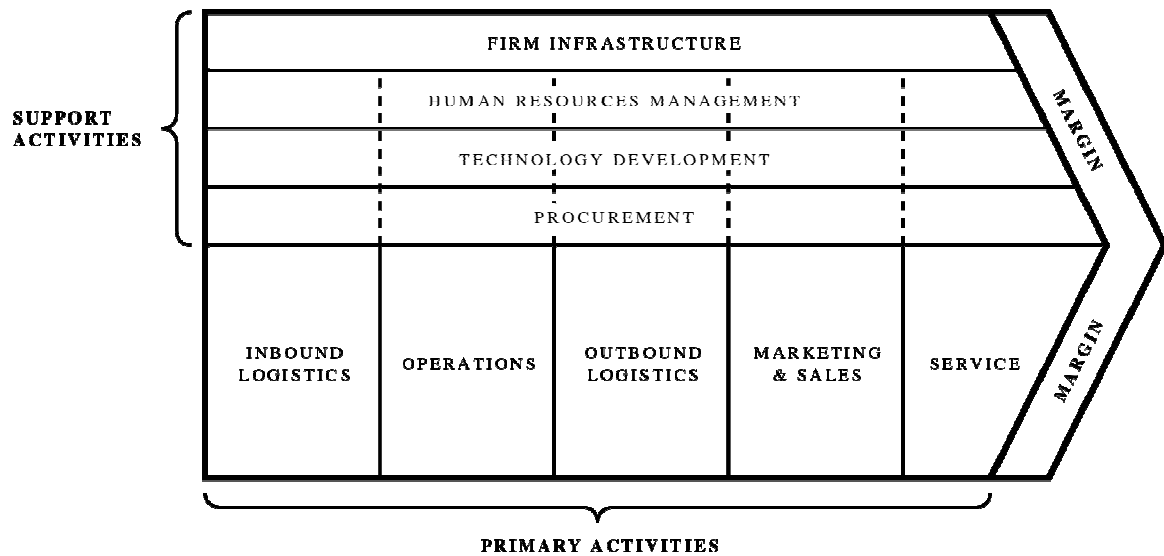


Figura 11 - La catena del valore

Da questo schema si evince che le attività di ogni azienda si distinguono prevalentemente in due gruppi: quelle primarie e quelle di supporto⁷⁸.

Le attività primarie hanno una relazione diretta con le attività di trasformazione degli input in prodotti o servizi e sono:

- Logistica in entrata;
- Logistica in uscita;
- Attività operative;
- Marketing e vendite;
- Servizi post vendita.

⁷⁸ MICHEAL E. PORTER in *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1998, p.39 e seguenti

Le attività di supporto vanno appunto a supporto di quelle primarie e contribuiscono in modo indiretto alla percezione del valore da parte del consumatore. Esse sono:

- Approvvigionamenti;
- Infrastrutture;
- Gestione delle risorse umane;
- Ricerca & Sviluppo.

Le attività di supporto, che danno origine prevalentemente a costi di natura indiretta, costituiscono sempre più la vera fonte di vantaggio competitivo per le aziende⁷⁹.

Ritornando alla metodologia dell'*Activity Based Costing*, l'obiettivo finale rimane quello della determinazione del costo di prodotto, ma con un approccio molto più efficace riguardo all'allocazione dei costi generali ai prodotti. Può inoltre essere considerato come uno strumento di integrazione rispetto alle metodologie tradizionali e non necessariamente di sostituzione.

L'*Activity Based Costing* nasce per superare le difficoltà riscontrate con le metodologie tradizionali, con riferimento all'allocazione dei costi indiretti, in quanto gli ambienti produttivi odierni sono sempre più caratterizzati da un'alta incidenza di costi generali, (soprattutto a causa della crescita degli investimenti nell'automazione e nella ricerca e sviluppo), in cui spesso, l'unico costo imputabile direttamente è quello relativo alle materie prime. Un altro fattore determinante in questa evoluzione dei sistemi di determinazione dei costi di prodotto è stato l'aumento della competitività delle aziende a livello globale⁸⁰, generando quindi la necessità di impiegare un sistema molto più accurato e preciso⁸¹.

È possibile riscontrare un cambiamento generale della struttura dei costi aziendali, con la conseguente necessità anche di un cambiamento anche delle metodologie di determinazione dei costi. Infatti, quelle tradizionali, risultano idonee nel contesto

⁷⁹ LUIGI BRUSA in l'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti, terza edizione, ETAS, 2001, p.94

⁸⁰ HUGH COOMBS, DAVID HOBBS, ELLIS JENKINS in *Management Accounting. Principles and Application*, SAGE, 2005, p. 61

⁸¹ Un'errata definizione dei costi di prodotto può avere forti impatti negativi per l'azienda, soprattutto se le politiche di *pricing* sono basate proprio sui costi di prodotto.

economico meno recente, caratterizzato da una forte incidenza del costo della manodopera diretta e con una limitata differenziazione di prodotti.

Come afferma anche Maria Silvia Avi: “La tecnica di rilevazione dei costi denominata *Activity Based Costing (ABC)* è stata proposta come soluzione dei problemi indotti dall’uso del sistema contabile tradizionale nell’ambiente produttivo moderno e caratterizzato da un’elevata flessibilità.

L’*ABC* dovrebbe pertanto costruire una delle più importanti risposte all’esigenza di rinnovare i sistemi di contabilità direzionale.”⁸²

I costi indiretti sono ripartiti in modo differente, tenendo cioè conto di quante attività e risorse sono assorbite nella produzione di ogni prodotto.

Il contesto economico attuale è anche caratterizzato da un contesto competitivo sempre più globalizzato. Questo ha generato diverse implicazioni nel modo di operare delle aziende, che oltre a cercare di interpretare al meglio l’ambiente esterno, devono necessariamente analizzare con maggior precisione le fonti informative interne, soprattutto quelle legate ai differenti costi sostenuti. In questo senso, l’*Activity Based Costing* può diventare uno strumento di estrema utilità per le aziende, in quanto consentirebbe loro di aumentare la precisione della loro contabilità analitica (Il costo ottenuto utilizzando tale metodologia è molto vicino a quello effettivo).

Inoltre, può assumere la forma di strumento strategico, diventando in taluni casi più determinante per il raggiungimento del vantaggio competitivo⁸³.

Com’è stato detto precedentemente, con l’*Activity Based Costing* assumono rilevanza le differenti attività aziendali.

L’attività aziendale è definita da Giuseppe Tardivo come: “l’elemento in grado di recuperare il rapporto causale tra costo e oggetto.”⁸⁴ Essa è riconducibile a un evento,

⁸² MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 57

⁸³ Afferma in proposito GIUSEPPE TARDIVO, in *L’Activity Based Management come strumento di gestione delle risorse aziendali*, Periodico: Budget. Analisi Programmazione e controllo di gestione, 2000: “La conoscenza del costo dei prodotti si è rilevata una variabile cruciale nel processo di costruzione del vantaggio competitivo, un fattore indispensabile per orientare in modo coerente le scelte d’impresa. (...)L’analisi interna, la conoscenza approfondita delle attività aziendali, dei processi, delle risorse e delle capacità di cui l’impresa può disporre può così divenire il vero e proprio punto di partenza nel processo di definizione strategica.

una mansione, o un'unità di lavoro che presenta una precisa finalità e quindi è ciò che l'azienda compie⁸⁵.

L'idea di base è quindi che il consumo di risorse avviene a causa di un determinato evento.

La corretta identificazione del *cost driver* è di fondamentale importanza in questa metodologia, in quanto esso identifica gli indicatori dei fattori che possono essere considerati come le determinanti dei costi che si sono sostenuti per lo svolgimento delle differenti attività. Deve quindi essere identificata la relazione presente tra attività e prodotto finale. Inoltre, il *cost driver* è utile per l'allocazione dei costi relativi alle differenti attività verso i prodotti finali⁸⁶.

Generalmente, i *cost driver*, possono essere di due diverse tipologie: i *transaction driver* e i *duration driver*. Il primo si riferisce alla ripetitività dell'attività ed è quindi un indicatore che esprime semplicemente il numero di volte in cui l'attività si ripete, mentre il secondo si riferisce alla sua durata ed è quindi un indicatore espresso in termini di tempo necessari per lo svolgimento dell'attività. Per questioni di semplicità e per maggiore velocità operativa, solitamente si utilizzano i *transaction driver*, anche se sono misure che presentano una minore precisione dell'effettivo consumo di risorse⁸⁷.

Per una corretta definizione dell'*Activity Based Costing* può essere utile sviluppare un diagramma che identifichi le relazioni tra le attività, le risorse e gli oggetti di costo: la cosiddetta mappa dei processi. Essa può quindi aiutare il *management* a capire le operazioni svolte dall'organizzazione⁸⁸.

Quando tale metodologia, va a supportare il *management* nel processo decisionale, essa prende il nome di *Activity Based Management (ABM)*. In questo caso, le informazioni

⁸⁴ GIUSEPPE TARDIVO, in *L'Activity Based Management come strumento di gestione delle risorse aziendali*, Periodico: Budget. Analisi Programmazione e controllo di gestione, 2000:

⁸⁵ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 168

⁸⁶ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 60

⁸⁷ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 242

⁸⁸ ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTAHLER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 129

ottenute grazie all' *Activity Based Costing* sono utilizzate per migliorare la soddisfazione del cliente e la redditività aziendale⁸⁹.

L'obiettivo principale è quindi quello di aumentare la soddisfazione del cliente migliorando il livello di efficienza produttiva⁹⁰.

L'*Activity Based Management* utilizza quindi le informazioni prodotte da un sistema *Activity Based Costing* per aiutare il *management* a migliorare i sistemi di controllo di un'organizzazione, in quanto consente di individuare i costi a valore aggiunto da quelli a non valore aggiunto⁹¹.

I costi a valore aggiunto sono quelli relativi ad attività svolte da un'azienda che se eliminati possono compromettere fortemente il valore percepito dai consumatori. Possono essere ritenuti necessari e deve quindi essere prestata particolare attenzione su questi in caso di avvio di politiche di riduzione dei costi.

I costi a non valore aggiunto, invece, si riferiscono ai costi relativi ad attività che possono essere eliminate o ridotte senza che sia compromesso il valore percepito dal cliente. Prevalentemente, in caso di politiche di riduzione dei costi, essi sono i primi ad essere ridotti se non eliminati⁹².

2.4.1 Principi e attività

È possibile individuare alcuni principi base dell'*Activity Based Costing* che sono definiti da Desti Kannaiah nel modo seguente:

- *“Principle 1: Activities consume resources.*
The more an activity is performed, the more resources will be consumed by it.

⁸⁹ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 178

⁹⁰ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 390

⁹¹ JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I. SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 399

⁹² ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTAHLER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 136

- *Principle 2: Activity have a cause.*
- *Principle 3: Customer, products, or channels cause different levels of activity.*

*Traditional costing methods, such as absorption costing, allocate base cost directly to products, customers or distribution channels. It ignores the principle that resources are actually consumed by activities and not by the products, customers and channels. ABC allocates costs to customers' products and channels base on the proportion of activity they actually consume."*⁹³



Figura 12 - Modello di riferimento per l'Activity Based Costing

L'obiettivo della metodologia è di configurare un costo pieno basato sulle attività che lo caratterizzano, anziché sui centri costi come nella metodologia del *full costing*. In questo modo è anche possibile rilevare un dato con maggiore oggettività.

Generalmente i criteri tradizionali utilizzano il volume di produzione come parametro di allocazione. Al contrario la metodologia evoluta utilizza differenti parametri secondo la tipologia di attività identificata.

Di seguito sono riportati i livelli, o le categorie delle attività che possono essere individuate per un'azienda, in riferimento alla loro relazione con il prodotto⁹⁴:

- *Attività a livello di unità (unit level activities):*
è possibile individuare una relazione tra attività svolta e il volume degli output realizzati. Esempio di questo tipo è l'attività di emissione delle fatture.

⁹³ DESTI KANNAIAH, in *Activity Based Costing (ABC): Is It a Tool for Company to Achieve Competitive Advantage?*, International Journal of Economics and Finance, 2015

⁹⁴ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 59

- Attività a livello di lotto (*batch level activities*).
Sono connesse alle lavorazioni sui lotti e non sono presenti relazioni con i singoli output. Esempio di questo tipo è l'attività di attrezzaggio dei macchinari.
- Attività a livello di prodotto (*product level activities*).
Si riferiscono ad un determinato prodotto indipendentemente dal suo volume di produzione. Esempio di questo tipo è l'attività di progettazione per un specifico prodotto.
- Attività a livello di cliente (*customer level activities*).
Si riferiscono ad uno specifico cliente, senza che siano presenti connessioni con alcun output. Esempio di questo tipo è l'attività di assistenza tecnica.
- Attività di supporto all'organizzazione (*organization sustaining activities*).
Non sono riconducibili a nessuno dei livelli descritti precedentemente e si riferiscono alle attività generali aziendali. Esempio di questo tipo sono le spese per la pulizia degli uffici amministrativi.

2.4.2 Fasi operative

La determinazione del costo in base alle attività prevede la definizione di alcune fasi operative che sono di seguito presentate⁹⁵:

- Identificazione e analisi dell'attività svolta nell'impresa:
Tutte le attività rilevanti che partecipano al processo devono essere individuate e analizzate. La loro analisi è molto importante in quanto permette di capire quali siano le operazioni fondamentali e quali invece non producano valore per l'azienda, consentendo anche di capire come il processo produttivo possa essere ridimensionato. In questa fase l'azienda è scomposta in tutte le sue attività elementari, primarie e secondarie, e deve essere rilevato ogni singolo input e output dell'attività⁹⁶.

Un Aspetto importante è l'omogeneità dei compiti e servizi che le caratterizzano.

⁹⁵ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 60 e seguenti.

⁹⁶ Si definiscono attività secondarie quelle che hanno la funzione di supporto alle attività primarie.

La definizione delle differenti attività svolte deve presentare il giusto grado di dettaglio: né troppo eccessivo, né troppo sintetico. La rilevazione di un eccessivo numero di attività porta a un'elevata complessità (maggiori costi e sistema meno efficace). Se al contrario se ne rileva un numero limitato, il rischio è l'aumento della soggettività del risultato finale.

- **Identificazione dei *cost driver*:**
Deve essere rilevato un indicatore per l'attribuzione del costo alla relativa attività e per la successiva allocazione ai prodotti finali. Significa quindi definire la variabile che causa e influenza i costi di un'attività.
- **Determinazione della quantificazione dei *cost driver*:**
devono essere individuati diversi parametri fisici che riflettano lo sfruttamento delle attività da parte dei prodotti. Sono quindi rilevati dei parametri fisici che misurano l'assorbimento del costo in relazione all'attività svolta.
- **Allocazione degli elementi di costo alle attività:**
il costo dell'attività è composto da tutti i fattori che partecipano allo svolgimento dell'attività. Ad ogni attività corrispondono quindi differenti elementi di costo. Si possono però presentare alcuni elementi di costo per cui l'attribuzione ad una specifica attività non è possibile. In questi casi, deve essere individuata una base di ripartizione soggettiva, parametrizzata a percentuali di tempo, unità di produzione o a dati storici. A livello operativo, ogni attività deve essere analizzata, individuando obiettivi, processi e risorse allocate, per rilevare la relazione causale presente tra costo e attività. Quando non è possibile individuare questa relazione, e quindi i costi non sono attribuibili ad una specifica attività, essi sono allocati in un centro di costo ideale. Deve essere però tenuto presente che il costo pieno rilevato è al netto di questi costi non attribuiti.
- **Determinazione dei costi di prodotto:**
Alla fine, è possibile determinare il costo del prodotto mediante la sommatoria dei costi diretti e la quota di costi indiretti rilevata con la logica delle attività.

2.4.3 Benefici e limiti dell' *Activity Based Costing*

In generale, i sistemi *Activity Based Costing* partono da un particolare presupposto: ogni singola attività aziendale svolta per un determinato motivo, che può essere riconducibile alla fornitura di un servizio o un prodotto, per offrire assistenza al cliente, ecc⁹⁷.

Con l'implementazione di tale metodologia, si presenta una chiara possibilità per il *management* di disporre di un sistema di calcolo dei costi di prodotto molto più accurato e preciso.

L'utilità che emerge non però solamente verso questa direzione, come afferma Robin Cooper e Robert S. Kaplan: "*ABC has emerged as a tremendously useful guide to management action that can translate directly into higher profits. Moreover, the ABC approach is broadly applicable across the spectrum of company functions and not just in the factory.*

Because ABC reveals the links between performing particular activities and the demands those activities make on the organization's resources, it can give managers a clear picture of how products, brands, customers, facilities, regions, or distribution channels both generate revenues and consume resources. The profitability picture that emerges from the ABC analysis helps managers focus their attention and energy on improving activities that will have the biggest impact on the bottom line."⁹⁸

I benefici derivanti dall'implementazione dell'*Activity Based Costing* sono più evidenti, se si presentano determinate condizioni⁹⁹:

- I costi di natura indiretta sono una parte rilevante del totale dei costi, e gran parte di essi non presenta connessioni con il volume di produzione;
- L'azienda dispone di un portafoglio prodotti altamente diversificato;
- Le attività produttive coinvolgono differenti lotti;
- I costi di carattere generale non di produzione sono in aumento;

⁹⁷ MARIANNA SORRENTE, in *Activity Based Costing e customer profitability analysis*, Periodico: Budget. Analisi Programmazione e controllo di gestione

⁹⁸ ROBIN COOPER, ROBERT S. KAPLAN in *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harward Business Review, May-June 1991

⁹⁹ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, p. 371

- Quando le decisioni assunte dal *management* che si basano sui costi di prodotti, determinati in modo impreciso, causano conseguenze negative nella redditività dell'azienda.

L'impiego di questa metodologia, come si è visto, aiuta il *management* a compiere le azioni che possono avere un impatto positivo nella redditività aziendale. A seguito della sua implementazione, possono essere quindi riviste le politiche di *pricing*, in cui può essere applicato un prezzo maggiore ai prodotti con basse marginalità e un prezzo minore per quelli più redditizi. A seguito di questa revisione dei prezzi, l'azienda potrebbe giungere a un nuovo mix di prodotti più profittevole.

Inoltre, può essere determinante in ottica di ottimizzazione produttiva, dato che aumenta concretamente l'efficienza¹⁰⁰.

I principali limiti di questa metodologia sono in riferimento al costo di implementazione e di mantenimento e al tempo necessario per la sua realizzazione. In alcune situazioni i costi potrebbero essere superiori ai benefici ottenibili dal suo impiego¹⁰¹.

L'ABC presenta un elevato costo di mantenimento, in quanto deve essere costantemente aggiornato per mantenerlo preciso ed efficiente, nel momento in cui si verifica una modifica nel processo produttivo, oppure quando si presenta la necessità di aggiungere una nuova attività. Per questo motivo ancora oggi, le aziende potrebbero essere orientate ad adottare una metodologia tradizionale.

L'ABC presenta un maggiore impiego nelle grandi aziende, mentre la sua diffusione all'interno delle PMI risulta ancora molto limitata. Possono essere individuati principalmente due motivi che ostacolano questa sua diffusione: l'elevata competenza tecnica richiesta per la sua implementazione e la necessità di un sistema informativo

¹⁰⁰ ROBIN COOPER, ROBERT S. KAPLAN in *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review, May-June 1991

¹⁰¹ A riguardo RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli editore, 2012, p. 378 affermano: "La messa a punto di un sistema ABC comporta elevati oneri diretti (consulenza, acquisto di software, training ai dipendenti) e indiretti (errori di calcolo, doppia imputazione, ecc), tanto nella fase iniziale che in quelle successive alla prima installazione.

L'implementazione dell'ABC richiede, poi, un'elevata conoscenza del business e una certa dimestichezza con le logiche di definizione dei processi e delle attività, non richiesta per i sistemi tradizionali."

integrato. Per quanto riguarda il primo motivo, come si è visto nel primo capitolo, le PMI presentano uno scarso orientamento alla delega. Il risultato di ciò limita anche la presenza di competenza tecnica nella direzione aziendale necessaria per l'implementazione di questo sistema di determinazione dei costi.

Il secondo motivo, riguarda i sistemi informativi utilizzati nelle PMI: spesso per ogni area funzionale è utilizzato un proprio sistema (*legacy*), rendendo così impossibile l'integrazione dei dati¹⁰². L'ABC necessita di un sistema informativo integrato (ERP), in cui le differenti aree funzionali siano messe in relazione e forniscono dati e informazioni utilizzabili facilmente dal *management*¹⁰³.

2.4.4 Il Time Driven Activity Based Costing

*"Time Driven Activity Based Costing, as the name implies, uses time to drive resource costs directly to objects such as transactions, orders, products, services, and customers. The use of resource capacity metric, time, as the primary cost driver enable TDABC to skip the complex stage, in conventional ABC, of allocating resource costs to activities before driving them to cost objects."*¹⁰⁴

I limiti del modello tradizionale di *Activity Based Costing* riconducibili a un'elevata onerosità in termini di tempo e denaro, descritti nelle pagine precedenti, hanno portato a una sua evoluzione, definita da Steve Anderson e Robert S. Kaplan come *Time Driven Activity Based Costing*¹⁰⁵.

La semplicità di questa metodologia è evidente poiché necessita solamente di due insiemi di stime: il costo per la fornitura della capacità di risorse e la capacità richiesta

¹⁰² J. VALACICH, C. SCHNEIDER, A. CARIGNANI, A. LONGO, L.NEGRI in *ICT, Sistemi informativi e mercati digitali*, Pearson, 2011, p. 192

¹⁰³ RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli editore, 2012, p. 378

¹⁰⁴ STEVE ANDERSON, ROBERT S. KAPLAN in *Time-Driven Activity-Based Costing, A simpler and more powerful path to higher profits*, Harvard Business School Press, 2007, p. 10

¹⁰⁵ STEVE ANDERSON, ROBERT S. KAPLAN, in *Time Driven Activity Based Costing, Harvard Business Review*, 2004

da parte di ognuna delle transazioni o attività eseguite (solitamente in termini di tempo, da qui il nome *Time Driven Activity Based Costing*).

Nonostante la maggior semplicità e il minor costo di implementazione, offre comunque una maggiore accuratezza nella determinazione dei costi.

La stima del secondo parametro prevede l'identificazione della capacità richiesta da parte di ognuna delle transazioni o attività da esso eseguite che solitamente sono in termini di tempo, e questo avviene attraverso osservazione diretta, oppure proponendo al personale interviste e questionari.

Successivamente, deve essere calcolato il quoziente di costo di utilizzo unitario che è ottenuto mediante il rapporto tra il costo totale della capacità fornita (sono identificate le differenti risorse che caratterizzano una precisa attività) e la capacità pratica delle risorse fornite (solitamente in termini di tempo necessario allo svolgimento dell'attività). Nell'identificazione del costo per la fornitura della capacità di risorse devono essere tenuti in considerazione eventuali imprevisti che ne riducono la capacità teorica ideale (ad esempio pause, fermi macchina, ecc). Solitamente la capacità pratica delle risorse fornite è di circa l'80-85% rispetto a quella teorica ideale.

L'obiettivo è di rilevare un dato che sia il più vicino a quello effettivo, considerando comunque un certo margine di errore¹⁰⁶.

Poi, per determinare il costo di ciascun'attività o transazione eseguita, è sufficiente moltiplicare il quoziente di costo di utilizzo unitario per il tempo necessario per eseguire quell'attività o transazione.

A questo punto è possibile allocare i costi delle varie attività o transazioni ai differenti oggetti di costo.

Inoltre, con il procedimento proposto è anche possibile determinare il costo delle differenti attività o transazione con riferimento alla capacità pratica, riuscendo così a determinare anche la capacità inutilizzata, in modo da indirizzare il *management* a migliorare il livello di efficienza complessivo.

¹⁰⁶ STEVE ANDERSON, ROBERT S. KAPLAN, in *Time-Driven Activity-Based Costing*, Available at SSRN 485443, 2003

Il tempo necessario per lo svolgimento di un'attività o una transazione diventa quindi la variabile critica (*cost driver* principale). Questo perché generalmente la capacità delle risorse può essere velocemente misurata proprio in base al tempo necessario di esecuzione.

Solitamente le stime riguardanti il tempo necessario per eseguire le attività o le transazioni variano proprio a seconda delle loro caratteristiche.

In alcuni casi, nelle aziende, potrebbe essere necessario aumentare il livello di dettaglio dell'equazione secondo le necessità (dovute alle complessità del processo o alle elevate differenziazioni di prodotto per esempio). Nonostante questo, è utilizzata comunque un'unica *time equation*, in quanto possono essere ridotti o incrementati i termini di un'attività o di una transazione a seconda delle necessità e senza che sia aumentata la sua complessità¹⁰⁷.

La *time equation* può quindi assumere la seguente forma¹⁰⁸:

$$\begin{aligned} \text{Tempo del processo} &= \text{Somma dei tempi delle singole unità} \\ &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_i X_i \end{aligned}$$

Dove:

β_0 = tempo stimato dell'attività nella sua forma base

β_i = tempo stimato dell'attività incrementale

X = quantità di attività

Un sistema *Time Driven Activity Based Costing* può facilmente essere aggiornato in funzione delle esigenze che emergono, in quanto è sufficiente stimare il tempo richiesto da ogni nuova attività o transazione.

Determinante nella messa a punto di un sistema di determinazione dei costi di questo tipo è l'accuratezza dei dati, che è garantita se l'azienda dispone di sistemi integrati ERP.

¹⁰⁷ Le stime relative ai tempi delle attività necessari devono tenere in considerazione le variazioni e le sfumature che possono assumere.

¹⁰⁸ RAFFAELE D'ALESSIO e VALERIO ANTONELLI, in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli editore, 2012, p. 390

Per concludere, sono esposti i possibili vantaggi derivanti dall'implementazione del *Time Driven Activity Based Costing*, espressi nel modo seguente da Steve Anderson e Robert S. Kaplan¹⁰⁹:

- *“Estier and faster to build an accurate model;*
- *Integrates well with data now available from ERP and customer relationship management systems (this makes the system more dynamic and less people-intensive;*
- *Drivers costs to transactions and orders using specific characteristics of particular orders, processes, suppliers, and customers;*
- *Can be run monthly to capture the economics of the most recent operations;*
- *Provides visibility to process efficiencies and capacity utilization;*
- *Forecasts resource demands, allowing companies to budget for resource capacity on the basis of predicted order quantities and complexity;*
- *Is easily scalable to enterprisewide models via enterprise-scalable applications software and database technologies;*
- *Enables fast and inexpensive model maintenance;*
- *Supplies granular information to assist users with identifying the root cause of problems;*
- *Can be used in any industry or company with complexity in customers, products, channels, segments, and process and large amounts of people and capital expenditures.*

2.5 I costi *standard*

I costi *standard* sono parametri che indicano di quanto quel costo dovrebbe essere e hanno come funzione quella di misurare la *performance*. Sono ampiamente utilizzati nel controllo di gestione e solitamente si riferiscono alla quantità e al costo ideale dei fattori coinvolti nell'attività produttiva per la realizzazione dei prodotti.

¹⁰⁹ STEVE ANDERSON, ROBERT S. KAPLAN in *Time-Driven Activity-Based Costing, A simpler and more powerful path to higher profits*, Harvard Business School Press, 2007, p. 18

Le ragioni che possono orientare il *management* a impiegare i costi *standard*, come espresso da John Arnold e Stuart Turley, sono le seguenti:

- *“to accomodate variations in the level of activity, which could result in very different costs being shown for the same product item if calculations are performed frequently;*
- *To produce timely information, without the delay that might be caused by waiting for information on actual costs;*
- *To assist with planning and budgeting by establishing pre-set amounts;*
- *To provide targets or benchmarks against which actual performance can be evaluated.”¹¹⁰*

È comunque necessario tenere presente che per essere di effettiva utilità al *management*, essi debbano necessariamente essere rappresentativi del costo futuro, e questo potrebbe essere molto complesso, a causa dell'incertezza a cui sono soggette le stime future.

Essi sono fissati dal *management* ai vari centri di responsabilità per verificare l'operato del centro: il costo *standard* è confrontato con il costo effettivo per verificare la presenza o meno di uno scostamento. In questo modo è possibile identificare la causa dello scostamento, permettendone la sua eliminazione (processo della direzione per eccezione)¹¹¹.

In un sistema a costi *standard* la determinazione del costo del prodotto avviene mediante l'impiego dei costi *standard*, in aggiunta o in sostituzione a quelli effettivi. In questo sistema ad ogni prodotto deve essere associata una distinta base, ossia una scheda contenente tutte le informazioni in termini di input e di costi, relativi alla realizzazione del prodotto. In essa è contenuto anche il ciclo di lavorazione, ossia le operazioni di trasformazione necessarie per la realizzazione dell'output.

Può essere predisposta una distinta dei costi *standard*, in cui sono contenute tutte le informazioni previsionali relative agli input necessari e ai costi per la produzione in

¹¹⁰ JOHN ARNOLD, STUART TURLEY in *Accounting for management decisions, third edition*, Prentice Hall, 1996, p. 146

¹¹¹ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p.

riferimento a specifici output. Il costo *standard* è ottenuto dal prodotto tra la quantità *standard* il prezzo *standard*. La prima si riferisce alla quantità necessaria per la produzione di un determinato output. Il prezzo *standard* si riferisce al valore monetario degli input ed è stimato ad inizio anno dai differenti responsabili¹¹².

La determinazione dei costi *standard* avviene sulla base di un rigoroso processo di analisi delle diverse attività di produzione, che si svolge, come definito da Alberto Bubbio, attraverso le seguenti fasi:

1. “Individuazione dei centri di costo;
2. Definizione delle condizioni operative *standard* di ciascun centro;
3. Determinazione degli *standard unitari*:
 - a. *Standard* fisici (coefficienti di produzione, rendimenti, ecc.);
 - b. *Standard* monetari (prezzi *standard* dei fattori);
4. Determinazione dei volumi di produzione;
5. Sviluppo dei costi *standard* di processo e di prodotto.”¹¹³

La fase di individuazione degli *standard* unitari e in particolare quelli fisici può essere considerata tra le più importanti e critiche, in quanto definiscono il fabbisogno di risorse necessarie per l’ottenimento del prodotto.

La definizione degli *standard* è un’attività che riguarda tutti i centri di costo di un’organizzazione e può essere uno strumento utile per l’incentivazione e la riduzione delle inefficienze¹¹⁴. Richiede quindi un coinvolgimento di tutte le persone

¹¹² JERORLD L. ZIMMERMAN, in *Accounting for Decision Making and Control*, McGraw-Hill, 2003, p. 601

¹¹³ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d’impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 146

¹¹⁴ Afferma in proposito MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 39: “Gli *standard* sono caratterizzati dal fatto che svolgono un duplice ruolo nell’ambito aziendale:

- Parametri-obiettivo;
- Parametro di valutazione.

Se infatti è vero che il controllo di gestione rappresenta un supporto alle decisioni aziendali, è altrettanto vero che, sempre, l’implementazione di tale sistema richiede una fase di valutazione delle prestazioni e, di conseguenza, di determinazione delle variazioni ravvisabili fra obiettivi identificati *ex ante* e valori effettivi determinati *ex post*.”

dell'organizzazione, John G. Burch in merito a quanto detto afferma: “Nella valutazione delle *performance* dei centri, i costi *standard* forniscono il riferimento per la misurazione degli scostamenti di costo. Provvedendo a un calcolo separato in relazione a scostamenti di prezzo e quantità (impiego) per ciascun fattore produttivo, gli scostamenti possono essere comunicati ai rispettivi responsabili (coloro che possono controllare le cause dello scostamento).”¹¹⁵

A seguito dell'individuazione dei centri di costo, devono essere stabilite le condizioni operative (ci si riferisce per esempio alla qualità dei prodotti, allo svolgimento del processo produttivo, ecc) per ogni centro.

Possono esserci due differenti tipologie di *standard*:

- ideali;
- pratici.

I primi sono definiti in questo modo in quanto sono raggiungibili soltanto in situazioni ottimali e quindi non tengono in considerazione eventuali imprevisti. Si riferiscono alla massima efficienza produttiva (non raggiungibili quindi con un normale sforzo da parte del lavoratore medio). Possono quindi essere utili in ottica motivazionale ma solitamente il loro impiego nelle aziende è scarso, in quanto potrebbero portare allo scoraggiamento da parte dei dipendenti se li considerano irraggiungibili. Inoltre, eventuali scostamenti sarebbero di difficile valutazione.

I secondi, gli *standard* pratici, anche se comunque rigidi, sono raggiungibili con un normale sforzo da parte del lavoratore medio, al contrario dei precedenti, in quanto sono definiti tenendo in considerazione potenziali imprevisti. Eventuali scostamenti sono quindi attendibili e devono richiamare l'attenzione dei *manager*. Sono usati nelle attività previsionali del controllo di gestione, poiché l'uso di quelli ideali non garantirebbe la veridicità delle previsioni¹¹⁶.

¹¹⁵ JOHN G. BURCH, in *Contabilità direzionale e controllo di gestione, Impatto delle nuove tecnologie*, Egea, 2000, p. 287

¹¹⁶ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 334

Generalmente, il *management* può utilizzare due differenti approcci per definire i vari costi *standard*. Essi possono essere in funzione di¹¹⁷:

- *Past historical records*;
- *Engineering studies*.

Con il primo approccio, i costi *standard* sono determinati sulla base dei costi sostenuti nel passato. Solitamente, tale approccio viene utilizzato per stimare il costo della manodopera diretta e delle materie prime necessarie alla produzione.

Con il secondo, i costi *standard* sono prefissati sulla base di studi approfonditi delle varie operazioni che coinvolgono la produzione di ogni prodotto.

È però necessario tenere presente, che utilizzando la prima metodologia è probabile che gli *standard* prefissati includano le inefficienze del passato. Nonostante questo, il primo approccio è quello più ampiamente utilizzato nelle realtà aziendali, in quanto oltre ad essere il più semplice, garantisce una minor onerosità in termini di tempo e denaro.

Com'è stato precedentemente detto, i costi *standard* hanno un'elevata utilità in molte attività del controllo di gestione. Tuttavia, oltre a motivazioni riconducibili al loro costo in termini di tempo e denaro di cui necessita una loro programmazione, il loro impiego potrebbe essere limitato anche per i seguenti motivi¹¹⁸:

- Alla presenza di produzioni altamente automatizzate, in cui lo scostamento e la conseguente perdita di efficienza può avvenire solamente a causa di errori di programmazioni e manutenzioni degli impianti;
- Alla presenza di attività produttive non ripetitive;
- Qualora l'attività produttiva si protragga per breve tempo.

¹¹⁷ COLIN DRURY in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990, p. 427

¹¹⁸ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 147

Le aziende con un'ampia gamma di prodotti offerti al mercato possono utilizzare un sistema a costi standard, purché la produzione sia costituita da operazioni comuni, ripetitive e non eccessivamente diversificate.¹¹⁹

Solitamente la definizione dei costi *standard* avviene annualmente e in prossimità del processo di *budgeting*.

La definizione degli *standard* del prezzo delle materie prime dipende da vari fattori: l'andamento del prezzo oltre che presentare una certa difficoltà di stima potrebbe anche essere caratterizzato da un'elevata instabilità. Quello della manodopera diretta deve considerare ogni costo sostenuto dall'azienda, oltre alla quota di salario corrisposta ai dipendenti: ci si riferisce quindi agli oneri fiscali di contribuzione a carico dell'azienda e di eventuali bonus offerti ai dipendenti.

La definizione degli *standard* delle quantità delle materie prime deve considerare anche potenziali sfridi¹²⁰ di produzione, mentre quelle relative alla manodopera diretta devono considerare anche eventuali "tempi morti".

Dopo aver determinato i differenti *standard* unitari, è possibile identificare il costo *standard*.

2.6 Il ciclo di vita del prodotto

*"A company's products are born, grow, mature, and then decline, just as living things do. To remain vital, the firm must continually develop new products and manage them effectively through their life cycles."*¹²¹

¹¹⁹ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 300

¹²⁰ Possono essere di due tipi:

- previsti
- in eccesso.

¹²¹ PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, in *Principles of marketing*, Pearson, 2012, p. 297

Il *Life Cycle Product* è un importante modello concettuale, in riferimento ai prodotti, che il *management* deve tenere in considerazione, in quanto ogni prodotto ha un ciclo limitato nel tempo. Un'analisi in relazione ai soli costi di prodotto può quindi non essere sufficiente ed è necessario valutare molte altri fattori.

L'assunzione di base si riferisce al fatto che ciascun prodotto offerto al mercato ha un proprio ciclo di vita, ossia un'evoluzione della sua diffusione e del suo utilizzo nel tempo (in riferimento quindi ai volumi di vendita di quel prodotto o servizio)¹²². Tale ciclo può essere suddiviso in quattro distinte fasi, che oltre essere variabili e differenti secondo le caratteristiche intrinseche del prodotto, determinano molti aspetti legati alle possibili strategie di vendita e ai profitti.

Il *management*, inoltre deve tenere presente che solo alcune variabili sono sotto il controllo dell'azienda (ad esempio l'evoluzione della tecnologia è un fattore non controllabile dall'azienda)¹²³.

Di seguito è presenta la rappresentazione grafica del modello teorico del ciclo di vita di un prodotto¹²⁴.

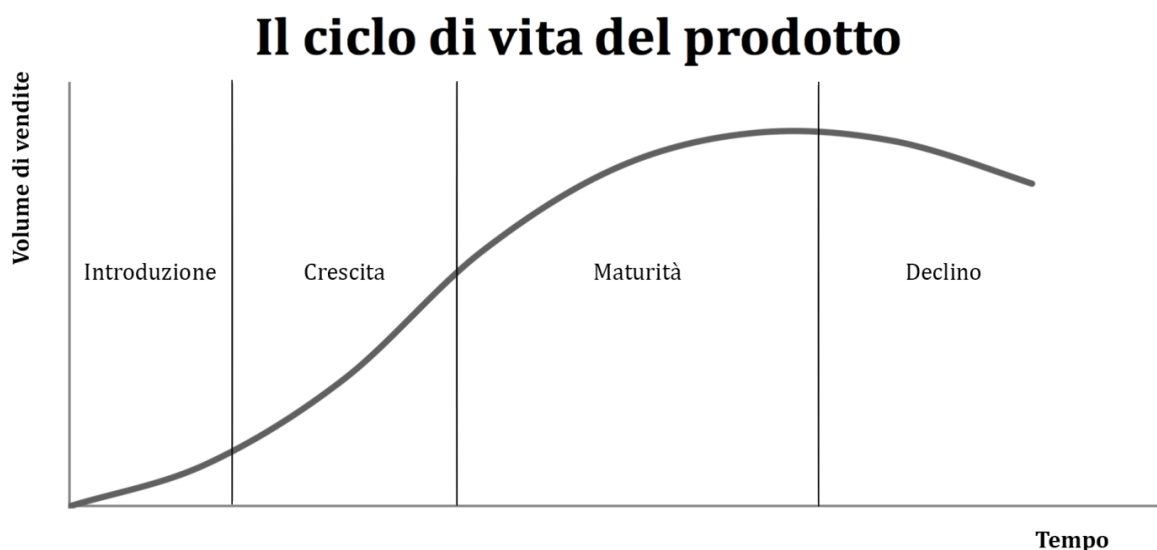


Figura 13 - Il ciclo di vita del prodotto

¹²² Solitamente, nelle analisi di questo tipo si fa riferimento a un prodotto-mercato, cioè un prodotto definito da specifici attributi e rivolto a determinati clienti.

¹²³ JEAN JACQUES LAMBIN, in *Market-Driven management, marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012, p. 200

¹²⁴ MARCO RAIMONDI, in *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano, 2005, p. 281

- Fase di introduzione:
è caratterizzata da una crescita lenta delle vendite e da un alto grado di incertezza. Gli investimenti, che solitamente caratterizzano questa fase, possono avere un forte impatto nell'equilibrio economico/finanziario dell'azienda. Ne consegue quindi un elevato costo di prodotto unitario (i costi fissi sono ripartiti in un numero limitato di prodotti). I profitti sono pressoché inesistenti a causa dei pesanti investimenti sostenuti.
- Fase di crescita:
è caratterizzata da un rapido aumento del volume delle vendite dovuto a una costante espansione del livello della domanda e dipende dal livello di efficacia raggiunto nella fase precedente. I costi unitari di prodotto tendono quindi a diminuire e i profitti ad aumentare.
- Fase di maturità:
è caratterizzata da un alto grado di competitività da parte delle aziende, dovuto alla stabilizzazione della domanda e solitamente è la fase più lunga. L'unica soluzione per aumentare il livello dei volumi di vendita è la sottrazione della quota di mercato alle altre aziende. Solitamente in questa fase le aziende possono beneficiare di una riduzione dei costi unitari di prodotto per gli effetti delle economie di scale e di quelle di apprendimento. In alcuni casi, può però esserci una riduzione dei profitti, a causa dell'aumento delle spese di commercializzazione necessarie per difendere il prodotto dall'elevata concorrenza.
- Fase di declino:
è caratterizzata da una complessiva riduzione delle vendite del prodotto a causa di diversi motivi (comparsa di nuovi prodotti, cambiamento delle abitudini di consumo, ecc), da cui ne consegue una riduzione della competitività complessiva: disinvestimento e ritiro dal mercato da parte di alcune imprese. Generalmente, i costi unitari tendono ad aumentare.

Questo modello concettuale può descrivere classi di prodotti, segmenti di prodotti o delle marche. A seconda della tipologia, cambia anche il relativo ciclo di vita. Solitamente le classi di prodotti sono caratterizzate da un lungo ciclo di vita e una prolungata fase di

maturità, i segmenti di prodotti sono caratterizzati da cicli simili alla forma *standard*, mentre le marche solitamente presentano cicli più brevi¹²⁵.

Nonostante l'attuale contesto economico sia caratterizzato generalmente da un breve ciclo di vita dei prodotti, è pressoché impossibile stabilire precisamente la sua forma e la sua durata¹²⁶.

Il modello del ciclo di vita del prodotto presentato fino a qui, si riferisce a quello più comune e maggiormente utilizzato. Tuttavia la curva può assumere altre differenti forme¹²⁷ e questo rappresenta un forte limite per un suo impiego in ambito di pianificazione strategica. Inoltre può anche essere difficile identificare l'effettiva posizione all'interno del ciclo di vita.

L'attendibilità delle informazioni ricavabili è quindi in parte limitata.

Con la consapevolezza dei suoi limiti applicativi, possono però essere individuate delle idee di base, di cui il *management* deve tenere in considerazione:

- È necessario ricercare un'eterogeneità del portafoglio prodotti, in quanto qualsiasi prodotto ha un tempo limitato: un'azienda mono-prodotto ha una più alta esposizione al rischio;
- Individuare la fase in cui si trova un prodotto significa identificare anche un possibile livello di redditività e dell'andamento dei costi.

¹²⁵ PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, in *Principles of marketing*, Pearson, 2012, p. 297

¹²⁶ JIM BLYTHE, ELENA CEDROLA, in *Fondamenti di marketing*, Pearson, Milano, 2013, p. 148

¹²⁷ Per un approfondimento sulle differenti configurazioni del ciclo di vita dei prodotti si veda: MARCO RAIMONDI, in *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano, 2005, p. 282

CAPITOLO III

Il Budget

3.1 Aspetti preliminari della preparazione del budget

*“A budget is defined as the formal expression of plans, goals, and objectives of management that covers all aspects of operations for a designated time period. The budget is a tool providing targets and direction.”*¹²⁸

Da quanto si è detto nel corso del primo capitolo, il budget può essere considerato come uno tra i principali strumenti, utilizzati dal controllo di gestione per valutare la *performance* aziendale. Esso, come si avrà modo di constatare nelle pagine seguenti, è fortemente interconnesso con la contabilità generale e con la contabilità analitica (gli altri strumenti del controllo di gestione).

L'orientamento del budget deve essere verso la massimizzazione della *performance* economica-finanziaria e anche di quella produttiva: raggiungimento di massima produttività e qualità¹²⁹.

¹²⁸ JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I. SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 1

¹²⁹ PIERO MELLA, in *Le condizioni di successo del Budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, Periodico: Budget. Analisi programmazione e controllo di gestione, n. 37, trim. I, 2004, IFAF

Il budget come afferma Robert Simon, presenta 3 differenti obiettivi:

- “Tradurre la strategia di *business* in un piano dettagliato per creare valore. Questo processo richiede che i *manager* si accordino sulle ipotesi, valutino le alternative strategiche e raggiungano il consenso su una strategia di *business* e sulla sua capacità di soddisfare le richieste dei differenti portatori di interesse;
- Valutare se sono disponibili risorse sufficienti per realizzare la strategia deliberata. Le società hanno bisogno di risorse per finanziare la loro gestione corrente (liquidità operativa) e investire in nuove attività per la crescita futura (liquidità per investimenti);
- Stabilire un collegamento tra gli obiettivi economici e i principali indicatori di implementazione della strategia. Per attuare con successo la strategia, gli obiettivi finanziari devono essere collegati con gli indicatori chiave sugli input, il processo e gli output dell’impresa.”¹³⁰

La strategia, come si può vedere, gioca un ruolo chiave in questa sede. Il budget rappresenta una traduzione in termini quantitativo-monetari delle ipotesi definite per il futuro, dal *management* aziendale, sia sotto l’aspetto reddituale, sia sotto quello patrimoniale e finanziario.

È quindi estremamente importante che la pianificazione strategica avvenga con particolare attenzione, in modo da fornire ipotesi attendibili, sulle più probabili prospettive future, sulla base anche di analisi di quello che è stato l’andamento dell’azienda nei periodi contabili passati.

Il processo di *budgeting*, invece, può essere definito come l’insieme di procedure e attività che partecipano allo sviluppo del budget¹³¹.

Il budget è uno strumento che solitamente ha una durata annuale¹³², in relazione al periodo amministrativo dell’azienda, poiché in questo modo è possibile ottenere una

¹³⁰ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p. 95

¹³¹ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.416

¹³² Afferma in proposito COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 233: “*Budgeting is concerned with the implementation of the long-term plan (also known as a strategic plan) for the year ahead. Because of the shorter planning horizon budgets are*

connessione con la contabilità generale. Generalmente, è anche suddiviso in sottoperiodi, tipicamente mensili, per consentire una maggiore visione analitica dell'andamento dell'azienda (può esserci anche una suddivisione in bimestri, trimestri, quadrimestri o semestri)¹³³. A discrezione del *management* aziendale, il budget, può assumere durata differente, in linea cioè con le esigenze e le caratteristiche aziendali¹³⁴.

Il budget, essendo articolato per centri di responsabilità, investe l'organizzazione in modo globale, in quanto coinvolge l'intera organizzazione.. Come si vedrà in seguito, sono predisposti specifici obiettivi per ogni funzione organizzativa attraverso la definizione dei budget operativi¹³⁵.

Da questa breve introduzione, è possibile desumere come il budget possa essere considerato come uno strumento di breve periodo, a supporto del *management* aziendale¹³⁶.

more precise and detailed. Budgets are a clear indication of what is expected to be achieved during the budget period whereas long-term plans represent the broad directions that top management intend to follow."

¹³³ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 43

¹³⁴ A riguardo ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 59: "Si può sottolineare che, all'aumentare della discontinuità e dell'imprevedibilità delle dinamiche ambientali, l'arco temporale coperto dal budget tende a ridursi. Per contro, a fronte di determinate caratteristiche del business nel quale si opera, l'orizzonte può essere quanto mai diverso.

(..) aver elaborato budget con orizzonti diversi dall'anno non impedisce di ricondurre e aggregare le informazioni con riferimento ai dodici mesi.

¹³⁵ LUIGI BRUSA in *l'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti*, terza edizione, ETAS, 2001, p. 122

¹³⁶ Afferma a riguardo GIORGIO BIANCHI, in *Dalle tecniche di budget al risk management per programmare il futuro*, Periodico:Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 45, 2006, IFAF: "Il budget non è mai stato e ormai sempre meno viene visto come una metodologia per operare una stima del futuro. Esso è invece uno strumento formidabile per programmare il futuro dell'impresa. Anche se richiede una organizzazione aziendale non sempre semplice, ripaga abbondantemente in termini di profitto (o risparmi di costi improduttivi) l'investimento che richiede. Non è compito del budget svelare ciò che accadrà nei prossimi esercizi.

(..) Il budget non è una stima basata avvenimenti futuro, ma una programmazione sulla base di decisioni assunte al presente. I risultati potranno in parte differire per l'intervento di fattori non previsti, ma di essi si potrà in corso d'opera prevedere gli effetti e portare le opportune correzioni."

È necessario che siano considerati attentamente alcuni aspetti nel compiere le scelte strategiche, e per giungere al successo, deve essere garantito un forte equilibrio tra diverse variabili. Ci si riferisce al bilanciamento che deve esserci tra¹³⁷:

- Controllo, crescita e profitto (esse sono variabili fortemente interconnesse);
- Obiettivi di breve e medio – lungo periodo;
- Differenti *stakeholders* dell'azienda;
- Le varie opportunità che si presentano;
- Le motivazioni del comportamento umano (le modalità con cui può essere influenzato il comportamento delle persone all'interno dell'organizzazione).

La formazione del budget, inoltre, avviene seguendo un processo bidirezionale¹³⁸:

- *top-down*
- *bottom-up*.

Con processo *top-down* s'intende una formazione del budget che avviene dalla direzione, e cioè dall'alto verso il basso. Il *management* quindi pianifica le differenti attività e gli obiettivi che le unità organizzative devono raggiungere.

Con processo *bottom-up*, invece, s'intende una formazione del budget da parte delle aree aziendali operative, e quindi dal basso verso l'alto.

La formazione del budget deve quindi seguire questa doppia impostazione per essere efficace.

Anche la formulazione della strategia deve seguire questo processo bidirezionale e non deve essere coinvolta solamente la direzione aziendale, ma è opportuno che il coinvolgimento arrivi anche dalle aree operative, in quanto la conoscenza più profonda sta nel basso¹³⁹.

¹³⁷ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p. 8 e seguenti

¹³⁸ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 36

¹³⁹ BOB DE WIT, RON MEYER in *Strategy, Process, Content, Context*, 4th Edition, Cengage Learning, EMEA, 2010, p. 17

3.1.1 Definizione della strategia

La definizione della strategia può quindi essere considerata un'attività di elevata importanza ai fini della gestione aziendale. Anche se in questo elaborato non sarà possibile approfondire adeguatamente tale argomento, è comunque necessario sviluppare alcune riflessioni, dal momento che essa è alla base del processo di *budgeting*¹⁴⁰. Essa ha un riferimento temporale di medio - lungo periodo (tipicamente di cinque anni) al contrario del budget che si riferisce ad un periodo più limitato (solitamente un anno)¹⁴¹.

Innanzitutto è essenziale capire il significato di strategia (nella letteratura ne esistono molti); utile a questo scopo è il concetto delle 5 P proposto da Mintzberg, e cioè le cinque differenti definizioni che possiede la strategia¹⁴².

Il primo significato è di piano (*plan*), in quanto la strategia può essere vista come un corso d'azione futuro, una direzione o un programma che porta l'azienda verso determinati assetti e posizioni.

Il secondo significato è di modello coerente nel tempo (*pattern*), in quanto la strategia può essere intesa come un sentiero di sviluppo che può essere analizzato solamente ex-post: solo alla fine possono essere giustificati gli assetti e le posizioni assunte dall'azienda.

Il terzo significato è di posizione (*position*), in quanto la strategia può essere intesa come la ricerca al prodotto - mercato - tecnologia che garantisca l'acquisizione di un certo vantaggio competitivo duraturo e profittevole. L'aspetto fondamentale è la ricerca del vantaggio competitivo, che può essere raggiunto mediante strategie di differenziazione o di leadership di costo.

¹⁴⁰ Affermano in proposito BHIMANI, DAVID BURGSTÄHLER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 280: "The master budget is a detailed and comprehensive analysis of the first year of the long-range plan."

¹⁴¹ GIORGIO BIANCHI, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Periodico: Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 49, trim I, 2007, IFAF

¹⁴² HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND, JOSEPH LAMPEL, in *Strategy Safari, A guided tour through the wild of strategic management*, Free Press, New York, 1998

Il quarto significato è di prospettiva (*perspective*), in quanto la strategia può essere intesa come il modo con cui l'azienda descrive se stessa e l'ambiente la circonda.

Infine, il quinto significato è di mossa o manovra (*ploy*), in quanto la strategia può essere intesa come una determinata azione attuata dall'azienda per rispondere ad una minaccia esterna o per cogliere un'opportunità. Chiaramente in questo caso il riferimento è al breve periodo¹⁴³.

La formulazione della strategia è quindi una fase che presenta elevata complessità per un'azienda, dal momento che ogni azienda deve confrontarsi in situazioni di estrema incertezza. Per questo motivo si è ritenuto utile presentare il concetto delle 5 P, che definisce la strategia in cinque differenti modi mettendo in luce alcuni aspetti fondamentali.

In generale, la strategia può essere vista come l'insieme di queste cinque definizioni¹⁴⁴.

È ora necessario porre una distinzione tra strategia di *corporate*, che si riferisce alle modalità con cui un'azienda cerca di valorizzare le proprie risorse e strategia di *business*, che si riferisce invece a come l'azienda intende competere in determinati mercati¹⁴⁵. A seguito della definizione della strategia *corporate*, il *management* può individuare la strategia di *business* più adatta per l'azienda¹⁴⁶. Chiaramente, com'è anche stato precedentemente detto, il riferimento temporale è al medio/lungo periodo e per questo motivo, la strategia tende ad essere imprecisa e soggetta a possibili cambiamenti, tutto ciò, dovuto anche all'incertezza dell'ambiente esterno¹⁴⁷.

¹⁴³ HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND, JOSEPH LAMPEL, in *Strategy Safari, A guided tour through the wild of strategic management*, Free Press, New York, 1998

¹⁴⁴ La strategia, può inoltre essere considerata come l'insieme di tre differenti dimensioni: processo, contenuto e contesto. Il processo può essere inteso come il modo con cui la strategia viene in essere, il contenuto può essere considerato come l'output del processo, mentre il contesto strategico può essere inteso come un set di circostanze in cui avvengono processo e contenuto. Per un approfondimento: BOB DE WIT, RON MEYER in *Strategy, Process, Content, Context*, 4th Edition, Cengage Learning, EMEA, 2010

¹⁴⁵ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p. 19

¹⁴⁶ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.416

¹⁴⁷ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 232

La strategia di *business* determina gli obiettivi aziendali di breve e lungo periodo, le misure di *performance* per la valutazione di quanto pianificato e le conseguenti azioni e decisioni che devono essere intraprese¹⁴⁸.

La strategia è però fortemente influenzata dalla *mission*¹⁴⁹ e dalla *vision* dell'azienda. Colin Drury le definisce nel seguente modo: “*A vision statement clarifies the beliefs and governing principles of an organization, what it wants to be in future or how it wants the world in which it operates to be. In contrast, a mission statement is more action oriented. It includes a description in very general terms of what the organization does to achieve its vision, its broad purpose and reason for its existence, the nature of the business(es) it is in and the customers it seeks to serve and satisfy. Both vision and mission statements are a visionary projection of the central and overriding concepts on which the organization is based.*”¹⁵⁰

Un aspetto di elevata importanza è la comunicazione all'intera organizzazione della strategia deliberata in modo tale da garantire coordinazione dell'azione.

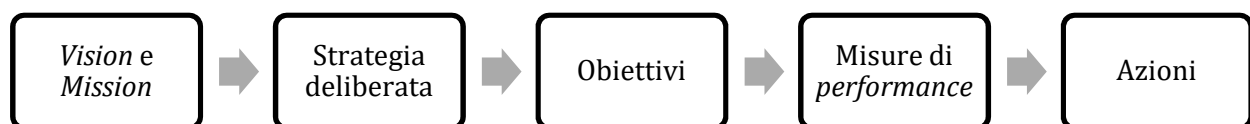


Figura 14 - Dalla strategia all'azione

¹⁴⁸ GIORGIO BIANCHI, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Periodico: Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 49, trim I, 2007, IFAF

¹⁴⁹ Afferma in proposito ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p.35: “La *mission* di un'impresa fornisce una prospettiva complessiva di tutte le sue attività. Radicata nella sua storia, nella sua cultura e nei valori dei suoi *manager* di più alto livello, la definizione della *mission* fornisce gli indicatori che consentono a tutto il personale di comprendere in che modo l'impresa risponde alle opportunità che a circondano.”

¹⁵⁰ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 232

Per definire correttamente la strategia di *business* e degli obiettivi aziendali deve essere anticipatamente svolta un'analisi dell'ambiente interno e di quello esterno. Uno strumento utile a questo scopo è la *SWOT analysis*, acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce), una matrice divisa in quattro differenti quadranti che permette di visualizzare in modo immediato l'azienda e il contesto nella quale opera. I due quadranti superiori riguardano un'analisi interna dell'azienda evidenziandone i punti di forza e le sue debolezze. I quadranti inferiori riguardano invece l'ambiente esterno, definendo le opportunità e le minacce presenti.

La *SWOT analysis* è un'analisi di tipo puramente qualitativo, in quanto mediante il suo impiego non sono determinate misure oggettive o dati sensibili. Considerando le opportunità e le minacce presenti e mettendole in relazione con i punti di forza e le debolezze dell'azienda, è possibile elaborare strategie di successo per essa¹⁵¹.

L'analisi dell'ambiente esterno può avvenire attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter, strumento utile per valutare la posizione competitiva dell'azienda. La valutazione di queste cinque forze aiuta il *management* a capire la struttura del suo settore e acquisire una posizione più forte e più profittevole. Esse sono¹⁵²:

- Il grado di rivalità dei concorrenti;
- Minaccia derivante dall'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti;
- Il potere contrattuale dei fornitori;
- La minaccia derivante dall'ingresso sul mercato di prodotti sostituti;
- Il potere contrattuale degli acquirenti (clienti).

È ora di seguito presentata la matrice della *SWOT analysis*:

¹⁵¹ JEAN JACQUES LAMBIN, in *Market-Driven management, marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012, p. 273

¹⁵² Per un approfondimento si veda MICHEAL E. PORTER in *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, Gennaio 2008

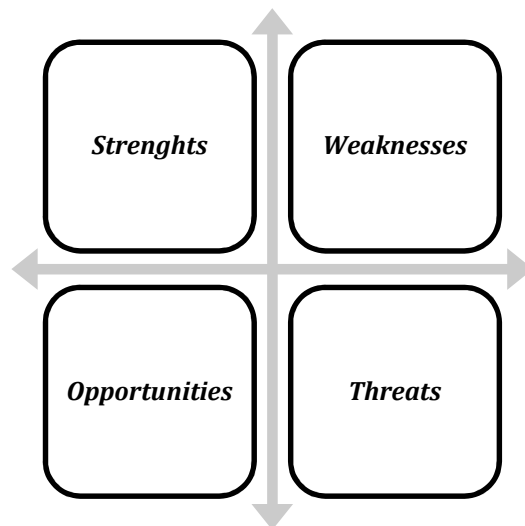


Figura 15 - SWOT analysis

L'elaborazione della strategia *di business* ha delle forti implicazioni anche nella funzione del marketing aziendale. Essa influenza le leve operative del marketing, ossia le cosiddette 4P: *Product, Price, Place e Promotion*¹⁵³. Proprio mediante queste leve operative è possibile dare concretezza alla strategia formulata¹⁵⁴.

3.1.2 La pianificazione degli obiettivi e il *risk management*

A seguito della definizione della strategia avviene la pianificazione degli obiettivi che il *management* prefissa di raggiungere.

Gli obiettivi sono definiti da Robert Simon come: "i fini o i risultati che il *management* desidera raggiungere con la realizzazione della strategia di *business*."¹⁵⁵ Per verificare l'effettiva realizzazione degli obiettivi è però necessario che inizialmente siano stabiliti degli indicatori per misurare la *performance* e i tempi massimi per il loro

¹⁵³ A riguardo precisa JEAN JACQUES LAMBIN, in *Market-Driven management, marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012, p. 12: "Riconoscendo il carattere peculiare dei servizi rispetto ai prodotti, Boons e Bitner (1981) aggiungono alle 4P *standard*, altre 3P, per un totale di 7: *People, Proces e Physical evidence*.

¹⁵⁴ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 15

¹⁵⁵ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p.38

raggiungimento, in quanto in caso contrario non è possibile stabilire se ciò che è stato prefissato è stato anche raggiunto.

Essi possono riferirsi all'intera azienda, oppure possono essere rivolti a specifiche unità organizzative¹⁵⁶.

Gli obiettivi devono necessariamente essere coerenti con l'ambiente interno e con quello esterno per essere perseguibili, come per quanto detto riguardo lo strategia, e possono riferirsi a un breve o ad un lungo arco temporale. Ogni obiettivo prefissato necessita di decisioni e azioni che il *management* deve assumere.

Il budget in questo senso ricopre un ruolo fondamentale, in quanto con esso sono stabilite le priorità di realizzazione e permette di seguire l'avanzamento dei progetti. Da un suo impiego è quindi possibile stabilire fin dall'inizio la direzione che l'intera organizzazione deve seguire. Come afferma Piero Mella: "Il budget rappresenta quindi lo strumento fondamentale dei processi cognitivi svolti dal *management* per dare attuazione alle strategie elaborate dalla trasformazione imprenditoriale."¹⁵⁷

Una delle variabili che incide maggiormente sulla formazione del budget è quella delle vendite. Come si vedrà nel corso delle pagine successive, questa variabile ha una grossa influenza sui profitti futuri. Proprio per questo motivo, gli obiettivi di vendita devono attentamente tenere in considerazione molti fattori, tra cui si ricordano: il mercato, la concorrenza, le condizioni politiche e sociali e le condizioni economiche generali¹⁵⁸.

Gli obiettivi possono essere formulati sia in termini quantitativi e sia in termini qualitativi, anche se per questi ultimi aumenta la complessità della misurazione della *performance*. Essi devono avere principalmente tre caratteristiche¹⁵⁹:

¹⁵⁶ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 232

¹⁵⁷ PIERO MELLA, in *Le condizioni di successo del Budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, Periodico: Budget. Analisi programmazione e controllo di gestione, n. 37, trim. I, 2004, IFAF

¹⁵⁸ GIORGIO BIANCHI, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Periodico: Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 49, trim I, 2007, IFAF

¹⁵⁹ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 15

- Chiari;
- Coerenti;
- Gerarchicamente ordinati.

La pianificazione dei differenti obiettivi da raggiungere deve tenere in considerazione il grado di rischio correlato, che si presenta in ogni realtà aziendale. In questo senso è opportuno citare il cosiddetto *risk management*, definito da Giorgio Bianchi come: “il complesso di modalità adottate per prevedere e valutare gli effetti del rischio, assumere le cautele, ora per allora, e preparare i rimedi nel caso dovesse verificarsi.”¹⁶⁰

Il grado di rischio è causato dalla situazione di incertezza presente nell’ambiente in cui opera ogni azienda. L’ambiente circostante può essere caratterizzato da:

- Incertezza ridotta;
- Scenari alternativi;
- Scenari continui;
- Massima incertezza.

Sono quindi identificate quattro differenti alternative sull’attendibilità delle stime fatte riguardo le dinamiche ambientali future a seconda dell’incertezza dell’ambiente: con l’incertezza ridotta esse sono ragionevolmente prevedibili, con gli scenari alternativi è possibile identificare un numero limitato di alternative, con gli scenari comuni è possibile identificare delle alternative variabili che vanno da un minimo a un massimo e infine, con la massima incertezza può essere intesa come una situazione in cui non esistono punti di riferimento per la valutazione di esse e appunto per questo, la pianificazione degli obiettivi assume un’elevata importanza.

I fattori esterni che aumentano il grado di rischio l’incertezza e conseguentemente anche la difficoltà di eseguire stime future dipendono da molte variabili (variabili macroeconomiche ad esempio). Il rischio può anche dipendere da fattori interni all’azienda (carenze procedurali di organizzazione e di gestione ad esempio).

Il *management* quindi deve necessariamente considerare tutti questi aspetti per elaborare stime attendibili e per pianificare obiettivi che oltre a possedere le

¹⁶⁰ GIORGIO BIANCHI, in *Dalle tecniche di budget al risk management per programmare il futuro*, Periodico:Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 45, 2006, IFAF

caratteristiche sopra citate (chiari, coerenti e gerarchicamente ordinati), siano raggiungibili e motivino adeguatamente ciascuna componente dell'organizzazione¹⁶¹.

3.1.3 Funzioni del Budget

“Il budget è il risultato di un processo manageriale, quello di *budgeting* appunto, volto a esplicitare in chiave numerica gli obiettivi perseguiti in modo tale da renderli misurabili consentendo un confronto con i risultati raggiunti attraverso un'attività organizzata di monitoraggio e *reporting*.”¹⁶²

Alcune delle principali funzioni del budget sono desumibili dalla citazione sopra indicata.

Innanzitutto, con il budget, sono pianificate le differenti attività che devono essere svolte per raggiungere gli obiettivi programmati nell'anno a venire (deve essere quantificato un piano di azioni)¹⁶³. Il *management*, in questo modo, cerca di anticipare gli eventuali problemi futuri, in modo tale da poter attuare i dovuti interventi correttivi¹⁶⁴.

Esso può quindi essere considerato come un importante strumento che permette al *management* di capire se quanto anticipatamente stabilito in fase di pianificazione strategica sia stato raggiunto nel modo corretto, permettendone quindi la misura della *performance*. Questo può avvenire con l'analisi degli scostamenti, in cui a consuntivo viene confrontata la *performance* ottenuta con quella attesa (controllo per retroazione). In questo modo è possibile agire tempestivamente laddove si verificano dei problemi.

Inoltre, con l'implementazione del budget ha inizio un processo di responsabilizzazione e di motivazione dei *manager* a capo delle differenti unità organizzative, oltre che

¹⁶¹ GIORGIO BIANCHI, in *Dalle tecniche di budget al risk management per programmare il futuro*, Periodico:Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 45, 2006, IFAF

¹⁶² FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 35

¹⁶³ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.417

¹⁶⁴ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 35

favorire la coordinazione e la comunicazione tra i diversi centri¹⁶⁵. Con il budget le azioni e le decisioni prese da ogni unità organizzative sono indirizzate verso un obiettivo comune, nell'interesse dell'azienda nel suo complesso e ogni attività viene svolta con l'obiettivo principale di massimizzare l'efficacia e l'efficienza a livello globale. Esso ha quindi lo scopo di favorire l'integrazione organizzativa, ottenuta mediante lo scambio di informazioni tra i responsabili decisionali per negoziare i differenti obiettivi¹⁶⁶. In questo modo, è anche possibile superare la visione di breve periodo e di orientamento ai singoli obiettivi che può caratterizzare il processo di *budgeting*, favorendo quindi un'integrazione a livello complessivo incoraggiando anche il dialogo e lo spirito di squadra. Afferma in proposito Maria Bergamin Barbato: "La programmazione diventa quindi un mezzo di diffusione e crescita della cultura d'impresa, dove i fattori di successo costituiscono l'elemento aggregante e trascinante dell'organizzazione"¹⁶⁷.

Per garantire coordinazione tra i diversi centri è necessario che ci sia comunicazione tra essi. Ciascuna componente dell'organizzazione deve essere adeguatamente informata sui piani e sulle politiche decise dal *management*. È molto importante che gli obiettivi siano capiti dall'intera azienda¹⁶⁸. Il budget può quindi anche assumere la funzione di strumento per la comunicazione interna¹⁶⁹.

Il budget può fungere da strumento motivazionale: con esso può essere influenzato il comportamento dei differenti responsabili in modo tale da indirizzarlo verso gli obiettivi pianificati¹⁷⁰. È però opportuno tenere in considerazione che in alcuni casi possono

¹⁶⁵ ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTÄHLER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 280

¹⁶⁶ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 327 e seguenti

¹⁶⁷ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 329

¹⁶⁸ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012

¹⁶⁹ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 269

¹⁷⁰ Afferma in proposito COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 235: "If individuals have actively participated in preparing the budget, and it is used as a tool to assist managers in managing their departments, it can act as a strong motivational device by providing a challenge."

crearsi dei conflitti tra i differenti *manager*, con la possibilità di originare delle inefficienze.

Infine, può supportare il *management* nelle decisioni concernenti l'allocazione delle risorse¹⁷¹.

Riassumendo, le differenti funzioni che può avere il budget per un'azienda sono le seguenti:

- Pianificazione delle differenti attività;
- Controllo delle attività;
- Responsabilizzazione e motivazione;
- Facilita la coordinazione e la comunicazione;
- Integrazione organizzativa;
- Valutazione delle *performance* dei *manager*;
- Allocazione delle risorse.

3.1.4 I limiti del budget

A seguito di quanto detto, è ora opportuno presentare quelli che possono essere definiti i limiti del budget, in quanto devono essere tenuti in considerazione dal *management* per effettuare le giuste valutazioni.

Innanzitutto, è opportuno tenere presente che dalle differenti funzioni che, come si è visto, esso svolge all'interno di un'organizzazione, ne possono derivare anche dei conflitti interni¹⁷².

Il budget, a fronte dei motivi che saranno presentati in seguito, è stato oggetto di diverse critiche, in quanto viene spesso considerato come uno strumento "obsoleto", non più adeguato al contesto competitivo attuale¹⁷³.

¹⁷¹ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.417

¹⁷² COLIN DRURY in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990, p. 362

¹⁷³ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 257

I principali limiti del budget possono essere presentati nel modo seguente¹⁷⁴:

- Può causare rigidità nella pianificazione, impedendo quindi alle aziende di essere flessibili in un ambiente sempre più in rapida evoluzione e imprevedibile.
- Spesso la redazione utilizza un approccio incrementale piuttosto che adottare un approccio a base zero e devono quindi essere considerate le relative critiche che saranno esposte nelle pagine seguenti (paragrafo 3.3.3.1 e 3.3.3.2).
- La implementazione può essere molto onerosa sia in termini monetari e sia in termini di tempo. Deve quindi essere eseguita un'analisi costo-benefici per stabilire la sua reale convenienza, in quanto in alcune situazioni i costi ottenibili potrebbero superare i benefici.
- Richiede sistemi informativi aziendali integrati molto efficienti per poter essere preciso e questo rappresenta un importante limite per le piccole e medie imprese che solitamente dispongono di sistemi *legacy*.
- Pone il focus sulle misure *financial* di breve termine e non tiene in considerazione il reale valore di importanti risorse immateriali che sono necessarie nel contesto economico attuale per mantenere la competitività (lo sviluppo di nuovi prodotti e mercati e la soddisfazione del cliente ad esempio).
- Può spesso essere inteso dall'organizzazione come uno strumento che standardizza i comportamenti delle persone vincolando quindi la creatività e conseguentemente anche l'innovazione.
- In alcune situazioni può non essere attendibile, in quanto si basa su stime effettuate dal *management* in un ambiente caratterizzato sempre più da una forte incertezza.

¹⁷⁴ STEFANO MARASCA, RICCARDO SILVI, in *Sistemi di controllo e cost management tra teoria e prassi*, G. Giappichelli editore, Torino, 2004, p. 128; COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 257, ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTHALER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 282 e seguenti; ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 270 e seguenti, ROGER BURRIT, STEFAN SCHALTEGGER in *Eco-Efficiency in Corporate Budgeting*, Center for Sustainability Management (CSM), 2001

- Alcuni *manager* potrebbero essere incentivati a manipolare i dati, con il fine di raggiungere gli obiettivi programmati in modo fittizio e mantenendo così elevati gli indicatori di *performance* per ottenere i premi e i bonus a loro connessi.
- I vantaggi derivanti dall'implementazione del budget sono ottenibili solamente se c'è una partecipazione a livello complessivo e quindi di ciascuna componente dell'organizzazione.

3.2 La preparazione del Budget generale aziendale

Il budget, dunque, consente di coordinare e pianificare le differenti attività aziendali, oltre che a fornire valide informazioni quantitativo-monetarie sulle previsioni dell'anno successivo¹⁷⁵. In esso però, solitamente, non sono contenute le motivazioni, se non parzialmente, che stanno alla base delle stime effettuate dal *management*.

Possono essere definite due tipologie di budget¹⁷⁶:

- Fisso;
- scorrevole.

Nella prima tipologia la programmazione si mantiene fino a quando non termina il periodo di analisi stabilito, e solo da quel preciso momento si avvia una nuova programmazione per il periodo successivo (è comunque opportuno procedere con una revisione del budget periodica).

Nella seconda tipologia, budget scorrevole, si identifica un periodo di riferimento costante (solitamente annuale) e lo si suddivide in sottoperiodi, in cui al termine di essi,

¹⁷⁵ MARK COVALESKI, JOHN H. EVANS III, JOAN LUFT, MICHEAL D. SHIELDS, in *Budgeting research: Three theoretical Perspectives and criteria for selective integretion*, Handbooks of Management Accounting Research, Vol. 2, 2007, p. 588

¹⁷⁶ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 237

se si manifestano dei cambiamenti, i sottoperiodi successivi devono essere adeguatamente aggiornati¹⁷⁷.

In riferimento ai cambiamenti che possono essere applicati al budget nel corso del periodo di riferimento, Felice e Antongiulio Aloï affermano: “Non è improbabile che durante lo svolgimento dell’esercizio sia necessario apportare degli aggiustamenti o addirittura delle modifiche agli obiettivi contenuti nei vari budget. Le cause possono essere molteplici, ma sempre riconducibili a fatti esterni o a fatti interni nel frattempo intervenuti e non prevedibili al momento della stesura definitiva del budget.

Quando vanno fatti gli aggiustamenti?

A meno di eventi clamorosi e dirompenti, il buon senso e la stessa esperienza consolidata dei pianificatori suggeriscono il metodo del “*wait and see*” (aspettare e osservare) prima di decidere.”¹⁷⁸

Con questa riflessione, gli autori vogliono sottolineare la fragilità a cui può essere sottoposta un’azienda a seguito di cambiamenti. Per questo motivo, prima di effettuare una qualsiasi decisione in questo campo, è necessario che sia valutata con estrema attenzione.

Il budget generale d’azienda, chiamato anche Master Budget, è formato da una serie di documenti operativi, che controllano le varie attività aziendali, denominati budget operativi: “*The annual budget consists of many separate interdependent budgets*”¹⁷⁹.

I differenti budget operativi che definiscono il *master budget*¹⁸⁰ confluiscono nei tre principali documenti, definiti come:

¹⁷⁷Precisano a riguardo FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 44: “ ..la modalità fissa ma con una o due revisioni annuali quando opportuno è la tipologia più adeguata per la maggior parte delle piccole e medie imprese. In tal modo, considerando anche di avviare il processo di *budgeting* per l’esercizio successivo nel mese di settembre, di fatto si concretizzano i vantaggi di una pianificazione scorrevole ma con la snellezza organizzativa di un modello di programmazione su arco temporale fisso.”

¹⁷⁸ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 50

¹⁷⁹ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.419

1. Budget economico;
2. Budget patrimoniale;
3. Budget finanziario.

Ciascuno dei Budget sopraindicati presenta una struttura del tutto analoga rispettivamente al conto economico, allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario, con la differenza di essere costruiti su dati previsionali, anziché su dati a consuntivo.

I documenti operativi che formano il Budget, sono costruiti a seguito di una serie di analisi riguardo alle differenti aree aziendali cui fanno riferimento. Ne deriva che hanno natura fortemente soggettiva, in quanto sono costruiti su valori stimati direttamente dal *management*.

Utile a comprendere meglio la struttura che assume il master budget è il concetto di piramide rovesciata definito da Maria Silvia Avi, che dimostra come i differenti documenti analitici, che costituiscono la base di questa piramide, confluiscono in quello che è il budget generale, che è a sua volta costituito dai tre prospetti di sintesi sopraindicati (budget economico, patrimoniale e finanziario).

Di seguito è proposta la sua rappresentazione¹⁸¹:

¹⁸⁰ Affermano in proposito RAY H. GARRISON ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, Mcgraw-Hill, 2008, p. 290: “ Il master budget è un riepilogo dei piani di un’azienda, che fissa specifici obiettivi per le attività di vendita, produzione, distribuzione e finanziari. In genere, esso culmina in un budget di cassa (*ccash budget*), in un budget di conto economico (*budgeted income statement*) e in un budget di stato patrimoniale (*budgeted balance sheet*).

In breve, rappresenta un’espressione esauriente dei piani del *management* per il futuro, e di come questi piani dovranno essere realizzati.”

¹⁸¹ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 177



Figura 16 - Struttura a piramide rovesciata

Ogni azienda può decidere in totale libertà le modalità di costruzione del proprio budget, in quanto non esiste una normativa legislativa che ne regoli la redazione. Soprattutto le realtà aziendali di piccole e medie dimensioni, sono contraddistinte dalla mancanza dell'impiego di questo importante strumento di pianificazione¹⁸² e anche nei casi in cui esso sia utilizzato, presenta comunque un basso livello di formalità e precisione¹⁸³.

Per raggiungere un buon livello di efficacia ed efficienza, il processo di *budgeting* non dovrebbe quindi limitarsi alla mera definizione di ogni singolo budget, ma periodicamente i risultati raggiunti dovrebbero essere confrontati con quelli prefissati in modo tale da consentire al *management* di individuare le eventuali problematiche e attuare degli interventi correttivi. Colin Drury, a riguardo afferma: "*The important point to note is that the budgetary process does not end for te current year once the budget period has begun; budgeting should be seen as a continuos and dynamic process.*"¹⁸⁴

¹⁸² FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 40

¹⁸³ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.419

¹⁸⁴ COLIN DRURY in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990, p. 368

Nel processo di *budgeting* non è possibile identificare un preciso punto di partenza: ogni azienda, sulla base della propria variabile critica di riferimento, può sceglierlo in assoluta libertà. Generalmente questa variabile critica è rappresentata dai ricavi di vendita, come afferma Maria Silvia Avi: “Nella maggior parte delle aziende infatti, il problema è la capacità di penetrazione dei mercati. Il fattore di partenza, in tutti questi casi è la determinazione dell’ammontare dei ricavi di vendita”.¹⁸⁵

Il Budget economico e quello patrimoniale sono composti di una serie di documenti analitici che hanno l’obiettivo di approfondire la situazione di determinate aree aziendali.

I prospetti analitici che lo compongono variano a seconda delle caratteristiche aziendali¹⁸⁶, in quanto non esiste una regola che stabilisce quali debbano essere predisposti, in che forma e in che ordine.

Di seguito viene comunque fornito un elenco, in cui sono indicati i principali budget operativi, che costituiscono il budget economico e quello patrimoniale, impiegati generalmente dalle aziende:

- Budget delle vendite;
- Budget dei costi commerciali;
- Budget delle scorte di magazzino;
- Budget dei costi di produzione;
- Budget dei costi generali e amministrativi;
- Budget dei proventi finanziari;
- Budget degli oneri finanziari.

È ora possibile, definire una sequenza operativa comune che solitamente segue il processo di *budgeting* nelle aziende.

¹⁸⁵ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 177

¹⁸⁶ Come affermano FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 41, Il processo di *Budgeting* si predispose in base alla tipologia dell’azienda (industriale, commerciale, ecc.), al mercato di riferimento, al settore di appartenenza e al *know how* in materia di programmazione e controllo. Nonostante la metodologia di redazione sia sempre analoga, sono differenti le variabili sulla quale concentrare maggiormente l’attenzione.

In primo luogo, deve essere predisposto il budget commerciale, che comprende quello delle vendite e quello dei costi commerciali. Oltre a definire le future vendite devono essere definite anche le azioni commerciali che l'azienda intende intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questa fase, possono anche essere definiti eventuali investimenti e quindi anche il relativo budget.

In secondo luogo, devono essere definiti i budget in riferimento alla gestione operativa, che identificano come la produzione dovrà essere per soddisfare le previsioni di vendita¹⁸⁷. Ovviamente, i budget dei costi operativi sono predisposti in relazione alla natura del *business* in cui l'azienda opera¹⁸⁸.

Al termine di queste due fasi è possibile sintetizzare i risultati all'interno del budget economico, ottenendo così una visione su quello che sarà l'andamento economico lungo l'arco temporale di riferimento.

A seguito della definizione del budget economico avviene anche la redazione di quello finanziario e di quello patrimoniale¹⁸⁹. In questa fase, è quindi possibile definire gli oneri finanziari, l'utile d'esercizio e le imposte, e si conclude il processo di *budgeting*.

A riguardo Colin Drury schematizza nel modo seguente le fasi necessarie per la realizzazione del Budget:

1. *“Communicating details of the budget policy and guidelines to those people responsible for the preparation of budgets;*
2. *Determining factor that restricts performance;*
3. *Preparation of the sales budget;*
4. *Initial preparation of budgets;*
5. *Negotiation of budgets;*
6. *Coordination and review of budgets;*
7. *Final acceptance of budgets;*
8. *Ongoing review of budgets.”*¹⁹⁰

¹⁸⁷ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.419

¹⁸⁸ L'approfondimento delle differenti tipologia di budget che sarà trattato nel corso del capitolo è in riferimento a un'azienda industriale.

¹⁸⁹ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 78-79

È opportuno evidenziare come i differenti budget siano caratterizzati da una forte interconnessione e che quindi variazioni di qualsiasi tipo su una sola variabile possono generare cambiamenti anche in tutti gli altri budget. Di seguito viene presentato uno schema di come solitamente si presentano tali interazioni.

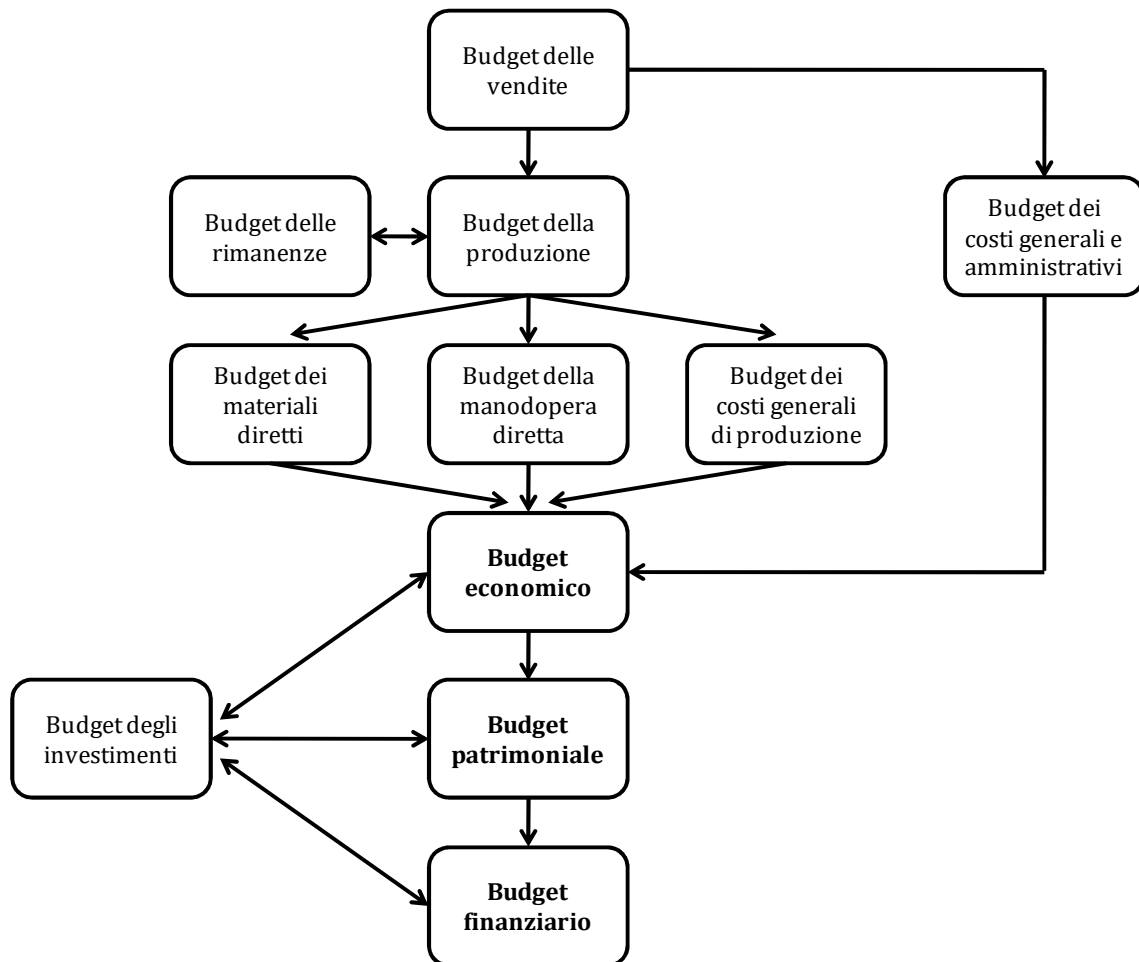


Figura 17 - Interazioni dei differenti budget

3.3 Budget operativi

I budget operativi, come si vedrà, sono dei documenti che si realizzano a seguito di approfondite analisi delle differenti aree aziendali cui fanno riferimento e determinano

¹⁹⁰ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 238-239

il *master budget*, costituito dal budget economico, dal budget patrimoniale e dal budget finanziario¹⁹¹.

In questo paragrafo saranno quindi esaminati i principali budget operativi che caratterizzano il processo di *budgeting*. Premessa importante è che nessuna normativa stabilisce le modalità di costruzione, l'ordine di stesura e la forma di essi e che quindi il *management* può deciderne in piena autonomia¹⁹². La redazione del budget sarà in funzione delle caratteristiche e alle esigenze aziendali.

L'analisi che sarà svolta nelle pagine seguenti ha quindi lo scopo di presentare le modalità che possono essere adottate per la redazione dei budget operativi e del *master budget*.

Nella prassi, solitamente, l'ordine con cui vengono redatti i differenti budget operativi è il seguente:

- Budget commerciale;
 - Budget delle vendite;
 - Budget dei costi commerciali;
- Budget della produzione;
- Budget dei costi generali e amministrativi;
- Budget degli investimenti.

3.3.1 Budget commerciale

Solitamente, la prima fase della preparazione del master budget è la redazione del budget commerciale. Esso è costituito dal budget delle vendite e da quello dei costi commerciali.

¹⁹¹ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.419

¹⁹² MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 177

3.3.1.1 Budget delle vendite

Generalmente, il processo del *budgeting* inizia con la redazione del budget delle vendite¹⁹³. Felice e Antongiulio Aloï lo definiscono come: “l’architrave delle costruzione del budget aziendale.”¹⁹⁴

La logica di fondo risiede nel fatto che le vendite determinano fortemente i profitti futuri e che i costi operativi devono essere definiti proprio in relazione alle previsioni di vendita. Per una previsione accurata, il *management* deve tenere in considerazione differenti variabili che possono essere interne ed esterne¹⁹⁵.

Le variabili esterne sono riconducibili agli aspetti macroeconomici, alle norme comunitarie, alle mosse strategiche attuate dei concorrenti e alla domanda dei clienti.

Le variabili interne sono riconducibili invece ai prezzi di vendita, al mix di prodotti, alle politiche di marketing, alle capacità produttive e distributive, alla possibile introduzione di un nuovo prodotto e al servizio offerto ai clienti.

Chiaramente, solo le variabili interne sono controllabili dal *management* di un’azienda ed è quindi necessario la focalizzazione sia prevalentemente su quelle. Tuttavia, è comunque necessario che anche i fattori esterni siano tenuti attentamente in considerazione, in quanto anch’essi hanno un impatto sulla domanda potenziale e quindi anche sull’equilibrio economico dell’azienda¹⁹⁶.

Le previsioni di vendite solitamente sono effettuate sulla base dei trend storici, del mercato di riferimento in termini sia di domanda e sia di concorrenza e dal tipo di strategia che il *management* intende perseguire¹⁹⁷.

¹⁹³ Può essere visto in modo sinteticamente come la combinazione del volume, del prezzo e del mix; MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 331

¹⁹⁴ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 53

¹⁹⁵ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 213

¹⁹⁶ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p 102

¹⁹⁷ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 52

Dopo aver elaborato le previsioni di vendita, devono anche essere definiti gli obiettivi aziendali in termini di obiettivi di volumi di vendita sul mercato nel periodo di riferimento.¹⁹⁸

È necessario che il budget delle vendite rifletta in modo ragionevolmente preciso quella che è la reale situazione di mercato. Sottostimare o sovrastimare il fatturato futuro ha in ogni caso un effetto negativo per l'azienda. In caso di sottostima si possono verificare ripercussioni negative in termini di parziale realizzazione di economie di scala o di scopo e in termini di perdita di quota di mercato. Al contrario, nel caso di sovrastima, le più probabili conseguenze negative sono in termini di investimenti eccessivi da parte dell'azienda, di una struttura di costi rigida (prevalenza di costi fissi) e tendenza a disporre di elevate quantità di rimanenze di magazzino.

Stimare le potenziali vendite significa quindi individuare la quantità per ciascun prodotto che il *management* si prefigge di vendere ad un determinato prezzo¹⁹⁹. In questo modo si determina un potenziale fatturato futuro²⁰⁰.

La formulazione delle previsioni di vendita e delle possibili strategie che possono essere attuate per incrementare i volumi di vendita sono compiti che generalmente spettano alla funzione del marketing. In base alle caratteristiche del mercato di riferimento possono essere prefissati differenti obiettivi.²⁰¹

È ora possibile definire un possibile schema di riferimento, indicato da Fabrizio Bencini, Matteo Mancaruso e Francesco e Vincenzo Ferragina, attraverso il quale deve avvenire il processo di elaborazione del budget delle vendite. Il motivo principale di schematizzare tale processo risiede nella sua elevata complessità. Per conseguire una riduzione di tale complessità, e soprattutto per ridurre il rischio di incorrere a eventuali errori di stima

¹⁹⁸ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, 243

¹⁹⁹ COLIN DRURY in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990, p. 371

²⁰⁰ Devono però essere tenuti in considerazione gli eventuali sconti o resi concessi ai clienti.

²⁰¹ Per un approfondimento sulle tre principali strategie per incrementare il fatturato: sviluppo della domanda primaria, incremento della quota di mercato e incremento della redditività, consultare: BRUNO BUSACCA, in *Customer Value*, Egea, Milano, 2012, p. 14 e seguenti

(sovrastima o sottostima), è opportuno che siano seguite nove differenti fasi che sono di seguito indicate:²⁰²

1. “Raccolta e selezione delle informazioni utili;
2. Formulazione di ipotesi di crescita generali;
3. Individuazione del livello all’interno del portafoglio prodotti di elaborazione del budget;
4. Individuazione delle dimensioni di sviluppo del budget;
5. Sviluppo delle stime sulla clientela/prodotti già venduti su base storica;
6. Sviluppo delle stime sulla crescita potenziale;
7. Confronto con gli obiettivi generali di budget se la sequenza di elaborazione del budget è *bottom-up*;
8. Sintesi delle previsioni specifiche;
9. Validazione del definitivo budget delle vendite”.

Anche se nella redazione del Budget c’è totale libertà di costruzione da parte del *management*, è opportuno che in esso vi siano sempre contenuti determinati valori, indicati da Maria Silvia Avi nel modo seguente:

- “Quantità vendita di ciascun prodotto/servizio;
- Prezzo unitario di Vendita;
- Totale fatturato di ciascun prodotto/servizio;
- Totale fatturato di budget.”²⁰³

Di seguito viene presentata una possibile struttura che può essere usata per la redazione del budget delle vendite²⁰⁴:

²⁰² FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 52

²⁰³ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 177

²⁰⁴ La struttura dei differenti budget presentata in questo elaborato si riferisce ad un’azienda con un portafoglio di tre prodotti, questo per motivi di semplicità (le considerazioni fatte non cambiano per le aziende con un portafoglio prodotti differente). Chiaramente, sulla base delle caratteristiche aziendali essa può variare.

Budget delle vendite			
Prodotto	Volume di vendita	Prezzo unitario	Fatturato parziale
Prodotto A			
Prodotto B			
Prodotto C			
<i>Totale Fatturato di budget</i>			

Tabella 3 - Budget delle vendite

Inoltre, per una valutazione più completa riguardante la stima delle vendite future, può essere opportuno aumentare il livello di dettaglio di tale budget, indicando quindi alcune informazioni aggiuntive relative alle vendite. Possono quindi essere indicate informazioni relative:

- Ai clienti;
- All'area geografica di destinazione dei prodotti;
- Alla tipologia del canale di distribuzione;
- Alla rete di vendita.

In particolare può essere utile porre attenzione su come il fatturato sia suddiviso fra i differenti clienti, in quanto nel caso in cui gran parte di esso sia detenuto da un numero ristretto di clienti esporrebbe l'azienda ad una situazione di rischiosità. È quindi opportuno che questa informazione sia attentamente considerata.

Il budget delle vendite, inoltre, influenza anche gli altri budget operativi, in quanto proprio sulla base delle previsioni di vendita è possibile stabilire quali saranno i differenti costi operativi, amministrativi e distributivi che l'azienda dovrà sostenere nel corso del periodo di riferimento. Dalla sua definizione si origina una "reazione a catena" che origina gli altri budget operativi.

È evidente quindi come assuma un'importanza rilevante che la redazione avvenga in modo estremamente accurato, in quanto in caso contrario vanificherebbe tutto il successivo lavoro di programmazione²⁰⁵.

Esso può quindi essere considerato come: "il punto di partenza dell'iter di programmazione"²⁰⁶.

²⁰⁵ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 297

Infine, la sua influenza si verifica anche nell'area di ricerca e sviluppo, in quanto in questa fase è possibile identificare possibili nuovi prodotti, clienti, mercati, ecc.

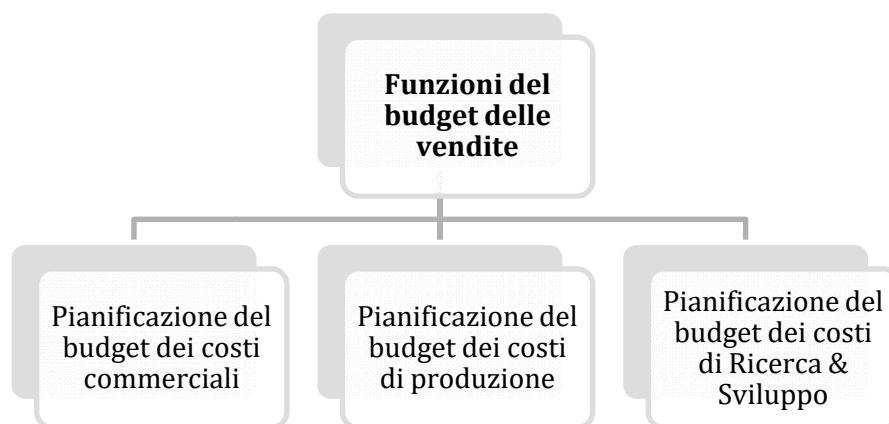


Figura 18 - Le funzioni del budget delle vendite

3.3.1.2 Budget dei costi commerciali

Il budget della gestione commerciale comprende i costi che sono strettamente connessi alle attività di vendita. Per questo motivo, la sua redazione deve essere prossima a quella del budget delle vendite.

Solitamente, devono essere eseguite delle analisi sul rapporto dei ricavi e dei costi dei prodotti venduti dall'azienda, in modo tale da poter decidere in modo ragionevole su quali possano essere convenienti alcune azioni commerciali per incrementare i volumi di vendita (generalmente sono i prodotti che garantiscono una maggior redditività all'azienda)²⁰⁷.

In questa fase, devono essere individuati tutti i costi che hanno una relazione con le vendite e deve essere svolta una prima distinzione tra costi commerciali variabili e fissi²⁰⁸. Quelli variabili commerciali presentano una correlazione rispetto ai volumi di

²⁰⁶ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 50

²⁰⁷ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 134

²⁰⁸ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 309

fatturato. Esempi di costi che rientrano in questa categoria sono le provvigioni destinate agli agenti di vendita, i costi di trasporto e i costi relativi all'acquisizione o alla consegna degli ordini.

Nella determinazione dei costi fissi di natura commerciale è necessario porre una distinzione tra costi fissi speciali e costi fissi comuni. Esempi di costi fissi speciali commerciali sono i costi relativi alla pubblicità o al responsabile del prodotto; mentre esempi di costi fissi comuni sono i costi relativi alle ricerche di marketing e quelli per i bonus di fine anno.

I costi legati alle attività di vendita, sono anche quelli sostenuti per le attività di marketing. Individuare una correlazione tra tale tipologia di costi e i volumi di vendita può però essere estremamente difficile. La tendenza del *management*, nella gestione di tali costi è di assegnare alla funzione del marketing un certo ammontare di risorse vincolato, che dovrà essere gestito nel modo più efficace ed efficiente possibile²⁰⁹.

È ora possibile, come indicato da Maria Silvia Avi, definire quali sono i valori che devono necessariamente essere presenti nel budget commerciale per garantire un ragionevole livello informativo:

- “Costo commerciale variabile distinto per ciascun prodotto, indicato nelle singole parti componenti, con specifica indicazione della quantità di fattore necessario per ciascun prodotto e nel prezzo unitario di acquisto di ogni fattore produttivo;
- Totale costi variabili, distinti per prodotto;
- Totale generale costi commerciali variabili;
- Elenco costi commerciali fissi speciali, distinti per ciascun prodotto, con relativo totale;
- Totale generali costi commerciali fissi speciali;
- Elenco costi commerciali fissi comuni;
- Totale costi commerciali fissi comuni.”²¹⁰

Di seguito viene ora presentato una possibile struttura che può essere usata per la redazione del budget dei costi commerciali.

²⁰⁹ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 334-335

²¹⁰ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 177

Budget dei costi commerciali		
<i>Costi Variabili Commerciali</i>		
Prodotto	Tipologia di Costo Variabile	Totale
Prodotto A		
<i>Totale costi variabili prodotto A</i>		
Prodotto B		
<i>Totale costi variabili prodotto B</i>		
Prodotto C		
<i>Totale costi variabili prodotto C</i>		
<i>Totali costi variabili commerciali</i>		
<i>Costi Fissi Speciali Commerciali</i>		
Prodotto	Tipologia di costo fisso speciale	Totale
Prodotto A		
<i>Totale costi fissi speciali prodotto A</i>		
Prodotto B		
<i>Totale costi fissi speciali prodotto B</i>		
Prodotto C		
<i>Totale costi fissi speciali prodotto C</i>		
<i>Totali costi fissi speciali commerciali</i>		
<i>Costi Fissi Comuni Commerciali</i>		
Prodotto	Tipologia di costo fisso comune	Totale
Prodotto A		
<i>Totale costi fissi comuni prodotto A</i>		
Prodotto B		
<i>Totale costi fissi comuni prodotto B</i>		
Prodotto C		
<i>Totale costi fissi comuni prodotto C</i>		
<i>Totali costi fissi speciali commerciali</i>		
<i>Totale costi commerciali</i>		

Tabella 4 - Budget dei costi commerciali

3.3.2 Budget dei costi di produzione

A seguito della redazione del budget dell'area commerciale, ha inizio la pianificazione del budget dei costi di produzione. Esso ricopre un'importanza cruciale soprattutto nelle aziende industriali (in cui l'area produttiva rappresenta la fonte principale dei costi sostenuti), che per il raggiungimento di un alto livello di efficienza produttiva, devono necessariamente predisporre in modo ampiamente dettagliato questa tipologia di budget.

Come già evidenziato precedentemente, il budget dei costi di vendita e quello dei costi di produzione presentano una forte connessione²¹¹, in quanto gli obiettivi in termini di volumi di vendita determinano anche gli obiettivi in termini di volumi di produzione.²¹² Il budget dei costi di produzioni è chiaramente influenzato fortemente dalle previsioni di vendita²¹³.

È quindi possibile presentare il concetto di correlazione tra costi e ricavi, definito da Felice e Antongiulio Aloï nel modo seguente: “Il principio di correlazione tra costi e ricavi fa capo al criterio della competenza dei valori di bilancio. In conformità a tale principio, al ricavo delle quantità di prodotti venduti deve corrispondere (in contropartita contabile) il corrispondente costo delle medesime quantità prodotte. Nella prassi contabile la correlazione si ottiene in due modi:

1. Tenendo conto delle variazioni delle rimanenze (costo del venduto = rimanenze iniziali + costo della produzione del periodo – rimanenze finali);
2. Moltiplicando il costo unitario (determinato con la contabilità analitica) per le quantità vendute).”²¹⁴

Nel budget dei costi di produzione devono quindi essere indicati, in relazione ai volumi di vendita prefissati, gli obiettivi dell’area produttiva, in termini di volumi e costi di produzione. Per mantenere un ragionevole livello di qualità informativa, in esso devono essere sempre indicati alcuni valori, identificati da Maria Silvia Avi in:

- “Quantità di produzione da attuare con riferimento a singolo prodotto/servizio;
- Elenco dettagliato di tutti i fattori variabili utilizzati per la produzione del singolo prodotto/servizio, distinto per singolo costo variabile, utilizzato per la produzione di unità di prodotto (q per ogni fattore variabile);

²¹¹ Afferma in proposito COLIN DRURY in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990, p. 372: “The objective is to ensure that production is sufficient to meet sales demand and the economic stock levels are maintained.”

²¹² CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 214

²¹³ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.421

²¹⁴ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 81

- Costo unitario di produzione di ciascun prodotto/servizio (derivante dalla sommatoria dei fattori di cui al punto precedente);
- Elenco dei costi fissi speciali di produzione connessi a ciascun prodotto/reparto, con indicazione del relativo totalizzare;
- Elenco dei costi fissi comuni di produzione, con indicazione del relativo ammontare.”²¹⁵

La contabilità analitica e i costi di prodotti, argomenti trattati nel corso dei capitoli precedenti, hanno chiaramente un forte impatto sull’attendibilità del budget dei costi di produzione.

Il primo passo nella pianificazione dei costi di produzioni è dato dalla determinazione della quantità da produrre, in cui deve essere tenuto attentamente in considerazione il livello della capacità produttiva aziendale, in modo tale da poter definire un programma di produzione stabile, che massimizzi l’efficienza.

La quantità da produrre deve quindi tenere conto delle rimanenze di prodotti finiti.²¹⁶ La formula per ottenere il valore è:

$$Q_{Produzione} = Q_{Vendite} \pm \Delta_{Rimanenze\ prodotti\ finiti}$$

Dove:

$$\Delta_{Rimanenze\ prodotti\ finiti} = Rimanenze\ iniziali - Rimanenze\ Finali$$

Di seguito viene presentate le modalità con cui può essere redatto il budget delle rimanenze di prodotti finiti e il programma di produzione:

Budget delle rimanenze di prodotti finiti			
	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
Rimanenze iniziali			
Rimanenze finali			

Tabella 5 - Budget delle rimanenze di prodotti finiti

²¹⁵ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 183

²¹⁶ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accountign, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 213

Programma di produzione	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
Volume di vendita			
Rimanenze iniziali			
Rimanenze finali			
Quantità di produzione			

Tabella 6 - Programma di produzione

Chiaramente, in questa fase di programmazione, è necessario considerare attentamente il livello di rimanenze iniziali di cui l'azienda dispone e definire il livello di rimanenze finali che si desidera avere alla fine del periodo di riferimento, predisponendo quindi il budget delle giacenze di magazzino. È necessario stabilire inizialmente se ridurre, aumentare o mantenere costante, il livello di magazzino²¹⁷.

Le attività produttive devono mantenere un andamento il più possibile regolare e costante per consentire alle aziende di sfruttare al massimo la propria capacità produttiva e questo può essere molto complesso in quelle aziende caratterizzate da un ciclo di vendite non stabile.²¹⁸

Le rimanenze giocano un importante ruolo nel mantenimento di una certa stabilità delle attività di produzione: "Sono il serbatoio da cui attingere nei momenti di punta e da riempire nei periodi di calo delle vendite"²¹⁹, infatti, il raccordo tra budget delle vendite e quello dei costi di produzioni è dato proprio dal budget delle rimanenze. Il livello delle giacenze di magazzino deve comunque rispettare alcuni vincoli strutturali e finanziari, tra cui il grado di obsolescenza dei prodotti, disposizione di un ampio spazio per lo stoccaggio o la disponibilità finanziaria²²⁰.

Dopo aver determinato la quantità di produzione deve essere organizzata l'intera struttura aziendale, definendo quindi i fabbisogni necessari alla produzione, in termini di materie prime e servizi della produzione, manodopera necessaria, manutenzione

²¹⁷ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 139

²¹⁸ Il contesto economico attuale è sempre più caratterizzato da un'irregolarità del ciclo delle vendite.

²¹⁹ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 91

²²⁰ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 68

degli impianti, energia, ecc²²¹. Questo può avvenire attraverso la definizione di alcuni sotto-budget operativi²²²:

- Budget della manodopera diretta.
Ha come obiettivo quello di stabilire la manodopera necessaria al raggiungimento della quantità di produzione prevista, in modo tale da poter anticipatamente reperire nuova forza lavoro se necessario.
- Budget delle materie prime.
Ha come obiettivo quello di definire nel dettaglio il fabbisogno di materie prime necessarie per il raggiungimento della quantità di produzione prevista, in quanto è fondamentale che sia garantita disponibilità delle materie prime sia nella quantità corretta e sia al momento giusto.
- Budget dei costi generali di produzione.
Ha come obiettivo quello di stabilire nel dettaglio i differenti costi di produzione di natura indiretta sia in riferimento ai materiali e sia in riferimento alla manodopera.

I costi determinati in questa fase di *budgeting* possono essere di due tipi:

- Preventivi;
- *Standard*.

I primi si riferiscono ad analisi che derivano da esperienze passate e sono quindi determinati sulla base dello storico aziendale.

I secondi, di cui se ne parlato nel secondo capitolo, indicano invece di quanto quel costo dovrebbe essere e sono definiti sulla base di un processo di analisi delle attività di produzione.

I costi *standard*, anche se presentano una maggiore precisione, comportano un maggiore dispendio di risorse, in termini economici e di tempo. Per questo motivo, soprattutto

²²¹ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, 246 e seguenti

²²² RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 303 e seguenti

nelle aziende di piccole e medie dimensioni, è spesso preferito l'impiego dei costi preventivi, nonostante comportino un minor livello di precisione e accuratezza.²²³

Tale tipologia di budget identifica quindi il processo produttivo di trasformazione che caratterizza le attività di un'azienda. Può quindi essere definito come un sistema coordinato che attraverso l'impiego di diverse risorse, materiali e non, si pone l'obiettivo di raggiungere un risultato, che può essere visto sotto un duplice aspetto: in termine fisico (il prodotto finale) ed economico (il relativo costo e ricavo).

Da quanto detto finora, è possibile evidenziare come la principale funzione di tale tipologia di budget sia data in relazione alla pianificazione delle attività produttive, in quanto si presenta la necessità di stabilire risorse e tecnologie da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il dimensionamento dei volumi e della capacità produttiva. È però possibile identificare altre due differenti funzioni:

- Organizzative;
- Tecnico - economiche.

Le prime riguardano differenti aspetti, tra cui la pianificazione dei cicli di lavoro, l'organizzazione delle linee di produzione, ecc.

Le seconde, invece, riguardano gli aspetti economici e monetari della gestione delle risorse nelle attività produttive: controllo per retroazione, ricerca di risorse più convenienti, riduzione degli scarti, ecc.²²⁴

Di seguito si presenta uno schema con indicate le principali funzioni del budget dei costi di produzione.

²²³ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 146

²²⁴ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 87

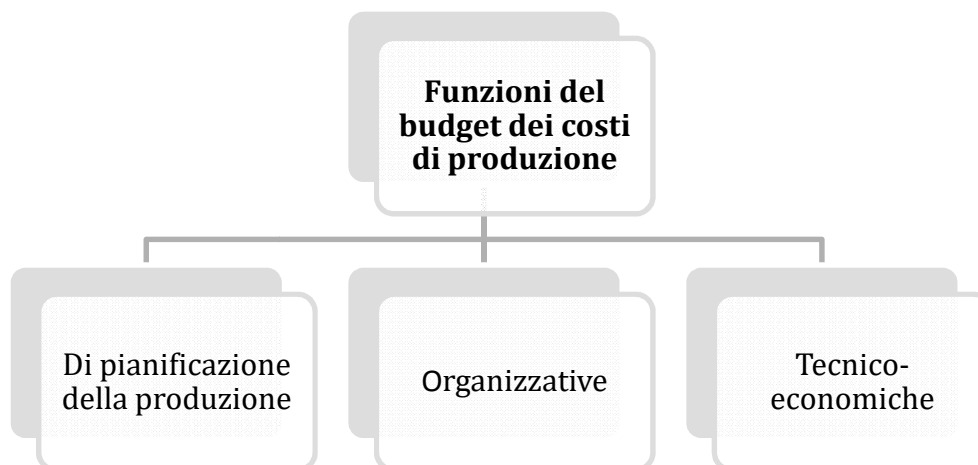


Figura 19 - Funzione del budget dei costi di produzione

Con la redazione del budget dei costi di produzione si definisce un preciso programma di produzione, ed è così possibile tradurre in termini operativi il fabbisogno di materie prime o sussidiarie, di manodopera diretta e indiretta, di servizi e di immobilizzazioni tecniche di cui un'azienda necessita per il raggiungimento degli obiettivi di vendita prefissati.

Nell'ambito dei fattori che influenzano tale tipologia di budget non rientrano solamente le vendite. Altri fattori che impattano fortemente sulla sua pianificazione sono i vincoli della struttura produttiva e i cicli di lavorazione²²⁵.

A seguito di quanto detto, è ora presentata una possibile struttura del budget dei costi di produzione:

²²⁵ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 88

Budget dei costi di produzione				
<i>Costi Variabili di produzione</i>				
Prodotto	Tipologia di costo variabile	Costo unitario variabile	Quantità di produzione	Totale
Prodotto A				
<i>Totale costi variabili prodotto A</i>				
Prodotto B				
<i>Totale costi variabili prodotto B</i>				
Prodotto C				
<i>Totale costi variabili prodotto C</i>				
<i>Totale costi variabili di produzione</i>				
<i>Costi Fissi Speciali di produzione</i>				
Prodotto	Tipologia di costo fisso speciale			Totale
Prodotto A				
<i>Totale costi fissi speciali prodotto A</i>				
Prodotto B				
<i>Totale costi fissi speciali prodotto B</i>				
Prodotto C				
<i>Totale costi fissi speciali prodotto C</i>				
<i>Totale costi variabili di produzione</i>				
<i>Costi Fissi Comuni di produzione</i>				
Tipologia costo fisso comune				Totale
<i>Totale costi fissi comuni</i>				
<i>Totale costi di produzione</i>				

Tabella 7 - Budget dei costi di produzione

3.3.3 Budget dei costi generali e amministrativi

Il budget dei costi generali e amministrativi comprende i costi relativi ai centri di spesa generale e amministrativa rispetto a un determinato periodo di riferimento. Questi costi generalmente sono fissi e comuni e a causa di ciò il budget presenta una struttura più semplificata e meno dettagliata rispetto ai precedenti. Nonostante questo, è comunque essenziale che i relativi costi siano indicati in modo preciso e analitico e che ci sia inoltre l'indicazione dell'ammontare totale del costo programmato.²²⁶

Di seguito è proposta la struttura che può essere usata nel redigere il budget dei costi generali e amministrativi:

²²⁶ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 187

Budget dei costi generali e amministrativi	
Tipologia di costo fisso generale e amministrativo	Totale
<i>Totale costi fissi e amministrativi</i>	

Tabella 8 - Budget dei costi generali e amministrativi

Il budget dei costi generali e amministrativi, chiamato anche di struttura, si riferisce ai centri di spese generali che svolgono attività di supporto alla funzione produttiva e commerciale, riconducibili quindi alla gestione dell'impresa. Possibili esempi sono la direzione, il controllo di gestione e le risorse umane²²⁷.

Un aspetto critico nella redazione del budget dei costi generali e amministrativi è la loro programmazione, in quanto non è possibile individuare la relazione funzionale tra risorse impiegate e risultato ottenuto e che l'output prodotto del centro non è esprimibile in misura quantitativa²²⁸.

Il *management* per determinare tale categoria di costi può quindi utilizzare due differenti metodologie²²⁹:

- Metodologie incrementali;
- Metodologie non incrementali.

3.3.3.1 Metodologie incrementali

La programmazione dei costi generali e amministrativi mediante l'approccio incrementale avviene sulla base dei costi sostenuti nell'esercizio precedente a quello di riferimento, tenendo conto dei seguenti fattori:

²²⁷ FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, p. 68

²²⁸ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 344

²²⁹ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 137

- Dell'inflazione;
- Dei cambiamenti relativi al mercato esterno;
- Del possibile aumento che si presume debba sostenere l'attività svolta dal centro.

Chiaramente, mediante l'approccio incrementale, i costi sono determinati facilmente e in breve tempo. D'altra parte però possono esserci dei risvolti negativi che è opportuno evidenziare. Il *management*, utilizzando tale metodologia assume, in modo consapevole o non, che l'attività del centro sia sempre svolta nel modo più efficace ed efficiente possibile e che esse siano anche indispensabili per il raggiungimento dei differenti obiettivi prefissati. I principali risvolti negativi in termini pratici si traducono in: sprechi, inefficienze, svolgimento di attività inutile o anche diseconomiche.

Principalmente, non essendoci un vero controllo di tali spese, si presenta il rischio di un continuo aumento di esse di anno in anno, senza che siano state svolte le giuste analisi e valutazioni, è annullata qualsiasi interazione fra i differenti settori aziendali, e infine, nel caso si manifesti la necessità di riduzioni di tali spese, vengono applicati tagli in modo orizzontale e indiscriminato senza effettuare le giuste valutazioni, rischiando quindi di eliminare risorse e competenze determinanti per la gestione delle differenti attività aziendali.

3.3.3.2 Metodologie non incrementali e Zero Base Budgeting

In alternativa, il *management*, può programmare i costi generali e amministrativi, di natura discrezionale²³⁰, con metodologie non incrementali, caratterizzate dal fatto di non definire i costi sulla base di quelli sostenuti nell'anno precedente. In questi casi, la programmazione avviene a seguito di approfondite analisi da parte dei *manager* che hanno come oggetto di studio le diverse attività svolte dal centro.

²³⁰ I costi fissi di natura discrezionale si riferiscono a quei costi che nel breve periodo possono variare a discrezione del *manager*, e sono stati trattati nel corso primo capitolo.

In riferimento alle metodologie non incrementalì è opportuno citarne una: lo *Zero Base Budgeting*. Essa nacque negli anni '70, per risolvere parte delle criticità emerse con l'approccio incrementale²³¹.

Può essere considerato come uno strumento di pianificazione di breve termine, più adatto nel contesto economico attuale, caratterizzato sempre da maggiore una instabilità e incertezza²³².

Il vero aspetto peculiare di tale metodologia risiede nel partire completamente da zero: *“Under Zero Base Budgeting, the budget for virtually every activity in the organisation is initially set to zero. To receive an allocation of resources during the budgeting process, manager sto rethink each activity in terms of its continued usefulness to the business”*²³³.

L'implementazione del budget a base zero risulta altamente complessa, in quanto la determinazione dei costi non avviene basandosi su quelli sostenuti nell'anno precedentemente.

La prima fase per la definizione del budget a base zero, ha inizio con l'individuazione delle differenti unità decisionali, e queste generalmente corrispondono ai centri di responsabilità.

Successivamente, ogni responsabile del centro deve individuare e analizzare le differenti attività che dovranno essere svolte per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e

²³¹ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, 254

²³² Afferma in proposito CLAUDIO SELENATI, in *Zero base budget e pianificazione strategica*, Periodico: “Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione”, n. 54, Trim. II, 2008, IFAF: “In un ambiente relativamente stabile, la logica sistemica, consentiva di governare la complessità in base all'esperienza, riproponendo le *routines* che avevano funzionato in passato, per cui anche la programmazione si poteva basare con successo sull'estrapolazione dei budget precedenti. In un ambiente competitivo e con frequenti innovazioni è evidente come la logica incrementale, per quanto raffinata, possa essere dannosa per l'impresa, creando sprechi o carenze.”

²³³ KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p. 436

suddividerle in differenti “pacchetti decisionali”, il cui contenuto deve risultare omogeneo²³⁴.

Individuare la correlazione tra risorse impiegate e output prodotto dal centro di spese generali è una delle più grandi difficoltà presenti. Dal momento che solitamente si verifica una eterogeneità negli output, è necessario che sia individuata una omogeneità degli input. Come afferma Maria Bergamin Barbato: “il pacchetto decisionale deve inquadrare l’area di attività: è quindi necessario precisarne i contorni stabilendone i requisiti qualitativi e gli aspetti quantitativi”²³⁵.

In questo modo la stesura del budget dei costi generali e amministrativi avviene con un orientamento all’efficacia, in quanto ciascun *manager* intermedio è orientato al raggiungimento degli obiettivi comuni aziendali e con modalità di utilizzo delle differenti risorse più efficienti.

Dopo aver definito i differenti pacchetti, questi devono essere prima confrontati, per evitare possibili duplicazioni e sprechi di risorse e poi riordinati secondo le priorità stabilite²³⁶. Definire l’importanza dei singoli pacchetti è fondamentale, in quanto solitamente le risorse finanziarie disponibili dal centro sono limitate ed è quindi indispensabile che il *manager* le gestisca nel migliore modo possibile.

Possono essere definiti differenti vantaggi ottenibili dall’impiego dello *Zero Base Budgeting*. Sono ora proposti quelli identificati da Colin Drury:

1. *“Traditional Budgeting tends to extrapolate the past by adding a percentage increase to the corrent year. ZBB avoids the deficiencies of incremental budgeting and represents a move towards the allocation of resources by need or benefit. Thus, unlike traditional budgeting the level of previus funding is not taken granted.*
2. *ZBB creates a questioning attitude rather than one that assumes that current practice represents value for money.*

²³⁴ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 296

²³⁵ MARIA BERGAMIN BARBATO, in *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, UTET, Milano, 1991, p. 345

²³⁶ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 137

3. *ZBB focuses attention on outputs in relation to value for money*.²³⁷

Nonostante i benefici ottenibili in termini di qualità, precisione, razionalità siano evidenti, la metodologia non incrementale presenta però un grande limite dato dalla sua complessità procedurale e dalla onerosità economica e temporale. Per questo motivo, nel caso si scelga di adottare tale approccio nella definizione del budget dei costi generali e amministrativi, è ragionevole pensare che la revisione dei costi avvenga ogni tre o quattro anni²³⁸.

Inoltre, l'elevata competenza tecnica richiesta dai responsabili dei centri, l'elevata difficoltà di definire quantitativamente il risultato del centro e il notevole grado di formalizzazione richiesto complicano ulteriormente una corretta implementazione del budget a base zero.

In termini teorici il budget a base zero può quasi essere considerato come uno strumento impeccabile, che a seguito di un'attenta formalizzazione delle attività, definisce in modo preciso i costi di natura generale e amministrativa. In realtà, come si è evidenziato precedentemente i suoi limiti possono portare ad un risultato completamente controproducente²³⁹.

Una possibile soluzione, che può risolvere parte delle problematiche definite per i due differenti approcci è quella di costruire un sistema *ad hoc* che cerchi di acquisire i vantaggi e di minimizzare i limiti evidenziati. In ogni caso, è comunque opportuno che il *management* scelga la metodologia più adatta rispetto alle caratteristiche aziendali, in quanto ogni sistema presenta delle criticità che è necessario tenere in considerazione.

²³⁷ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, 255

²³⁸ A riguardo, KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p. 437 pongono una critica sugli effettivi vantaggi dell'impiego del budget a base zero: "*Zero Base Budgeting has been criticised as being too introspective. When managers focus on their own part of the business, they can overlook the interactions with other departments and the relevance of their operations to overall business objectives and strategies. Thus, zero base budgeting may not be very useful in helping business to manage costs or improve their performance. It has also been claimed that it does not help in identifying areas of waste, redundant activities, communication barriers or opportunities for more effectively deploying resources to support business needs.*"

²³⁹ CLAUDIO SELENATI, in *Zero base budget e pianificazione strategica*, Periodico: "Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione", n. 54, Trim. II, 2008, IFAF

È inoltre possibile individuare una forma di raccordo tra *Zero Base Budgeting* e *Activity Based Costing*, il metodo di determinazione dei costi di prodotto descritta nel secondo capitolo. Entrambe le metodologie si fondano su un'approfondita analisi delle differenti attività aziendali. In proposito, Claudio Seleni afferma: "In un percorso che porta ad un sistema di *Activity Base Management/Activity Base Costing*, la logica zero base può essere lo strumento che consente di sviluppare la competenza necessaria nelle persone che gestiscono il processo di budget, che devono avere visione delle interdipendenze e capacità di analisi di dettaglio nei processi²⁴⁰.

3.3.4 Budget degli investimenti

Il budget degli investimenti è l'ultimo dei documenti operativi descritto in questo elaborato. È necessario precisare ulteriormente come la scelta di quali prospetti operativi redigere e il loro ordine di stesura avvenga sulla base delle caratteristiche e delle esigenze aziendali.

Gli investimenti possono essere considerati come degli impieghi di risorse finanziarie, per cui corrisponde un flusso di cassa in uscita, a fronte di futuri flussi di cassa in entrata. Essi devono essere realizzati in relazione alla capacità produttiva aziendale. Potranno quindi esserci investimenti per ammodernamento o miglorie di vecchie immobilizzazioni quando la capacità produttiva è ritenuta sufficiente. In caso contrario saranno pianificate delle sostituzioni²⁴¹.

Nello specifico, la stesura del budget degli investimenti è un'operazione altamente complessa, in quanto richiede che vengano applicate regole proprie della finanza aziendale. È inoltre opportuno precisare come l'elevata difficoltà previsionale dei valori da considerare condizioni anche il livello di strutturazione formale. Questo budget avrà quindi una forma molto semplificata.

Per mantenere una ragionevole qualità informativa, il documento deve però presentare un elenco analitico degli investimenti che il *management* ritiene di dover attuare nel

²⁴⁰ CLAUDIO SELENATI, in *Zero base budget e pianificazione strategica*, Periodico: "Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione", n. 54, Trim. II, 2008, IFAF

²⁴¹ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 134

periodo di riferimento, ponendo particolare attenzione all'ammontare del costo pluriennale programmato e alla natura dell'investimento, che può essere cioè industriale, patrimoniale, di ricerca e sviluppo, commerciale, ecc²⁴².

Dato che gli investimenti solitamente hanno una valenza pluriennale, secondo la logica contabile, danno luogo ad una serie di valori da iscrivere nell'attivo dello stato patrimoniale tra le immobilizzazioni e in contropartita il costo deve essere attribuito all'esercizio attraverso le quote di ammortamento²⁴³.

A seguito di quanto detto, è ora presentata una possibile struttura del budget degli investimenti.

Budget degli investimenti	
Tipologia di investimento	Totale
Investimenti a lungo termine di natura produttiva	
Investimenti a lungo termine di utilizzo amministrativo	
Investimenti a lungo termine di utilizzo commerciale	
Investimenti a lungo termine di utilizzo nell'ambito della ricerca e sviluppo	
Investimenti di natura patrimoniale a breve termine	
Investimenti di natura patrimoniale a lungo termine	
<i>Totale investimenti aziendali</i>	

Tabella 9 - Budget degli investimenti

La pianificazione di un investimento richiede attente valutazioni da parte del *management* sia in ambito economico e finanziario, sia sotto l'aspetto strategico. Deve quindi essere definita la possibile redditività dell'investimento e devono essere ricostruiti i possibili flussi finanziari futuri. È importante inoltre che sia possibile

²⁴² MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 189

²⁴³ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 133

ritenere in modo ragionevole, che ci sia un ritorno del capitale investito e un premio che sia corrisposto al suo grado di rischio e alla sua durata. Per quanto riguarda l'aspetto strategico, non meno importante di quello economico e finanziario, è necessario che venga effettuata un'approfondita analisi in relazione al contesto aziendale in cui l'operazione avrà luogo²⁴⁴.



Figura 20 - Valutazione di un investimento

Il *management* può quindi utilizzare differenti strumenti della finanza aziendale per effettuare le valutazioni di natura economica e finanziaria dell'investimento, in quanto esso genera un aumento dei costi fissi per effetto di un incremento degli ammortamenti e degli oneri finanziari²⁴⁵. Tra i principali strumenti che mirano ad attualizzare il valore dell'investimento per poter effettuare un confronto saranno trattati il Valore Attuale Netto (VAN), il Tasso Interno di Rendimento (TIR) e il Indice di profittabilità (IP). Successivamente, saranno descritti altri strumenti a supporto del *management* che non utilizzano la logica dell'attualizzazione: *Payback Period (IP)* e Rendimento Medio Contabile (RMC).

Valore Attuale Netto (VAN)

Il Valore Attuale Netto di un investimento è ottenuto mediante la seguente formula²⁴⁶:

²⁴⁴ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 143

²⁴⁵ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 133

²⁴⁶ S. ROSS, D. WESTERFIELD, J. JAFFE, J. BRADFORD, in *Finanza aziendale*, McGraw-Hill, 2013, p. 81

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Dove:

C_0 = flusso di cassa iniziale relativo all'investimento (liquidità in uscita);

C_t = flussi di cassa futuri derivanti dall'investimento;

r = tasso d'interesse;

t = periodi temporali in cui l'investimento si protrae.

Per valutare correttamente un investimento è necessario che esso sia attualizzato mediante la formula presentata, in quanto solo così i flussi monetari di periodi di tempo differenti sono confrontabili. Mediante il VAN, i flussi finanziari futuri sono quindi considerati al netto del tasso di interesse che attualizza il loro valore al tempo zero.

È comunque necessario precisare che l'importo determinato non ha natura certa, in quanto spesso viene effettuata una stima dei flussi di cassa futuri e il tasso di interesse applicato può subire delle variazioni nel corso del tempo.

Tasso di Rendimento Interno (TIR)

Il Tasso di Rendimento Interno di un investimento è un indicatore che si determina partendo dalla stessa formula definita per il Valore Attuale Netto:

$$C_0 = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+TIR)^t}$$

In questo caso, l'incognita è rappresentata dal tasso di interesse necessario per cui il Valore Attuale Netto di un investimento sia uguale a zero.

Il *management*, per decidere in merito all'attuazione dell'investimento, deve confrontare il TIR con il costo del capitale²⁴⁷, in quanto solo la presenza di una sua superiorità condente la creazione di valore a seguito dell'investimento²⁴⁸.

²⁴⁷ Il costo medio del capitale è stato trattato ne corso del primo capitolo

²⁴⁸ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 146

Indice di profittabilità (IP)

L'indice di profittabilità si ottiene mediante la seguente formula:

$$IP = \frac{\text{Valore Attuale flussi di cassa futuri}}{\text{Costo dell'investimento}}$$

Il *management* può considerare positivamente un investimento nel caso in cui tale indicatore abbia un valore superiore a uno, in quanto in caso contrario ci sarebbe una distruzione di valore, e l'investimento risulterebbe non conveniente²⁴⁹.

Payback Period (IP)

Il *Payback Period*, a differenza degli indicatori precedentemente descritti, non attualizza i flussi di cassa futuri derivanti dall'investimento. Esso mira semplicemente a stornare algebricamente dall'ammontare del valore dell'investimento iniziale tutti i flussi di cassa successivi, in modo tale da determinare momento e numero di periodi necessari ad ammortizzare completamente l'investimento. In questo modo, è anche possibile determinare l'inizio della creazione di valore dell'investimento.

Le modalità con cui tale strumento determina il valore di un investimento presentano però delle forti criticità, in quanto esso non considera una perdita di valore del denaro nel tempo, non considera il rischio che l'impresa assume nella realizzazione dell'investimento e infine per la sola considerazione dei flussi di cassa necessari al recupero dell'investimento e non al loro totale²⁵⁰.

Rendimento Contabile Medio (RCM)

Il Rendimento Contabile Medio è ottenuto mediante la seguente formula:

$$RCM = \frac{\text{Redditività media dell'investimento}}{\text{Investimento medio}}$$

²⁴⁹ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 147

²⁵⁰ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 147

La redditività media dell'investimento deve essere considerata al netto di ogni eventuale costo (ammortamento ad esempio), in quanto non sono considerati i flussi di cassa generati.

Tale indicatore mira quindi a determinare se l'investimento presenti convenienza economica. Può essere usato dal *management* nella scelta tra investimenti alternativi, e dovrà essere scelto quello con un RCM Più elevato.

Tuttavia, è necessario presentare anche per il Rendimento Contabile Medio alcune criticità, dovute anche in questo caso alla mancata considerazione della perdita di valore del denaro nel tempo e alla mancata considerazione dell'assunzione di rischio da parte dell'azienda nel compiere l'investimento. Inoltre, giacché la rilevazione avviene considerando ricavi e costi, il risultato finale può risentire delle politiche di bilancio adottate²⁵¹.

Finora sono stati presentati alcuni strumenti necessari al *management* al fine di valutare l'attuazione di un investimento. È necessario che le decisioni in merito a ciò siano frutto di un'approfondita analisi. Soprattutto nelle realtà aziendali di piccole dimensioni questo non sempre avviene e tali decisioni vengono assunte solitamente sulla base dell'intuito dell'imprenditore, aumentando considerevolmente il rischio di possibili operazioni fallimentari.

Con il budget degli investimenti termina la descrizione dei principali prospetti operativi che un'azienda deve redigere per la determinazione del *master budget*.

²⁵¹ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 149

3.4 Budget Economico

I differenti prospetti operativi definiti nel corso delle pagine precedenti si sintetizzano nel cosiddetto budget economico. Esso quindi riassume tutte le stime fatte fino ad ora e pone gli obiettivi aziendali in termini di reddito²⁵².

Alcune voci di costo o di ricavo, non caratterizzate da elevata complessità, possono essere inserite direttamente in questo budget, senza che si presenti la necessità di crearne uno di apposito²⁵³.

Il budget economico ha la stessa forma del conto economico, con la differenza, però, di essere costruito su stime previsionali e non a consuntivo.

Generalmente, i principali valori di sintesi determinati precedentemente con i budget operativi sono aggregati in un primo momento secondo la logica a costi e ricavi in modo casuale e solo successivamente sono riclassificati secondo la logica utilizzata per il bilancio d'esercizio, in modo tale da garantire un confronto con l'andamento economico con gli anni precedenti.

Com'è stato in precedenza detto, il budget solitamente ha una durata annuale con una suddivisione in differenti sottoperiodi (semestrali, quadrimestrali, trimestrali, bimestrali e mensili), in modo da garantire una maggiore visione analitica dell'andamento dell'azienda al *management*.

La forma del budget economico varia secondo le esigenze aziendali e soprattutto dalle modalità con cui è strutturata la contabilità analitica. Generalmente quando la contabilità analitica è a *full costing*, il budget assume la forma a conto economico a valore della produzione e valore aggiunto o a ricavi e costo del venduto. Quando, invece, la contabilità analitica è a *direct costing*, il budget assume la forma di conto economico a margine di contribuzione o a doppio margine di contribuzione (industriale e commerciale)²⁵⁴.

²⁵² FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, p. 82

²⁵³ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 190

²⁵⁴ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 148

A prescindere dalla forma del budget economico scelta alla fine si giunge al reddito operativo, che può essere considerato come un risultato intermedio della gestione caratteristica. Esso non include quindi gli oneri finanziari e altre voci dell'area extra caratteristica, che saranno determinate nel corso della programmazione finanziaria²⁵⁵.

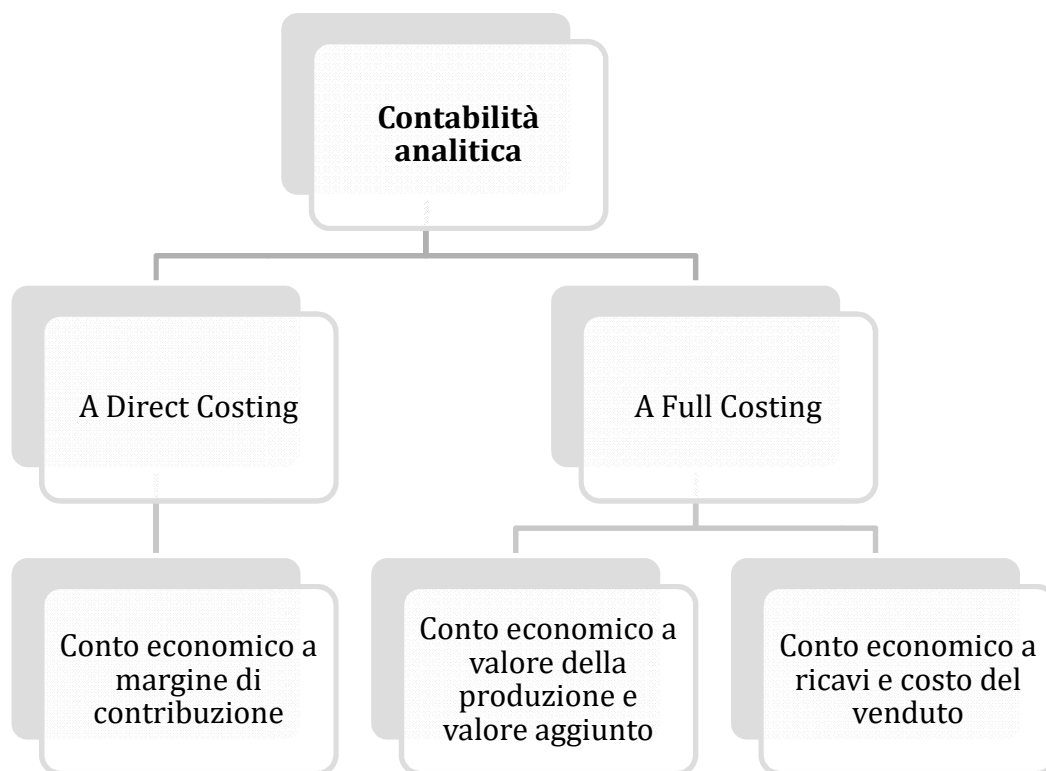


Figura 21 - Possibili configurazioni del budget economico

A seguito di quanto detto, è ora opportuno presentare la struttura delle differenti riclassificazioni di conto economico che possono essere usate nella redazione del budget economico.

Conto economico a Valore della produzione e Valore aggiunto

Il conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto distingue i costi di produzione interni da quelli esterni, determinando il cosiddetto valore aggiunto, cioè la capacità dell'azienda di generare "ricchezza". Da tale riclassificazione è ottenuto

²⁵⁵ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 195

anche il margine operativo lordo (MOL), definito anche *Earnings Before Interests Tax Depreciation and Ammortization (EBITDA)*, un importante indicatore economico della gestione caratteristica, caratterizzato da una ragionevole oggettività, in quanto le uniche grandezze di natura soggettiva al suo interno sono rappresentate dalla voce delle rimanenze e dei lavori interni. Esso inoltre esprime anche un flusso monetario potenziale, in quanto al suo interno non sono presenti le voci degli ammortamenti, degli accantonamenti e le svalutazioni (costi non monetari)²⁵⁶.

L'uso di questa riclassificazione è maggiormente indicato nelle aziende che presentano lunghi cicli di produzione.

Di seguito è presentata la riclassificazione:

+ Ricavi netti di vendita	
± Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e prodotti in corso di lavorazione	
+ Valore dei lavori interni	
= Valore della produzione ottenuta (A)	
+ Acquisti netti di materie	
± Variazione delle rimanenze di materie	
+ Spese per prestazioni di servizi	
+ Canoni di locazione	
= Costi di produzione esterni (B)	
= Valore Aggiunto (A-B)	
- Costo del personale	
= Margine Operativo Lordo	
- Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni materiali e immateriali	
- Accantonamenti per rischi e oneri	
= Reddito Operativo Della Gestione Caratteristica	
+ Proventi netti da partecipazioni "strategiche"	
+ Altri proventi netti	
- Oneri finanziari	
= Risultato prima delle imposte	
- Imposte sul reddito	
= Reddito Netto	

Figura 22 - Conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto

²⁵⁶ PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria*, Seconda edizione, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 217

Conto economico a Ricavi e Costi del venduto

Il conto economico riclassificato a ricavi e costi del venduto si concentra sul momento della vendita rispetto a quello della produzione, in cui dalla differenza tra i ricavi e i costi del venduto è ottenuto il risultato operativo della gestione caratteristica.

L'utilizzo di tale riclassificazione è maggiormente indicato in quelle realtà aziendali che presentano brevi cicli di produzione e che la produzione non sia in commessa ma in serie. La qualità informativa dello schema è determinata dalla qualità della contabilità analitica aziendale²⁵⁷.

Di seguito è presentata la riclassificazione:

Ricavi netti di vendita (A)
+ Acquisti netti di materie e merci
± Variazione delle rimanenze di materie e merci
+ Spese di prestazioni e servizi
+ Canoni di locazione
+ Costo del personale
+ Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni materiali e immateriali
+ Accantonamenti per rischi e oneri futuri
± Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e prodotti in corso di lavorazione
- Valore dei lavori interni
<hr/>
= Costo del venduto (B)
<hr/>
= Reddito Operativo Della Gestione Caratteristica (A-B)
+ Proventi netti da partecipazioni "strategiche"
+ Altri proventi netti
- Oneri finanziari
<hr/>
= Risultato prima delle imposte
- Imposte sul reddito
<hr/>
= Reddito netto

Figura 23 - Conto economico a ricavi e costo del venduto

²⁵⁷ PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria*, Seconda edizione, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 221

Conto economico a margine di contribuzione

Il conto economico riclassificato a margine di contribuzione presenta una struttura che distingue solamente tra i costi variabili e costi fissi²⁵⁸. Può essere utilizzata un'impostazione simile a quella del conto economico riclassificato a ricavi e costi del venduto, in cui allo schema classico viene aggiunta la voce intermedia, denominata margine lordo di contribuzione, ottenuta dalla differenza tra i ricavi e i costi variabili del venduto.

Tale riclassificazione può essere utile per svolgere le analisi di sensitività, che verificano gli effetti sul reddito derivanti da riduzioni o aumenti dei volumi di vendita, in quanto la variabile delle vendite può presentare un'alta variabilità. Solitamente sono definiti tre possibili scenari: il più probabile, il peggiore e il migliore²⁵⁹.

Da un impostazione del conto economico di questo tipo è inoltre possibile determinare importanti indicatori a supporto del *management*, come il *break even point* e la leva operativa, in cui per una loro definizione si rimanda al primo capitolo di questo elaborato.

Di seguito, è proposta la struttura del conto economico riclassificato a margine di contribuzione.

Ricavi netti di vendita (A)

- + Costi variabili di produzione
- + Costi variabili commerciali
- + Altri costi variabili

= **Costi variabili del venduto (B)**

= **Margine di contribuzione (A-B)**

- + Costi fissi di produzione
- + Costi fissi commerciali
- + Costi fissi generali e amministrativi

= **Costi fissi (C)**

²⁵⁸ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 53

²⁵⁹ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, 2004, p. 109

=	Reddito Operativo Della Gestione Caratteristica (A-B-C)
+	Proventi netti da partecipazioni "strategiche"
+	Altri proventi netti
-	Oneri finanziari
<hr/>	
=	Risultato prima delle imposte
-	Imposte sul reddito
<hr/>	
=	Reddito netto

Figura 24 - Conto economico riclassificato a margine di contribuzione

In alternativa, soprattutto per quelle aziende che possono essere definite “*marketing-oriented*”, il conto economico può essere riclassificato a doppio margine di contribuzione, che a differenza di quello precedente presenta una suddivisione in due parti proprio del margine di contribuzione. Nella prima parte si determina il cosiddetto margine di contribuzione industriale che riflette la gestione produttiva aziendale. Ai ricavi devono essere sottratti i costi variabili di natura produttiva. Nella seconda si determina il margine di contribuzione commerciale che riflette la gestione commerciale aziendale. Al margine precedentemente determinato devono essere sottratti i costi variabili di natura commerciale²⁶⁰.

Anche per tale riclassificazione può essere utilizzata la struttura del conto economico a ricavi e costi del venduto²⁶¹ e valgono le considerazioni fatte in merito alla riclassificazione a margine di contribuzione sulle differenti analisi che possono essere effettuate (*break even point*, analisi di sensitività e leva operativa).

3.5 Budget Patrimoniale

Il budget patrimoniale, come quello economico, ha la stessa forma dello stato patrimoniale di bilancio, con la differenza, però, di essere costruito su stime previsionali

²⁶⁰ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 148

²⁶¹ PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Seconda edizione*, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 223

e non a consuntivo. La redazione di questo budget è importante in quanto esso è lo strumento con cui possono essere pianificate le risorse da investire e le fonti da raccogliere per garantire il mantenimento dell'attività economica dell'azienda espressa proprio dal budget economico²⁶².

La struttura e la forma del budget patrimoniale, come nel caso di quello economico deve seguire l'impostazione della contabilità generale e della contabilità analitica. Può quindi essere strutturato con il criterio finanziario, distinguendo quindi tra le voci di breve e lungo periodo; o funzionale, in cui ogni voce è riclassificata proprio secondo un criterio funzionale²⁶³.

Di seguito, è proposta la struttura dello stato patrimoniale riclassificato in forma finanziaria.

Attività	Passività
<p style="text-align: center;">Attivo Corrente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rimanenze ○ Crediti ○ Attività finanziarie correnti ○ Disponibilità liquide 	<p style="text-align: center;">Passivo corrente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Debiti e altre passività esigibili a breve termine
<p style="text-align: center;">Attivo immobilizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Immobilizzazioni immateriali ○ Immobilizzazioni materiali ○ Immobilizzazioni finanziarie 	<p style="text-align: center;">Passivo consolidato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Debiti e altre passività esigibili nel medio/lungo periodo
	<p style="text-align: center;">Patrimonio netto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Capitale proprio (Capitale sociale utili e riserve)

Figura 25 - Stato patrimoniale riclassificato in forma finanziaria

²⁶² FABRIZIO BENCINI, FRANCESCO FERRAGINA, VINCENZO FERRAGINA, MATTEO MANCARUSO, in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, p. 126

²⁶³ PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Seconda edizione*, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 173 e seguenti

Di seguito è invece ora presentata la struttura dello stato patrimoniale riclassificato in forma funzionale.

	Rimanenze
	Crediti operativi a breve termine
	ratei e risconti attivi (a breve)
A	Attivo corrente operativo
	Debiti a breve termine
	Ratei e risconti passivi (a breve)
B	Passivo corrente operativo
C	Capitale Circolante Netto Operativo (A-B)
	Immobilizzazioni materiali
	Immobilizzazioni immateriali
D	Attivo immobilizzato operativo
	Debiti a medio lungo termine operativi
	TFR
	Fondo rischi e oneri
E	Passivo consolidato operativo
D	Capitale immobilizzato netto operativo (D-F)
G	Capitale investito nella gestione caratteristica (C+F)
	Investimenti immobiliari
	Partecipazioni "strategiche"
H	Investimenti nella gestione accessoria - patrimoniale
I	Capitale investito netto Globale (G+H)
	Capitale sociale
	Riserve
	Utili
L	Patrimonio netto
	Debiti finanziari consolidati
	debiti finanziari correnti
	(Crediti finanziari)
	(Titoli)
	Disponibilità liquide)
M	Indebitamento finanziario netto
N	Coperture finanziarie (L+M)

Figura 26 - Stato patrimoniale riclassificato in forma funzionale

Nei casi in cui il budget generale si riferisca a periodi infra-annuali si presenta una impossibilità, ad eccezione di alcuni casi, della redazione del budget patrimoniale. Questa impossibilità è dovuta alle interconnessioni presenti tra conto economico e stato patrimoniale. Inoltre quando si procede alla redazione di un budget di un periodo diverso da quello annuale, solitamente ci si focalizza alla gestione caratteristica²⁶⁴.

Il budget Patrimoniale Rappresenta il documento patrimoniale previsionale di sintesi. Alberto Bubbio in proposito afferma: “Questo prospetto completa con una visione di sintesi l’informativa sulla situazione finanziaria dell’impresa, fornendo elementi sull’entità e la composizione del capitale investito.

Di più, tale aspetto evidenzia il progresso dell’impresa rispetto ad un progetto strategico per il quale la creazione di un patrimonio solido sia un fine da perseguire con tenacia e costanza.

Ecco che allora la conoscenza dell’entità percentuale delle attività correnti rispetto al totale dell’attivo, il grado di copertura delle immobilizzazioni, il tasso di indebitamento sono tutti indicatori di particolare importanza per il vertice dell’impresa.

(..) Elaborare il budget patrimoniale e valutarne le risultanze vuol dire più che mai guardare al futuro dell’impresa e alle sue possibilità di essere in tale futuro protagonista e non comparsa. Ciò, anche se la situazione patrimoniale non può dire tutto quello che si dovrebbe sapere sul patrimonio di un’impresa, soprattutto nelle suo componenti intangibili.”²⁶⁵

Il budget patrimoniale, secondo l’autore, rappresenta quindi un documento di sintesi di estrema importanza anche in ottica strategica.

In esso, come è già stato precedentemente detto, si collocano i valori di sintesi del budget degli investimenti.

Il processo di *budgeting* giunge a termine con la programmazione finanziaria e la redazione del budget finanziario, fondamentale per valutare la sostenibilità finanziaria della strategia perseguita.

²⁶⁴ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 216

²⁶⁵ ALBERTO BUBBIO, in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d’impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005, p. 233

3.6 Programmazione finanziaria e budget finanziario

A seguito della definizione dei differenti budget operativi e del budget economico, ha inizio la fase della programmazione delle fonti di finanziamento e dei relativi oneri finanziari.

Questa fase ha una particolare importanza, in quanto, dopo aver stabilito una strategia da seguire e dopo aver definito le implicazioni economiche di essa attraverso il budget economico, è necessario che siano valutate anche le implicazioni a livello finanziario. Chiaramente, qualsiasi strategia per essere perseguibile deve essere sostenibile anche finanziariamente²⁶⁶.

La fase della programmazione finanziaria e della definizione del budget finanziario è un momento particolarmente critico, in quanto se non si riesce a raggiungere l'equilibrio, il *management* ha due possibilità: riformulare la strategia aziendale e quindi anche il budget economico, oppure reperire altre fonti di finanziamento che garantiscano la copertura finanziaria e la fattibilità del piano.

Maria Silvia Avi, per la suddetta fase, identifica le operazioni che necessariamente devono essere già pianificate prima di procedere alla definizione della programmazione finanziaria:

- “Identificazione degli obiettivi reddituali con sola esclusione degli oneri finanziari;
- Determinazione degli obiettivi di investimento patrimoniale;
- Individuazione delle nuove fonti necessarie affinché i piani sopra indicati possano essere sviluppati secondo convenienza economica e finanziaria;
- Quadratura del budget economico e del budget patrimoniale;
- Calcolo dei flussi finanziari;
- Redazione del budget finanziario con rendiconto finale dei flussi determinati sulla base dei valori precedentemente identificati.”²⁶⁷

L'output finale della programmazione finanziaria non è solamente il budget finanziario, ma anche la determinazione di alcune poste del budget economico e quello patrimoniale,

²⁶⁶ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p. 110

²⁶⁷ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 191-192

che fino ad ora non è stato possibile determinare (solo così potrà dirsi conclusa completamente la redazione del budget generale dell'azienda).

Nello specifico, gli oneri finanziari, che determinano l'utile netto e che a sua volta determina le imposte che l'azienda dovrà versare, sono determinati proprio in questa fase. Chiaramente, l'ammontare e la tipologia dei debiti contratti dall'azienda determina il totale dei suoi oneri finanziari. La determinazione dei debiti futuri avviene solamente dopo l'individuazione del patrimonio netto, che a sua volta può essere determinato solo dopo la definizione dell'utile d'esercizio.

Quello di cui stiamo parlando è il cosiddetto problema della "circolarità" delle poste contabili, che può essere fino a qui considerato come un ostacolo per la chiusura dei differenti budget. Come si può notare l'ammontare dei debiti e gli oneri finanziari sono due incognite che presentano però delle forti interconnessioni.

Per superare questo "problema" viene ora presentata una possibile soluzione che ha come obiettivo il superamento della cosiddetta "circolarità" delle poste contabili, che prende il nome di "congelamento delle fonti"²⁶⁸. Le principali fasi che la contraddistinguono sono le seguenti²⁶⁹:

1. Le fonti finanziarie si congelano, quindi passivo patrimoniale e oneri finanziari sono "cristallizzati" e si registrano sulla base di quelli dell'anno precedente. Nonostante in questo primo momento, non siano previsti cambianti, l'azienda deve comunque tenere conto dei propri impegni assunti (ad esempio il pagamento delle rate del mutuo).
2. Si deve procedere con la redazione dello stato patrimoniale in via provvisoria.
3. Deve essere confrontato il totale dell'attivo patrimoniale con quello del passivo, in quanto se si presenta una discrepanza, e quindi se l'attivo supera il passivo, l'azienda deve ricercare delle fonti di finanziamento.

²⁶⁸ La determinazione degli oneri finanziari e del passivo patrimoniale può avvenire mediante anche altre metodologie più precise ma che presentano una complessità maggiore. Tuttavia la metodologia presentata porta ad un risultato che può essere considerato accettabile, soprattutto per le piccole medie imprese che solitamente, come si è detto nel primo capitolo, non possiedono le competenze e le conoscenze necessarie in questo campo.

²⁶⁹ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 193 e seguenti

4. Devono essere determinate le fonti finanziarie per sostenere il fabbisogno aziendale, stabilendo quale fonte sarà impiegata in modo prioritario (debiti o capitale proprio), definendo anche successivamente una scala di priorità. È anche necessario, nella scelta delle fonti finanziarie tenere in considerazione l'equilibrio finanziario dell'azienda e i vincoli obiettivi che possono esserci.
5. È possibile determinare gli oneri finanziari, l'utile d'esercizio e le imposte in via definitiva, terminando quindi anche la redazione del budget economico e patrimoniale.
6. Si procede al calcolo dei flussi finanziari e alla conseguente stesura del budget finanziario.

La programmazione finanziaria quindi si termina a seguito della stima degli oneri finanziari e del passivo patrimoniale e dopo la redazione del budget finanziario.

Questa fase dipende fortemente dalle stime fatte in precedenza per la definizione del budget economico²⁷⁰. Per essere soddisfacente, il budget finanziario, deve garantire un complessivo equilibrio finanziario. Nel caso in cui si registri un elevato squilibrio, deve necessariamente essere ridefinita. In alcuni casi, può anche essere necessario stimare nuovamente le variabili economiche e patrimoniali che potrebbero essere anche la causa dello squilibrio²⁷¹.

Com'è stato in precedenza detto, il budget finanziario presenta la stessa forma del rendiconto finanziario con la differenza di essere costruito sulla base di valore previsionali e non a consuntivo.

Con la programmazione finanziaria e la redazione del budget finanziario devono anche essere predisposti una serie di documenti che come afferma Maria Silvia Avi: “ (..) a tutti gli effetti, possono essere considerati come parti componenti del budget finanziario inteso in senso globale”²⁷². Questi documenti non si riferiscono ad un arco temporale annuale ma ad uno più ristretto²⁷³; essi possono essere quadrimestrali, trimestrali,

²⁷⁰ ALNOOR BHIMANI, DAVID BURGSTHALER, CHARLES T. HORNGREN, JEFF SCHATZBERG, WILLIAM O. STRATTON, GARY L. SUNDEM, in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012, p. 294

²⁷¹ MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 195

²⁷² MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 216

²⁷³ Chiaramente tutti i documenti (budget operativi, budget economico e budget patrimoniale) che formano il budget generale devono necessariamente riferirsi allo stesso periodo.

bimestrali, mensili o anche quindicinali e generalmente, minore è il loro periodo di riferimento, maggiore è la loro precisione²⁷⁴. In questi casi il budget finanziario, chiamato anche budget di cassa, si focalizza appunto sui flussi di cassa in entrata e in uscita del periodo stabilito²⁷⁵. La ragione per cui può essere necessario definire budget di cassa riferiti a brevi intervalli temporali sta nell'elevata variabilità che può caratterizzare la finanza aziendale. Prendere decisioni sulla base di periodi temporali lunghi potrebbe quindi essere superficiale o addirittura dannoso per l'azienda.

È quindi molto importante che questa fase sia definita con estrema attenzione. Per alcune aziende e solitamente per quelle di piccole e medie dimensioni (PMI), realizzare un budget di questo tipo, completo e dettagliato, può essere estremamente difficile e in alcuni casi anche impossibile, a causa della mancanza sia di competenze necessarie e sia di dati precisi. Per questo motivo, in tali casi, il budget finanziario può focalizzarsi esclusivamente sui flussi di cassa della gestione caratteristica e su alcune voci relative all'acquisizione o alla dismissione di alcuni elementi patrimoniali di lungo termine. In questo modo è garantita una maggiore semplicità della redazione.

Per mantenere un'elevata qualità informativa, può quindi essere costruito un budget finanziario di cassa annuale, focalizzato però sui flussi di cassa in entrata e in uscita, riferiti a un periodo temporale mensile o quindicinale²⁷⁶.

Il focus è quindi sulla liquidità presente in azienda, in modo da evitare possibili situazioni di deficit anche se solo temporanei. Come affermano Felice e Antongiulio Alois: "Occorre predisporre un adeguato sistema di previsione dei movimenti monetari generati dallo scorrere delle operazioni di gestione, e quindi elaborare efficaci procedure di pianificazione e controllo dei flussi di cassa con il triplice scopo di:

1. Predefinire con ragionevole precisione i tempi di scadenza e gli importi delle entrate e delle uscite di cassa;

²⁷⁴ RAY H. GARRISON, ERIC W. NOREEN, PETER C. BREWER, in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008, p. 311

²⁷⁵ Affermano in proposito KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007, p.422: "The cash budget allows the business to plan how and when it will acquire its financial resources"

²⁷⁶ COLIN DRURY, in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016, p. 250

2. Predisporre le opportune manovre al fine di ridurre al minimo il ricorso a finanziamento a breve termine;
3. Prepararsi a sfruttare al meglio le eccedenze di liquidità.

Lo strumento è il budget di cassa²⁷⁷.

L'elaborazione del budget di cassa dipende fortemente dagli altri budget operativi definiti precedentemente, in quanto le entrate e le uscite di cassa sono chiaramente collegate alle stime precedentemente effettuate.

Il budget di cassa, com'è già stato precedentemente detto aiuta il *management* ad evitare possibili situazioni di carenza di cassa, che potrebbero portare differenti problematiche alle aziende. Solitamente compaiono le seguenti sezioni²⁷⁸:

- Gli incassi in entrata;
- Le uscite di cassa;
- Il *cash flow* finale, dato dalla differenza tra incassi e uscite di cassa;
- La sezione finanziaria, che fornisce un resoconto dettagliato dei prestiti avuti, di quelli concessi e degli interessi previsti durante il periodo di budget;
- La sezione degli investimenti.

La necessità di liquidità aziendale può essere stimata mediante il metodo indiretto, in cui la base di partenze è il reddito netto stimato che si colloca nel budget economico. Di seguito si presentano le quattro fasi che contraddistinguono tale metodologia per la costruzione del *cash budget*²⁷⁹:

1. Stimare i flussi di cassa generati dalla gestione caratteristica.

La base di partenza, generalmente, è l'EBITDA (*earning before intersts, taxes, depreciation, and ammortization*) che com'è stato detto in uno dei paragrafi precedenti, può essere considerato come un flusso monetario potenziale. Esso

²⁷⁷ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 161

²⁷⁸ JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I.SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 109

²⁷⁹ ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p. 116 e seguenti

può essere ottenuto sommando al reddito netto l'ammortamento, gli oneri finanziari e le imposte.

2. Stimare la liquidità necessaria per finanziare la crescita delle attività operative. L'EBITDA precedentemente individuato non considera i cambiamenti che avvengono al capitale circolante netto²⁸⁰ fondamentali per il corretto funzionamento dell'azienda. Si tratta quindi di determinare il flusso di cassa futuro derivante dalla gestione caratteristica. In alcuni casi, la programmazione finanziaria può concludersi proprio in questo punto.
3. Le acquisizioni e le dismissioni di immobilizzazioni devono essere valorizzate. Gli eventuali investimenti pianificati richiedono la presenza di disponibilità liquide da parte dell'azienda.
4. Stimare il fabbisogno relativo ai finanziamenti e l'ammontare dei pagamenti in interessi.
Infine, devono essere sottratti gli importi di liquidità necessari per il finanziamento (Oneri finanziari, quota di capitale preso a prestito e eventuali dividendi) e le imposte a cui l'azienda sarà soggetta e dovrà versare.

In questo modo, è possibile determinare senza molte complicazioni il *cash flow* finale e può essere quindi determinata l'eventuale necessità di liquidità che può essere reperita attraverso modalità differenti. Quanto detto può dirsi necessario per verificare la sostenibilità strategica ed economica²⁸¹.

Il budget finanziario, come tutti quelli precedentemente descritti, può essere redatto a discrezione del *management*, a seconda delle caratteristiche aziendali e in base alle valutazioni effettuate, in quanto non è presente nessun vincolo normativo che ne regoli la stesura. Questa fase può dirsi conclusa a seguito della chiusura contabile dei conti reddituali e patrimoniali²⁸².

²⁸⁰ Tale tematica sarà approfondita nel corso delle pagine seguenti.

²⁸¹ Afferma in proposito ROBERT SIMONS, in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004, p. 119: "Il ciclo di cassa (*cash flow*) evidenzia il fatto che tutte le imprese hanno un significativo ammontare di risorse vincolate sotto forma di crediti verso clienti, rimanenze e altri elementi del capitale circolante. I *manager* devono perciò preoccuparsi di accelerare i flussi relativi al *cash flow*, rendendo così disponibile liquidità per gli investimenti, i finanziamenti o per la crescita delle operazioni".

²⁸² MARIA SILVIA AVI, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012, p. 217

Un'importante riflessione deve essere posta in merito alle fonti di finanziamento necessarie a coprire il fabbisogno finanziario. La somma delle fonti finanziarie, che possono essere mezzi propri o di terzi può essere definita come la struttura finanziaria dell'azienda. Solitamente i mezzi di terzi si dividono in passività correnti e a lungo termine. Esse vanno a coprire il capitale investito che è composto dal capitale circolante e dal capitale fisso che comprendono rispettivamente attività correnti e attività fisse²⁸³.

Il *management*, quindi, per garantire la sostenibilità finanziaria può ricorrere a differenti fonti di finanziamento:

- Capitale proprio;
- Finanziamento esterno:
 - Indebitamento a breve termine;
 - Indebitamento a lungo termine.

Esse, chiaramente, sono fortemente correlate con il rischio e le prospettive di profitto aziendali.

La programmazione finanziaria si basa su stime che il *management* pone per il futuro. Assume però un'importanza cruciale in questa fase, anche analisi che si basano sui dati storici, attraverso l'analisi di bilancio. Essa può avvenire tramite l'analisi per indici e quozienti o mediante l'analisi per flussi²⁸⁴.

Di fondamentale importanza è il concetto di capitale circolante netto (CCN), che può essere determinato dalle differenze delle attività correnti e delle passività correnti. È un indicatore che presenta un'elevata importanza, in quanto esso esprime la liquidità generata dall'azienda grazie alla sua gestione caratteristica e se positivo può essere indicatore di una buona solvibilità a breve termine dell'azienda.

²⁸³ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 174

²⁸⁴ Per un approfondimento si veda: PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Seconda edizione*, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 259 e seguenti e FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 177 e seguenti

Una possibile distorsione del risultato potrebbe essere causata dalle rimanenze, che ovviamente sono considerate nel calcolo, in quanto non sempre rappresentano beni che possono essere venduti con facilità e generare quindi liquidità²⁸⁵.

Per il motivo sopra citato, è utile definire il margine di tesoreria, dato dalla differenza delle attività correnti al netto delle rimanenze e delle passività correnti. Questo indicatore mira a superare i possibili errori derivanti dall'impiego del capitale circolante netto che abbiamo in precedenza visto. Un valore positivo è indicatore di una buona solvibilità a breve termine da parte dell'azienda.

È infine utile presentare il margine di struttura, sempre ricavabile dallo stato patrimoniale riclassificato in forma finanziaria, dato dalla differenza tra il patrimonio netto e l'attivo immobilizzato. Esso esprime: "La congruità dei mezzi propri rispetto alla consistenza dei fabbisogni finanziari durevoli"²⁸⁶. Fornisce quindi un'indicazione sull'equilibrio tra impieghi e fonti nel medio – lungo termine.

Nelle grandi realtà aziendali, la programmazione finanziaria è gestita da alcuni specialisti, i cosiddetti *manager* finanziari. Tale figura professionale difficilmente è presente nelle realtà aziendali di più piccole dimensioni (PMI), questo anche a causa di alcune loro caratteristiche descritte nel corso del primo capitolo²⁸⁷.

3.7L'Activity Based Budgeting (ABB)

Il budget, com'è stato in precedenza detto, è stato oggetto di diverse critiche, dovute al fatto che sempre più spesso è considerato come uno strumento "obsoleto" e anche contraddistinto da differenti limiti²⁸⁸.

²⁸⁵ PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Seconda edizione*, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 179

²⁸⁶ PIEREMILIO FERRARESE, MORENO MANCIN, CARLO MARCON, UGO SOSTERO, in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Seconda edizione*, Cafoscarina, Venezia, 2011, p. 180

²⁸⁷ FELICE ALOI, ANTONGIULIO ALOI, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, p. 173

²⁸⁸ Si veda il paragrafo 3.1.4

Per questo motivo, nel corso degli ultimi anni, sono emersi nuovi approcci di programmazione, per cercare soprattutto a contrastare tali limiti. Uno di questi è proprio l'*Activity Based Budgeting (ABB)*, che sarà oggetto di approfondimento del presente paragrafo.

L'*Activity Based Budgeting* pone il *focus* soprattutto sul miglioramento della programmazione. La sua logica di costruzione diverge da quella tradizionale, in quanto, in questo caso, il budget è determinato da un modello basato sulle differenti attività svolte dall'azienda per produrre e vendere prodotti o servizi, anziché sui centri di responsabilità, come avviene nella metodologia tradizionale²⁸⁹.

Può essere quindi visto come un approccio di programmazione innovativo che si fonda sui principi dell'*Activity Based Management (ABM)* e su un sistema di contabilità analitica basato sull'*Activity Based Costing (ABC)*²⁹⁰.

Solitamente soprattutto per quanto riguarda la modalità di calcolo, viene utilizzato il *Time Driven Activity Based Costing*²⁹¹.

Esso può garantire un miglior collegamento tra le differenti attività che devono essere svolte e con la strategia aziendale.

In questo modo, le risorse possono essere quindi destinate a quelle attività che riescono a fornire maggior valore al cliente, e possono essere così individuati i costi a valore aggiunto e quelli a non valore aggiunto.

Un sistema di determinazione dei costi basato sulle attività consente anche di creare un budget molto più realistico, in quanto vengono fornite informazioni utili a capire la relazione tra il livello di vendite previsto e il carico di lavoro, e tra quest'ultimo e la quantità di risorse necessarie²⁹².

Questa metodologia cerca quindi di individuare e generare una vera relazione tra obiettivi, processi, attività e responsabilità manageriali.

²⁸⁹ ALNOOR BHIMANI in *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, 2006, p. 293

²⁹⁰ Si veda paragrafo 2.4

²⁹¹ Si veda paragrafo 2.4.4

²⁹² PETER B.B. TURNEY in *Common Cents: The ABC performance breakthrough: How to succeed with activity based costing*, Cost Technology, 1991, p. 175

In riferimento al budget tradizionale sono state poste differenti critiche, che possono essere così riassunte²⁹³:

- Essendo costruito per centri di responsabilità, non considera adeguatamente i processi aziendali interfunzionali, compromettendone quindi il loro miglioramento.
Si presenta quindi il rischio di una divergenza tra obiettivi dei centri di responsabilità e obiettivi aziendali.
- I carichi di lavoro che condizioneranno l'esercizio successivo non sono realmente presi in considerazione, in quanto solitamente le risorse sono assegnate a seguito di negoziazioni e queste potrebbero essere condizionate dall'abilità dei vari responsabili di centro.
- La quota di capacità pratica²⁹⁴ inutilizzata non viene individuata.

L'*Activity Based Budgeting* dunque è costruito in funzione dei processi necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per fare ciò, è compiuta una previsione dei carichi di lavoro necessari per ciascun centro di responsabilità in termini di output che devono essere realizzati. I carichi di lavoro devono quindi essere scomposti nelle differenti attività che saranno necessarie per la realizzazione degli output. In questo modo è possibile compiere dei confronti con la capacità pratica in modo tale da migliorare i livelli di efficienza. Questo perché l'enfasi è posta sulle attività e sul loro consumo di risorse²⁹⁵.

²⁹³ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 286

²⁹⁴ La capacità pratica è definita da ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 117, nel seguente modo: "La capacità pratica rappresenta il volume massimo realizzabile in condizioni di normale svolgimento delle operazioni.

(..) Se la capacità non è pienamente utilizzata, alcuni costi fissi sono, in un certo senso, sprecati: le risorse impegnate per disporre della quota di capacità non utilizzata (e i corrispondenti costi) non producono, infatti, alcun beneficio. Quando invece la capacità produttiva è insufficiente, allora non si riescono a evadere tutti gli ordini, rischiando per di più di perdere alcuni clienti."

²⁹⁵ JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I. SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 394

I prerequisiti per una sua implementazione all'interno di una realtà aziendale possono essere così espressi:

- Deve esserci un orientamento dell'intera organizzazione verso la massimizzazione dell'efficienza;
- Deve esserci una gestione aziendale per processi;
- Le differenti attività aziendali devono presentare anche una certa stabilità.

Il processo di *Activity Based Budgeting*, come affermato da *Peter B.B. Turney* si sviluppa nelle seguenti fasi²⁹⁶:

- *“Projections of sales volume and product and customer mix for the coming period create a potential demand for activities;*
- *The activity drivers measure the use of the activities by the cost objects;*
- *The volume of the activity drivers determines the work level of the related activities;*
- *The cost drivers of each activity determine the effort needed to meet the estimated demand;*
- *The level of effort for each activity determines the resources required.*

È evidente quindi che la programmazione non avviene per specifici centri, ma analizzando le differenti attività che devono essere predisposte per soddisfare le previsioni dei volumi di vendita. È quindi una metodologia che si discosta da quella tradizionale proprio nel modo in cui sono determinati i costi.

Solitamente, anch'esso inizia dalla stima delle vendite e dalla conseguente definizione del budget delle vendite. La fase successiva, a differenza del budget tradizionale che determina i vari budget operativi proprio in funzione di quello delle vendite, è stimare la domanda per l'output di ogni attività come misurata dai suoi *cost driver*.

In seguito, è quindi possibile definire le risorse necessarie in funzione di quanto rilevato in precedenza.

La differenza tra budget tradizionale e *Activity Based Budgeting* sta proprio nelle modalità con cui sono determinate le risorse necessarie: Il primo le determina sulla base

²⁹⁶ PETER B.B. TURNEY in *Common Cents: The ABC performance breakthrough: How to succeed with activity based costing*, Cost Technology, 1991, p. 175

delle vendite stimate, il secondo usa le proiezioni di vendita per stimare le attività richieste e a sua volta le risorse necessarie.

Essa può essere inoltre intesa come un sistema di *Activity Based Costing* rovesciato, poiché le differenti risorse e le attività sono determinate sulla base delle previsioni di vendita dei prodotti e servizi offerti.

Di seguito è presentata la logica di costruzione di un sistema *Activity Based Budgeting*²⁹⁷:



Figura 27 - Activity Based Budgeting

Dalla sua logica di costruzione si evince che esso presenta un forte orientamento sulla riduzione degli sprechi e soprattutto sulle cause per cui questi avvengono e non tanto sui loro effetti. Inoltre, è evidente anche un orientamento ancora più marcato sulla massimizzazione dell'efficienza, in quanto viene analizzato il reale sfruttamento della capacità produttiva.

Con un sistema ad *Activity Based Budgeting* viene innanzitutto definito un piano che deve essere operativamente attuabile e solo in un secondo momento si procede con la programmazione finanziaria e la determinazione del budget finanziario e del budget patrimoniale. Inoltre, se devono essere eseguite delle modifiche nella programmazione per raggiungere l'equilibrio finanziario, con modalità più semplici, il *management* può regolare i seguenti elementi a seconda delle necessità²⁹⁸:

²⁹⁷ JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I.SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 395

²⁹⁸ ALNOOR BHIMANI in *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, 2006, p. 293

- “*Activity and resource consumption rates;*
- *Resource capacity;*
- *Resource costs;*
- *Product or service demand quantity;*
- *Product or service price.”*

Impiegando l'*Activity Based Budgeting* può essere predisposto un piano molto più efficiente e dettagliato rispetto alla metodologia tradizionale. Nonostante ciò, la sua diffusione non è stata all'altezza delle aspettative e questo è constatato da un suo basso impiego nelle realtà aziendali. Le ragioni di quanto detto sono principalmente riconducibili ai lunghi tempi di preparazione di cui necessita, soprattutto per quanto riguarda la rilevazione dei costi sostenuti riguardo alle differenti attività svolte²⁹⁹, e alla sua complessità in ambito operativo.

Inoltre, può essere molto complesso determinare la relazione presente tra le varie attività e i risultati che si prefiggono, soprattutto in condizioni sempre più d'incertezza, in cui solitamente operano le aziende.

A fronte di quanto detto finora, è ragionevole pensare che questa innovativa metodologia possa essere intesa non in sostituzione delle metodologie tradizionali, ma d'integrazione, poiché può rappresentare un'importante fonte informativa³⁰⁰.

3.8 Il *Life Cycle Budgeting*

Nel corso del processo di *budgeting*, per il *management* di un'azienda, un aspetto che può assumere una valenza decisiva in ottica di creazione di vantaggio competitivo, è

²⁹⁹ ROBERT N. ANTHONY, DAVID F. HAWKINS, DIEGO M. MACRI', KENNETH A. MERCHANT, in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 287

³⁰⁰ Come quanto avviene per l'*Activity Based Costing* in riferimento alle metodologie tradizionali (*Full Costing* e *Direct Costing*).

quello di comprendere e pianificare correttamente tutti i costi che saranno sostenuti durante l'intero ciclo di vita di un prodotto³⁰¹.

Il budget per com'è stato definito, pone il *focus* solamente sui costi che dovranno essere sostenuti nell'esercizio successivo ed essi solitamente sono solo una parte di quelli a cui sarà realmente soggetta l'azienda.

Le fasi più importanti del ciclo di vita di un prodotto che devono essere tenute in considerazione dal *management* sono le seguenti³⁰²:

- Sviluppo;
- Produzione;
- Logistica.

Il *Life Cycle Budgeting*, dunque, ha come obiettivo quello di stimare i costi e i ricavi che si riferiscono a degli specifici prodotti durante tutto il ciclo di vita, e svolgere un'analisi che ripercorra quindi tutte quelle fasi (fase di introduzione, fase di crescita, fase di maturità e fase di declino).

Un'analisi di questo tipo evidenzia più correttamente se i ricavi previsionali saranno in grado di coprire i costi che saranno sostenuti, non ponendo l'attenzione solamente verso quelli di produzione.

Questo è particolarmente utile, soprattutto, quando essi non avvengono nello stesso periodo.

Per tale approccio, è particolarmente utile, riprendere il concetto di catena del valore presentato in precedenza³⁰³, in quanto i costi sono in riferimento ad ogni singola attività svolta dall'azienda³⁰⁴.

In questo modo, oltre che comprendere le differenti relazioni presenti tra le attività svolte, è possibile individuare le modalità con cui possano essere contenuti i costi futuri

³⁰¹ Riguardo il ciclo di vita di un prodotto si veda il paragrafo 2.6

³⁰² JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I. SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 402

³⁰³ Si veda il paragrafo 2.4.

³⁰⁴ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 472

e cioè quelli relativi alle attività finali della catena del valore (assistenza clienti per esempio).

L'obiettivo principale è quello di capire quali saranno i costi “*upstream*” e “*downstream*”, a cui molto spesso non sono poste le giuste attenzioni.

Il *Life Cycle Budgeting* è uno strumento di supporto per il *management* che adotta un approccio basato sul *Life Cycle Costing*.

*“Life cycle costing tracks and accumulates business function costs across the entire value chain from a product’s initial R&D to its final customer service and support.”*³⁰⁵

Il *Life Cycle Costing* ignora però i costi operativi, di supporto, di riparazione e di smaltimento, sostenuti dai consumatori dopo l'acquisto. Al contrario, essi sono tenuti in considerazione nel *Whole Life Cycle Costs* (una sorta di “evoluzione” del *Life Cycle Costing*).

Tale categoria di costi ricopre un'importanza cruciale soprattutto nel contesto economico attuale, in cui la soddisfazione del cliente rappresenta un aspetto di primaria importanza.

Questa “evoluzione” del *Life Cycle Costing* può rappresentare quindi uno strumento a supporto del *management* per incrementare la soddisfazione del cliente, oltre che per generare vantaggio competitivo e consente al *management* di eseguire analisi in modo più preciso nell'intera catena del valore.

Le informazioni riguardanti i costi dei prodotti incidono fortemente sul processo decisionale, poiché molte attività svolte dal *management* sono condizionate proprio da essi, ad esempio nelle politiche di *pricing*.

Porre particolare attenzione sui costi che caratterizzano le prime due fasi del ciclo di vita di un prodotto è molto importante. Infatti, come affermano Jae K. Shim, Joel G. Siegel e Allison I. Shim: “*Studies show that 90 percent or more of a product’s costs are committed during the development stage. Thus, it makes sense emphasize management of activities during this phase of a product’s existence. (..) The real opportunities for cost reduction occur before manufacturing begins. Managers need to invest more in premanufacturing*

³⁰⁵ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 470

assets and dedicate more resources to activities in the early phases of the product life cycle so that overall whole life costs can be reduced."³⁰⁶

In conclusione, il *Life Cycle Budgeting* e il *Life Cycle Costing* sono tecniche particolarmente utili soprattutto in due situazioni; quando un'alta percentuale dei costi dell'intero ciclo di vita di un prodotto si verificano prima che la produzione abbia inizio e i ricavi sono disponibili solamente diversi anni dopo; e quando gran parte dei costi relativi ad uno specifico prodotto sono sostenuti in riferimento alla fase di ricerca e sviluppo e in quella di progettazione³⁰⁷.

Il suo impiego all'interno delle aziende potrebbe però essere difficoltoso, in quanto è alquanto complesso individuare tutte le componenti di costo e ricavo che caratterizzano un prodotto nell'intero ciclo di vita. Esso quindi presenta delle complessità operative tali, che in parte ne ostacolano l'implementazione.

Per questo motivo, anch'esso, come per quanto riguarda l'*Activity Based Budgeting*, può essere inteso come un valido strumento di integrazione ma non di sostituzione al budget tradizionale.

³⁰⁶ JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I. SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 404

³⁰⁷ CHARLES T. HORNGREN, SRIKANT M. DATAR, MADHAV V. RAJAN, in *Cost Accounting, A managerial emphasis, Fourteenth Edition*, Pearson, 2012, p. 477

CAPITOLO IV

La Corporate Social Responsibility

4.1 L'importanza della sostenibilità nella gestione aziendale

I sistemi di controllo di gestione ricoprono un ruolo fondamentale nella creazione di valore e nella massimizzazione della *performance* economico – finanziaria e produttiva. Tra i differenti strumenti dei sistemi di controllo di gestione, descritti nel corso dei capitoli precedenti, il budget può essere considerato quello principale, ma tra i diversi limiti che lo caratterizzano, è opportuno citarne uno, già trattato nel corso del capitolo precedente, in riferimento alla sua mancata considerazione delle misure *non financial*³⁰⁸. Il reale valore di importanti risorse immateriali, che sono necessarie al mantenimento della competitività nel contesto economico attuale, devono essere necessariamente tenute in considerazione³⁰⁹.

³⁰⁸ In riferimento all'importanza delle informazioni *non financial*, KIM LANGFIELD, HELEN THORNE, RONALD W. HILTON, in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, affermano: “*Conventional management accounting systems focus primarily on financial information, particularly costs. However, throughout the business, non financial and qualitative information is also needed to help make decisions and to manage the various sources of customer value and shareholder wealth.*”

(..) *Contemporary management accounting places a much greater emphasis on non-financial information.*”

³⁰⁹ STEFANO MARASCA, RICCARDO SILVI, in *Sistemi di controllo e cost management tra teoria e prassi*, G. Giappichelli editore, Torino, 2004, p. 128

Come si è detto nelle pagine precedenti, per le aziende è necessario che siano programmate le attività future e che sia stimata la possibile redditività che si intende raggiungere, ma è altrettanto necessario tenere in considerazione altre variabili critiche, che possono inevitabilmente incidere sulla profittabilità dell'azienda.

Focalizzarsi sulla sola capacità di generare profitti può avere quindi delle forti ripercussioni negative, soprattutto nel contesto economico attuale.

I sistemi di controllo di gestione, devono quindi adeguarsi alle esigenze manageriali del contesto economico attuale, come afferma Chiara Mio: “sul piano degli elementi costitutivi, il controllo di gestione non coincide, né si esaurisce nel supporto informativo (quindi non consiste semplicemente nella costruzione di un set di informazioni), ma comprende anche fattori organizzativi e produce impatti comportamentali.

Inoltre, il sistema di controllo di gestione si configura come sistema unico di Pianificazione, Programmazione e Controllo, senza focalizzazione esclusiva sul breve periodo (superamento dell'accezione di controllo di gestione coincidente con il cosiddetto controllo budgetario). Questo a ribadire che l'elevata instabilità del contesto ambientale e competitivo rende non solo fuorviante, ma rischioso un approccio settoriale, ovvero con strumenti differenziati per il presidio dei diversi orizzonti temporali (breve e medio - lungo termine), concepiti e funzionanti senza un'adeguata visione integrata.”³¹⁰ Con questo si intende sottolineare, come sia essenziale per il *management* aziendale stabilire un equilibrio sia tra l'ottica di breve e medio-lungo periodo e sia tra efficacia e efficienza, concetto che è già stato espresso nel corso del primo capitolo.

Per il motivo sopra indicato, in quest'ultimo capitolo, sarà trattata la tematica della sostenibilità e della *Corporate Social Responsibility (CSR)*, aspetti che possono essere considerati cruciali per le aziende odierne, per il mantenimento della competitività, oltre che essere fonte di vantaggio competitivo, anche se non sempre la *performance* in questi ambiti è esprimibile in termini quantitativo-monetari.

³¹⁰ CHIARA MIO in *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, Milano, 2013, p. 139

4.1.1 La *Corporate Social Responsibility* (CSR)

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è definita dalla Commissione Europea come: "Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate."³¹¹ Le aziende di tutte le dimensioni dovrebbero mantenere un comportamento responsabile rispetto agli aspetti sociale e ambientale.

Un'azienda che segue i principi della *Corporate Social Responsibility* non adempie solo agli obblighi imposti dalla legge, ma deve essere anche conforme alle aspettative dei differenti *stakeholders*, contemperando gli interessi di tutti. Essere quindi un'azienda che agisce seguendo i principi della CSR significa non solo adempiere a tutti gli obblighi giuridici riguardanti l'attività d'impresa, ma anche e soprattutto reinvestire parte dei proventi derivanti dall'attività economica in progetti e iniziative riguardanti il contesto sociale e ambientale.

La *Corporate Social Responsibility* ha assunto un'importanza rilevante per il mantenimento della competitività, anche a seguito della sempre maggiore presa di consapevolezza della rilevanza delle variabili ambientali e sociali. Il tema della sostenibilità deve quindi essere recepito interamente all'interno dell'organizzazione aziendale in quanto richiede un coerente ripensamento a livello strategico e dei diversi meccanismi operativi, tra i quali i sistemi di controllo di gestione.

In ambito aziendale, è quindi il concetto di Corporate Social Responsibility ad essere collegato al tema della sostenibilità³¹².

Solitamente, la *Corporate Social Responsibility*, nelle grandi aziende, viene affiancata dal Comitato di Sostenibilità, il quale si occupa di definire e presiedere l'attuazione della strategia di sostenibilità dell'azienda. Esso si propone come punto di riferimento interno in quanto permea trasversalmente nell'azienda e interagisce con tutta l'organizzazione, interfacciandosi con l'amministrazione, oltre ad essere la principale voce per gli

³¹¹ COMMISSIONE EUROPEA, *Libro verde. Promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001

³¹² CHIARA MIO in *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, Milano, 2013, p. 141

stakeholders esterni. Pertanto è parte integrante del business e non semplice funzione di *make-up*.

Vi è inoltre un sempre maggior orientamento da parte delle istituzioni finanziarie di valutare il merito di credito e i relativi rischi delle imprese anche attraverso criteri sociali e ecologici. La sostenibilità inizia ad essere considerata come un'opportunità. Non era così negli anni passati, in quanto il pensiero comune era quello che gli investimenti nel sostenibile compromettessero a parte di profitti³¹³.

È quindi importante che la *CSR* sia applicata non solo da grandi aziende e dalle multinazionali, ma anche dalle PMI³¹⁴, poiché esse ricoprono un ruolo estremamente rilevante nel attuale contesto economico: *"However, this impact can also be negative since SMEs contribute significantly to the use of resources such as material and energy and produce approximately 64% of the pollution in Europe.*

*(..) Acknowledging this, the European Commission has launched several initiatives to assist SMEs in implementing environmental legislation, upgrading their capabilities and fostering the environmental orientation of their activities."*³¹⁵

Il cambiamento climatico e le sue conseguenze negative sono aspetti che devono essere tenuti attentamente in considerazione dal *management* aziendale. Le proiezioni dell'aumento delle temperature medie globali (si stima che saranno dai 4° ai 6° Celsius in più alla fine del secolo) e il crescente numero di eventi meteorologici estremi sottolineano la sfida esistenziale che il cambiamento climatico presenta per l'intera umanità³¹⁶.

³¹³ COMMISSIONE EUROPEA, *Libro verde. Promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001

³¹⁴ Si veda paragrafo 1.5

³¹⁵ FRANCISCO J.SÁEZ, MARTÍNEZ, CRISTINA DÍAZ-GARCÍA, ÁNGELA GONZÁLEZ-MORENO in *Factors Promoting Environmental Responsibility in European SMEs: The Effect on Performance, Sustainability*, September 2016

³¹⁶ Riguardo le attuali problematiche a livello climatico, affermano CHRISTOPHER WRIGHT, DANIEL NYBERG, CHRISTIAN DE COCK, GAIL WHITEMAN, in *Future imaginings: organizing in response to climate change*, Periodico: Sage, Vol. 20, September 2013: There is something almost surreal in researching and writing about climate change. Every day new, more dramatic data, studies and events create the sense that the ground under one's feet is shifting in fundamental, yet inconceivable ways. The taken-for-granted

Solitamente, soprattutto da quanto visto nel periodo passato, l'orientamento del *management* aziendale è quasi esclusivamente verso la *performance* economica, trascurando i valori sociali e ambientali. Il valore economico, invece, non può essere isolato ed è fortemente integrato con quello sociale e con quello ambientale, e non sempre è facile stabilire la relazione tra essi. Per un'azienda quindi non è consigliabile trascurare questi aspetti, in quanto influirebbero negativamente anche nella sua redditività.

Il cambiamento climatico quindi rappresenta una chiara minaccia, viste le rilevanti conseguenze negative che esso ha nell'ambiente.

In ottica di sostenibilità aziendale, può rappresentare uno stimolo per quelle aziende che con un orientamento al sostenibile cercano di trovare delle idee interessanti e innovative e per questo motivo l'immaginazione e la capacità di vedere lontano assume un'importanza cruciale. L'orientamento alla sostenibilità può essere uno stimolo all'innovazione, e quindi a una continua ricerca di nuove soluzioni che permettano l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza e conseguentemente la riduzione degli sprechi e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse³¹⁷.

La sostenibilità dovrebbe essere intesa dal *management* non solo come un semplice costo, ma anche come un'opportunità, un modo per essere innovativi ed essere quindi anche fonte di redditività.

assumptions of our weather, climate and ecosystem are changing before our very eyes. When we first planned this special issue in 2010, Pakistan had just experienced the worst floods in living memory (directly effecting an estimated 20 million people), and Russia the worst heat-wave and drought it had ever experienced (resulting in the deaths of an estimated 56,000 people) (Trenberth, 2012). By 2011 the US was plunged into the most devastating drought in its history, juxtaposed by massive floods along the Mississippi which matched the 'great floods' of 1927 and 1933 (Masters, 2012). On September 16, 2012, Arctic summer sea ice melted to an all-time low--so significant a decline that scientists suggest that the Arctic Ocean may be ice-free in only a few decades (NSIDC, 2012). In writing this editorial we have been confronted with the powerful images of a flooded New York City in the aftermath of Hurricane Sandy (Barrett, 2012) and devastating bushfires during the hottest summer ever recorded in Australia (so hot that new colours needed to be found for weather charts to document the record heat) (Steffen, 2013)."

³¹⁷ CHRISTOPHER WRIGHT, DANIEL NYBERG, CHRISTIAN DE COCK, GAIL WHITEMAN, in *Future imaginings: organizing in response to climate change*, Periodico: Sage, Vol. 20, September 2013

Il cambiamento climatico influenza notevolmente anche il contesto economico e limitare i comportamenti che hanno un impatto negativo nell'ambiente dovrebbe quindi essere fondamentale.

La gestione aziendale deve quindi essere orientata alla creazione di valore economico, ambientale e sociale, e quindi alla massimizzazione dell'interesse di tutti gli *stakeholders*.

È comunque possibile constatare la presa di consapevolezza da gran parte degli individui dell'importanza insita nel tema della sostenibilità. Essa è una convinzione fondata sull'immaginazione che con il tempo, il progresso tecnologico e l'imprenditorialità, possano esserci risposte efficaci a contrastare tale problematica.

In realtà, se non ci sarà un cambiamento radicale nella mentalità delle aziende ad una forte interpretazione della sostenibilità, i risvolti positivi continueranno ad essere di lieve entità e continueranno a crearsi gravi danni in termini ambientali e sociali³¹⁸.

Un forte segnale di svolta è però avvenuto grazie al "*Paris Agreement*", approvato il 15 dicembre 2015. Esso rappresenta un accordo universale e giuridicamente vincolante, adottato da 195 paesi in riferimento ai problemi climatici, che si pone come obiettivo quello di limitare l'aumento della temperatura globale inizialmente al di sotto dei 2 °C, per poi raggiungere un limite a 1.5 °C rispetto ai livelli pre-industriali. Questo per contenere gli effetti negativi che i cambiamenti climatici stanno irrimediabilmente causando. Ci si pone quindi come obiettivo quello di ridurre progressivamente le emissioni a livello globale.

4.1.2 Il contesto ambientale

È necessario quindi tenere presente che ogni azienda interagisce con l'ambiente esterno. Esso viene definito da Chiara Mio come: "l'eco-sistema in cui un'organizzazione opera, includendovi l'aria, l'acqua, le risorse naturali, la flora, la fauna, l'umanità e le loro

³¹⁸ CHRISTOPHER WRIGHT, DANIEL NYBERG, CHRISTIAN DE COCK, GAIL WHITEMAN, in *Future imaginings: organizing in response to climate change*, Periodico: Sage, Vol. 20, September 2013

interazioni.”³¹⁹ L’ambiente, in questo senso, può essere inteso dal *management* in tre differenti modi:

- Come vincolo.
Ci si limita solamente al rispetto e all’adeguamento delle normative legislative, non riconoscendo quindi forme di relazione con esso.
- Come opportunità per il *business*.
Si va oltre al semplice rispetto delle normative legislative in quanto la sostenibilità può essere intesa come fonte di vantaggio competitivo. I prodotti o servizi offerti mettono in risalto la cura e il rispetto per l’ambiente e quindi alcuni consumatori possono essere disposti a pagare un *premium price* a fronte di tali caratteristiche.
- Come aspetto di interesse generale da salvaguardare.
L’ambiente è quindi una dimensione da ottimizzare. Non deve esserci l’orientamento alla sola creazione di profitti, in quanto ogni azienda ha una responsabilità sia sociale e sia ambientale. È quindi necessario richiamare il concetto di sviluppo sostenibile, una concezione di sviluppo che pone il focus al rispetto dell’ambiente e non al suo sfruttamento con un orientamento al lungo periodo.

Si può affermare inoltre, che la percezione di come può essere inteso l’ambiente ha seguito questa evoluzione, nel senso che inizialmente era visto solo come un vincolo e quindi come un costo. In seguito invece si è colta l’opportunità che poteva rappresentare per le aziende. Infine, si è riscontrata una presa di consapevolezza dell’importanza della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile e quindi dell’ambiente inteso come risorsa da ottimizzare.

³¹⁹ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 15

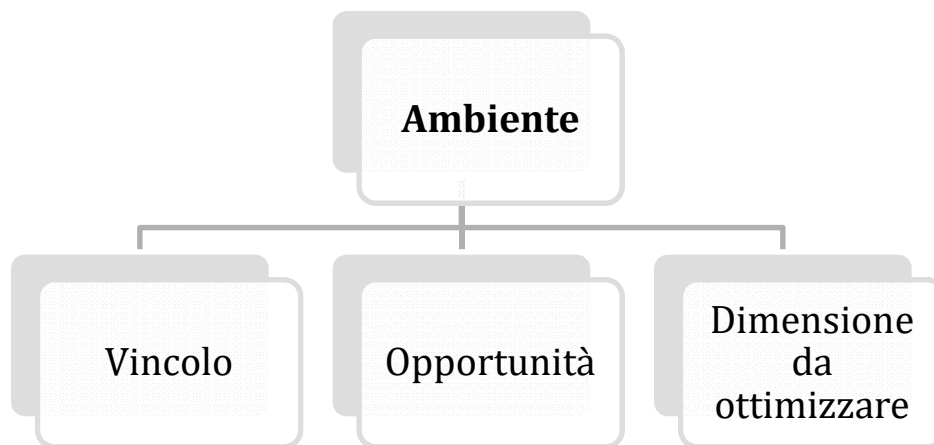


Figura 28 - Dimensioni dell'ambiente

L'ambiente è quindi condizionato dai seguenti elementi³²⁰:

- Consapevolezza aziendale sull'importanza delle risorse ecologiche;
- *Stakeholders* in generale;
- Comunità locali;
- Movimenti verdi e ambientalisti;
- Opinione pubblica.

La teoria dello sviluppo sostenibile si concretizza con la pubblicazione, da parte della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo il cui obiettivo era quello di istituire un'agenda globale per il cambiamento, del rapporto *Our Common Future* conosciuto anche come Rapporto Brundtland (dal nome del presidente della Commissione Gro Harem Brundtland). Lo sviluppo sostenibile può essere inteso nel modo seguente: *"Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own need."*

Il punto chiave di tale affermazione è la ricerca di un'equità di tipo inter-generazionale che pone i diritti delle generazioni future allo stesso livello di quelle attuali, e di tipo intra-generazionale, che invece pone allo stesso livello gli individui appartenenti alla stessa generazione ma con realtà politiche, economiche, sociali e geografiche differenti.

³²⁰ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 17

A fronte delle differenti problematiche riscontrate nel corso degli ultimi anni, si rende quindi necessario un cambiamento da parte di tutte le organizzazioni di fare impresa: *“sustainable development is not a fixed state of harmony, but rather a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs.”*³²¹

4.1.3 Le dimensioni della sostenibilità

Il concetto di sviluppo sostenibile si poggia sulle tre dimensioni che assume la sostenibilità³²²:

- Ambientale;
- Economica;
- Sociale.

La prima dimensione, quella ambientale, si basa sull’impiego delle risorse ambientali, e in particolare del loro rispetto dell’ambiente, in quanto devono essere salvaguardati gli ecosistemi e le biodiversità. Può quindi riguardare la riduzione delle emissioni, dell’inquinamento o una politica volta al raggiungimento degli zero scarti.

La seconda dimensione, quella economica, pone la necessità di una revisione degli attuali modelli di consumo verso una riduzione delle esternalità negative sulla società. L’orientamento deve essere verso una riduzione dei costi e dei rischi legati alle esternalità e allo stesso tempo migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

La terza dimensione, quella sociale, ha come obiettivo quello di migliorare le condizioni di vita degli individui, garantendo e promuovendo comportamenti sociali sostenibili, in termini di servizi sanitari, educativi e lavorativi e anche di benessere generale. In questa

³²¹ Report of the World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, 1987

³²² CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l’integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p.51

dimensione rientra anche la sostenibilità istituzionale e cioè la capacità di assicurare condizioni di democrazia, stabilità, informazione, partecipazione, formazione e giustizia.

Le tre dimensioni descritte però non possono essere tenute distinte, e lo sviluppo sostenibile deve quindi seguire un approccio integrato, in quanto tutte le dimensioni convergono nella sostenibilità generando di conseguenza un miglioramento del contesto anche per le generazioni future.

Pertanto, la sostenibilità non deve essere vista come una mera sommatoria delle tre dimensioni ma come il risultato di un'azione integrata, dal momento che sono legate da forti interconnessioni che precludono la possibilità di perseguirne solo una parte.

Il perseguimento dello sviluppo sostenibile dipende quindi dalla capacità delle organizzazioni di garantire un'interconnessione completa tra la dimensione economica, sociale e ambientale.

Quanto detto, è rappresentabile attraverso il modello dell'equilibrio delle tre "E"³²³:

- Ecologia;
- Equità;
- Economia.

È di seguito proposta la sua rappresentazione grafica:

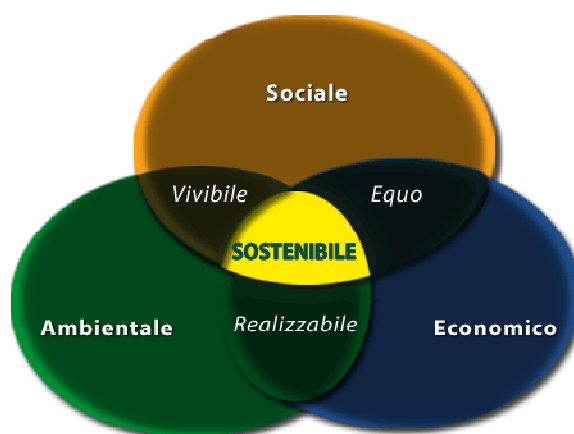


Figura 29 - Modello delle tre E

³²³ CHIARA MIO in *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, Milano, 2013, p. 141

4.1.4 Triple Bottom Line (3BL)

È ora opportuno presentare il concetto della *triple bottom line (3BL)*, che identifica anche la *performance* dell'organizzazione sotto tre differenti livelli³²⁴.

- *Performance* economica;
- *Performance* ambientale;
- *Performance* sociale.

Per gran parte degli anni, si è spesso pensato che per rendere possibile la “creazione di valore” e la massimizzazione dei profitti, fosse sufficiente concentrare l'attenzione solo sulla *performance* economica e le valutazioni si focalizzavano solamente verso l'ultima riga del conto economico (*bottom line*). Tuttavia, recentemente, è stato possibile costatare come questo fosse fortemente sbagliato. Affermano in proposito Wayne Norman e Chris MacDonald: “*The idea behind the 3BL paradigm is that a corporation's ultimate success or health can and should be measured not just by the traditional financial bottom line, but also by its social/ethical and environmental performance. Of course, it has long been accepted by most people in and out of the corporate world that firms have a variety of obligations to stakeholders to behave responsibly*”.

La *performance* economica non è quindi isolabile ed è legata a quella ambientale e sociale in modo sempre più integrato. Deve quindi esserci un orientamento alla creazione di un valore condiviso.

Deve quindi esserci una ricerca di equilibrio tra i diversi valori, orientata al lungo periodo, in quanto le problematiche ambientali e sociali hanno inevitabilmente un'influenza notevole nella *performance* economica. Inizia a manifestarsi la consapevolezza che le aziende si trovano in un contesto di totale incertezza, in cui nessuno può individuare tutte le possibili relazioni tra le variabili e l'immaginazione diventa una capacità necessaria per operare e sviluppare nuove idee.

Gli autori, inoltre, affermano che si presenta sempre più la necessità per il *management* di “creare valore” verso tutti gli *stakeholder*: “*3BL reporting defines a company's ultimate worth in financial, social, and environmental terms. Such reporting responds to all*

³²⁴ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 22

stakeholder demands that companies take part in, be accountable for, and substantiate their membership in society" ³²⁵.

La sostenibilità diventa quindi un modo per orientare i soggetti a sviluppare nuove forme di attività economica innovative, non abbandonando però la razionalità nel compiere le scelte.

Per massimizzare la *performance* economica, sociale e ambientale in modo integrato può essere necessario sviluppare delle forme di collaborazioni con più organizzazioni, in quanto l'onerosità richiesta potrebbe essere elevata per una singola azienda: *"The resulting partnerships will help each partner perform traditional tasks more efficiently, while providing a platform from which to reach towards goals that none of the partners could hope to achieve on their own."*³²⁶

Le collaborazioni di cui si sta parlando possono essere sia tra settore privato e sia tra quello pubblico.

In quest'ambito assume rilievo il concetto di *stakeholders* engagement ai fini della creazione di una rete: lungo il cammino per la sostenibilità è importante imparare a relazionarsi con altri attori e stringere alleanze, ma altrettanto basilare possedere un deciso *commitment* aziendale che viene dall'alto e una solida cultura in termini di sostenibilità.

Nonostante la tematica della *Tripple Bottom Line* sia di elevato interesse, presenta però delle difficoltà di utilizzo, in quanto diviene difficile valutare costi e ricavi sociali e ambientali³²⁷:

- Molti aspetti di carattere sociale e ambientale avvengono fuori dai confini dell'azienda;
- Non sempre i dati di questo tipo sono disponibili e valorizzabili economicamente;

³²⁵ WAYNE NORMAN, CHRIS MACDONALD in *Getting to the bottom of "Tripple Bottom Line"*, In Press, Business Ethics Quarterly, March 2003

³²⁶ JOHN ELKINGTON in *Partenerships from Cannibals with Forks: The triple Bottom Line of 21st-Century Business*, Environmental Quality Management, Autumn 1998

³²⁷ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 25

- Possono presentarsi dei problemi di misurazione, dato che le tre dimensioni sono espresse con misure diverse e l'analisi diventa inevitabilmente difficoltosa.

Inoltre, non dovrebbe essere valutato solamente il risultato del conto economico, poiché dovrebbe anche essere tenuta in considerazione l'eventuale presenza di esternalità positive o negative anche se di difficile valutazione economica.

4.2 Dalla *Shareholder Theory* alla *Stakeholder Theory*

Sia la teoria di *Shareholder* e sia quella di *Stakeholder* possono essere considerate teorie appartenenti alla *Corporate Social Responsibility*.

Alla base degli aspetti legati alla sostenibilità economica, sociale e ambientale si presenta la *Stakeholder Theory*³²⁸.

Prima di presentare gli aspetti che caratterizzano tale teoria, è però essenziale introdurre la teoria che ha caratterizzato la *Corporate Governance* della società negli scorsi anni: ciò di cui si sta parlando è la *Shareholder Theory*. Per capire le motivazioni che stanno alla base di questo cambiamento, viene ora richiamato quanto detto da H. Jeff Smith: *"The stakeholder theorists smell blood. Scandals at Enron, Global Crossing, ImClone, Tyco and WorldCom, concerns about the independence of accountants who are charged with auditing financial statements, and questions about the incentive schema and investor recommendations at Credit Suisse First Boston and Merrill Lynch have all provided rich fodder for those who question the promise of shareholder supremacy. Many observers have claimed that these scandals serve as evidence of the failure of the shareholder theory, that managers primarily have a duty to maximize shareholder theory, and the victory of stakeholder theory, which says that a manager's duty is to balance the shareholders'*

³²⁸ R. EDWARD FREEMAN, ANDREW C. WICKS, BIDHAN PARMAR in *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, *Organization Science*, Vol. 15, N. 3, May-June 2004

financial interests of other stakeholders such as employees, customers and the local community, even if reduces shareholders return.”³²⁹

La teoria degli *shareholder* enfatizza l’aspetto reddituale, il quale dovrebbe guidare il *management* nelle sue attività. L’azienda può quindi essere intesa come uno strumento degli azionisti per conseguire i profitti. Il successo è misurato da differenti indicatori, come il rendimento azionario, i dividendi, i profitti, l’EVA, ecc.

Il forte orientamento al solo valore economico ha quindi generato nel corso degli anni passati degli scandali finanziari, come Enron, Global Crossing o Parmalat. Per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di profitti e di ricavi, il *management* ha dovuto porre in secondo piano il valore ambientale e quello sociale, portandolo a compiere azioni di qualsiasi tipo, pur di fare i propri interessi e quelli degli azionisti, questo chiaramente ai danni di altri portatori di interessi.

La teoria degli *shareholder* pone quindi l’attenzione esclusivamente al breve periodo.

Il *management* nella gestione aziendale ha dei limiti d’azione e devono quindi rispettare la volontà dei soci. Gli altri *stakeholders* possono essere considerati come un mezzo per raggiungere la profittabilità.

A causa dei cambiamenti climatici di cui si è in precedenza parlato e dei limiti propri della *Stakeholder Theory*, nel corso degli ultimi anni la *Stakeholder Theory* ha iniziato a essere sempre più adottata, in quanto enfatizza la responsabilità delle imprese, e ritiene debba essere massimizzato il valore per tutti i soggetti coinvolti, creando quindi un valore condiviso, e non solamente verso una porzione ristretta di *stakeholders*: gli azionisti. Per tutti i soggetti coinvolti si intende tutti gli individui e tutte le parti che contribuiscono volontariamente o involontariamente alle attività dell’azienda. Deve quindi essere posta una particolare attenzione verso tutti i portatori di interessi: *“Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firm promises. Certainly shareholders are an important constituent and profits are a critical feature of this activity,*

³²⁹ H. JEFF SMITH in *The shareholders vs. Stakeholders Debate*, MitSloan Management Review, Vol. 44, n. 4, 2003

but concern for profits is the result rather than the driver in the process of value creation."³³⁰

Gli *stakeholders* sono quindi persone che hanno un interesse, una pretesa, o una partecipazione nell'organizzazione. Possono essere definite due classi di *stakeholders*³³¹:

- Interni;
- Esterni.

I primi, quelli interni, sono:

- Gli azionisti;
- Il *management*;
- La forza lavoro;
- Investitori;
- Partner commerciali.

I secondi, quelli esterni sono:

- I clienti;
- I fornitori;
- Concorrenza;
- La pubblica amministrazione;
- Sindacati;
- Comunità locale.

Si ritiene che il *management* aziendale abbia delle responsabilità nei loro confronti: *"To ensure that the ethical rights of no stakeholders are violated and to balance the legitimate interests of the stakeholders when making decisions. The objective is to balance profit maximization with the long-term ability of the corporation to remain a going concern."*³³²

³³⁰ R. EDWARD FREEMAN, ANDREW C. WICKS, BIDHAN PARMAR in *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, *Organization Science*, Vol. 15, N. 3, May-June 2004

³³¹ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 143

³³² H. JEFF SMITH in *The shareholders vs. Stakeholders Debate*, *MitSloan Management Review*, Vol. 44, n. 4, 2003

Sia la teoria di *Shareholder* e sia quella di *Stakeholder* possono essere considerate teorie appartenenti alla *Corporate Social Responsibility*.

4.3 La contabilità ambientale

Per un'azienda, agire in modo responsabile significa attivare tutta una serie di azioni volte al perseguimento della *performance* sociale e ambientale, oltre che a quella economica.

A seguito di questa prima fase introduttiva sulla tematica della sostenibilità e della *Corporate Social Responsibility*, nelle pagine seguenti saranno approfonditi alcuni temi, in linea con il contenuto dell'elaborato, ciò di cui si sta parlando sono i costi ambientali, il margine di contribuzione ambientale, il *Life Cycle Assessment (LCA)*, e il budget ambientale.

È prima però opportuno presentare alcuni aspetti propri della contabilità ambientale aziendale, a cui sarà quindi dedicato questo paragrafo.

La contabilità ambientale non si riferisce solamente alle aziende, essa infatti può avere molti altri riferimenti: "*The term environmental accounting has many meanings and uses. Environmental accounting can support national income accounting, financial accounting, or internal business managerial accounting.*"³³³

Innanzitutto è essenziale presentare quelle che possono essere considerate le strategie aziendali che stanno alla base di un'azione responsabile³³⁴:

- Strategia passiva.
La sostenibilità ambientale non è inclusa nei ragionamenti strategici in quanto essa è intesa solamente come una costrizione normativa.
- Strategia adattiva.

³³³ Environmental Protection Agency (EPA), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Tool: Key Concepts and Terms*, June 1995

³³⁴ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 27-28

Avviene una presa di coscienza delle responsabilità aziendali in ambito di sostenibilità ambientale, ma nonostante questo non vengono effettuati investimenti di risorse in tale direzione. C'è quindi un adattamento verso le richieste poste dalla legge o da alcuni gruppi di *stakeholders*.

- Strategia passiva.

La sostenibilità ambientale viene intesa come opportunità e quindi come fonte di vantaggio competitivo di breve e lungo termine.

- Sostenibilità proattiva.

Avviene una presa di coscienza dell'importanza della variabile ambientale e della responsabilità aziendale. Essa viene quindi intesa come una dimensione da ottimizzare e si presta un coinvolgimento totale dell'organizzazione.

Solamente nella situazione di strategia proattiva, la contabilità ambientale inizia ad assumere importanza, in quanto è l'unica situazione che permette una visione integrata.

La contabilità ambientale in azienda può essere definita come: "l'insieme delle rilevazioni inerenti l'uso delle risorse naturali rientranti nella sfera d'influenza dell'azienda. La contabilità ecologica riguarda la misurazione e valutazione delle risorse naturali: comprende l'assegnazione di un valore economico a beni e servizi ambientali che sono apprezzati e riconosciuti come importanti nella società, ma che non sempre hanno un valore di scambio.

Comprende l'insieme delle rilevazioni delle informazioni di natura contabile che esprimono la dimensione ambientale entro l'azienda, nei più svariati luoghi di raccolta dell'informazione e nelle diverse fasi di costruzione dell'informazione aziendale."³³⁵

Le informazioni di natura ambientale si trovano sia nella contabilità generale sia in quella analitica. Nello specifico, nella contabilità generale possono trovarsi i costi ambientali, gli accantonamenti ambientali e gli investimenti ambientali; nella contabilità analitica, invece, possono trovarsi i costi ambientali di prodotto, di sito e di attività.

Tuttavia, nella contabilità generale e in quella analitica la dimensione ambientale non può essere considerata adeguatamente. È quindi necessario impiegare altri strumenti

³³⁵ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 31

per l'ottimizzazione di tale variabile, strumenti che permettano una misurazione dell'impatto sull'ecosistema delle decisioni aziendali.

La contabilità ambientale ha quindi come obiettivo quello di compiere rilevazioni proprie relative a misurazioni dell'impatto ambientale e misure fisico-tecniche delle performance ambientali all'interno dell'azienda. Secondo l'Environmental Protection Agency (EPA) gli obiettivi della contabilità ambientale sono: "*is to increase the amount of relevant information that is made available to those who need or can use it.*"³³⁶

In definitiva, possono essere quindi definite tre tipologie di output della contabilità ambientale:

- Il bilancio d'esercizio, destinato agli *stakeholders* esterni
- Il *reporting* gestionale ad uso interno, destinato quindi prevalentemente ai *manager* aziendali;
- Il *reporting* ambientale ad uso sia interno sia esterno.

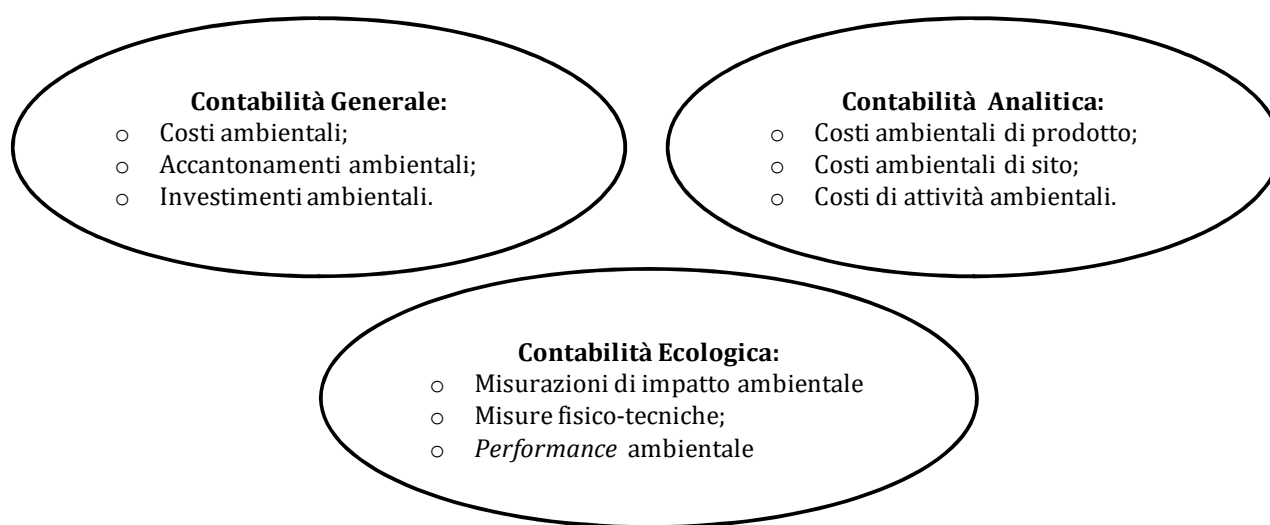


Figura 30 - La contabilità in azienda e il tema ecologico³³⁷

³³⁶ Environmental Protection Agency (EPA), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Tool: Key Concepts and Terms*, June 1995

³³⁷ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 32

4.4 I costi ambientali

Il costo ambientale in ambito aziendale è stato definito dalla Commissione Europea nel modo seguente: “Il termine «spesa ambientale» include il costo degli interventi intrapresi da un'impresa, direttamente o attraverso terzi, al fine di prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente derivanti dalle sue attività operative. I costi in questione includono fra l'altro lo smaltimento dei rifiuti e le misure intese a prevenirne la formazione, la protezione del suolo e delle acque superficiali e sotterranee, la protezione dell'aria e del clima dall'inquinamento, la riduzione dell'inquinamento acustico e la tutela della biodiversità e del paesaggio. Devono essere aggiunti soltanto costi individuabili e sostenuti allo scopo principale di prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente. Ne sono escluse le spese che possono influire positivamente sull'ambiente ma il cui scopo principale consiste nel soddisfare altre esigenze quali, ad esempio, una maggiore redditività, la sicurezza e la salubrità dei luoghi di lavoro, la sicurezza nell'utilizzo dei prodotti o l'efficienza produttiva di un'impresa. Ove non sia possibile individuare l'importo dei costi aggiuntivi separatamente dagli altri costi nei quali siano integrati, se ne può calcolare una stima a condizione che l'importo che ne risulta risponda al criterio di essere principalmente destinato a prevenire, ridurre o riparare i danni causati all'ambiente.

I costi sostenuti a seguito di ammende o sanzioni inflitti per infrazione della normativa ambientale e di indennizzi di terzi per la perdita o i danni causati dall'inquinamento ambientale del passato sono escluse da questa definizione. Benché siano connessi all'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente, questi costi non prevengono, riducono o riparano i danni causati all'ambiente.”³³⁸

I costi che possono essere considerati ambientali sono quindi solamente quelli per ridurre, prevenire e riparare gli effetti negativi sull'ambiente derivanti da azioni intraprese dall'azienda. Non devono essere considerati costi ambientali quelli sostenuti a causa di azioni errate da parte dell'azienda, in quanto l'errore è ritenuto come il mancato rispetto di regole, leggi, accordi di cui l'azienda non si è adeguata.

³³⁸ Raccomandazione della Commissione Europea relativa alla rilevazione, alla valutazione, e alla divulgazione di informazioni ambientali nei conti annuali e nelle relazioni sulla gestione delle società, GUCE, 30 maggio 2001,

Se la finalità è solo il rispetto della legge, essi non figurano come costi ambientali, in quanto deve esserci un'azione proattiva da parte dell'azienda ad andare oltre a quanto fissato dalla normativa di riferimento³³⁹.

È ora opportuno presentare le due principali dimensioni che possono avere i costi ambientali come definito dall'*Environmental Protection Agency (EPA)*: "the term environmental cost has at least two major dimensions: it can refer solely to costs that directly impact a company's bottom line (here termed "private costs"), or it also can encompass the costs to individuals, society, and the environment for which a company is not accountable (here termed "societal costs")."³⁴⁰

I costi ambientali per essere così definiti, devono possedere due caratteristiche. Essi devono essere addizionali e identificabili.

Sono addizionali quando il riferimento è solamente verso l'aspetto ambientale. Non rientrano quindi in tale categoria quelli sostenuti a seguito anche di un'altra causa. Deve quindi esserci un'esclusività verso il solo aspetto ambientale.

Sono identificabili quando è possibile riconoscere, rilevare e misurare il costo nella sua dimensione ed evoluzione³⁴¹.

Per essere identificabili le attività eseguite dall'organizzazione devono avere una finalità esplicita e prioritaria verso l'ottimizzazione della dimensione ambientale e deve esserci un impegno concreto in termini di fattori produttivi verso l'ottenimento di un beneficio ambientale.

³³⁹ Afferma in proposito CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 43: "La determinazione dei costi ambientali, la loro definizione, rilevazione e misurazione è importante nelle aziende per:

- identificare le cause, le origini del rapporto azienda-ambiente e classificarne la portata;
- effettuare calcoli di convenienza economica proiettati sulla scia dell'obiettivo dell'eco-efficienza;
- diffondere una cultura ecologica, che proceda dal momento della progettazione del bene fino alla sua commercializzazione."

³⁴⁰ Environmental Protection Agency (EPA), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Tool: Key Concepts and Terms*, June 1995

³⁴¹ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 43-44

In questo senso, la strategia attuata assume una notevole importanza, in quanto oltre ad essere proattiva, deve esserci la consapevolezza di porre una forte attenzione verso la variabile ambientale.

Le motivazioni, come definite dall'*Environmental Protection Agency*, per cui il *management* deve considerarli in modo scrupoloso sono le seguenti:

- *“Many environmental costs can be significantly reduced or eliminated as a result of business decisions, ranging from operational and housekeeping changes, to investment in “greener” process technology, to redesign of processes/products. Many environmental costs (e.g., wasted raw materials) may provide no added value to a process, system, or product.*
- *Environmental costs (and, thus, potential cost savings) may be obscured in overhead accounts or otherwise overlooked.*
- *Many companies have discovered that environmental costs can be offset by generating revenues through sale of waste by-products or transferable pollution allowances, or licensing of clean technologies, for example.*
- *Better management of environmental costs can result in improved environmental performance and significant benefits to human health as well as business success*
- *Understanding the environmental costs and performance of processes and products can promote more accurate costing and pricing of products and can aid companies in the design of more environmentally preferable processes, products, and services for the future.*
- *Competitive advantage with customers can result from processes, products, and services that can be demonstrated to be environmentally preferable.*
- *Accounting for environmental costs and performance can support a company’s development and operation of an overall environmental management system.”³⁴²*

Il linea generale, si può ritenere quindi che le aziende che considerano attentamente i costi ambientali, possano beneficiare di un ritorno in termini finanziari e gestionali, in quanto possono garantire benefici in termini di efficienza.

³⁴² Environmental Protection Agency (EPA), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Tool: Key Concepts and Terms*, June 1995

I costi ambientali presentano la possibilità di una definire differenti configurazioni di classificazione. Su questo aspetto, possono però presentarsi delle problematiche a causa delle difficoltà che si rilevano nel riconoscimento della natura ambientale della relativa attività³⁴³.

4.5 Strumenti a supporto del *management* per gestire la variabile ambientale

A seguito di quanto evidenziato nel corso delle pagine precedenti, è ora necessario presentare alcuni strumenti di gestione a disposizione del *management* aziendale per governare adeguatamente la variabile ambientale.

Il *management* aziendale deve tenere presente che quanto finora visto nelle realtà aziendali deve essere posto in modo integrato. A riguardo Chiara Mio afferma: “L’azienda che intende perseguire obiettivi di sostenibilità deve dotarsi di strumenti decisionali bilanciati, atti a orientarne coerentemente i comportamenti.

Un obiettivo di sostenibilità non è perseguibile sommando i risultati di azioni rivolte a perseguire disgiuntamente l’economicità, l’eco-efficienza e la socialità, pertanto tali strumenti devono essere concepiti fin dall’inizio come strumenti integrati, ovvero strumenti che considerino complessivamente le tre variabili della sostenibilità e quindi gli effetti che un’azione può produrre su tutte le dimensioni dell’agire d’impresa.”³⁴⁴

Questi strumenti danno modo di verificare la rilevanza dell’impatto ambientale, e quindi dei cambiamenti nell’eco-sistema sia esso in negativo o sia in positivo, avvenuti a seguito

³⁴³ Per un approfondimento sulle differenti classificazioni che caratterizzano il costo ambientale si veda: CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 55-139

³⁴⁴ CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l’integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 105

delle azioni intraprese dall'azienda in termini di attività aziendali svolte, di processi e di prodotti e servizi³⁴⁵.

Tali strumenti presentano le seguenti caratteristiche. Esse sono le seguenti³⁴⁶;

- Integrativi:
Com'è già stato detto si integrano con i differenti strumenti già utilizzati dal *management* per governare la variabile economica;
- Di supporto alle decisioni:
si collocano in fase preventiva e quindi riducono il rischio di eventuali effetti negativi.
- A utilizzo sistematico e continuativo:
per acquisire utilità devono essere impiegati con costanza.
- A utilizzo pervasivo all'interno dell'organizzazione:
Deve esserci un coinvolgimento dell'intera organizzazione, in quanto le azioni di qualsiasi area organizzativa possono avere ripercussioni negative nell'ambiente.

I principali strumenti a supporto del *management* per ottimizzare la sostenibilità, che saranno presentati nelle pagine seguenti, sono:

- Il margine di contribuzione ambientale;
- Il *Life Cycle Assessment (LCA)*.

4.5.1 Il margine di contribuzione ambientale

In precedenza è stato presentato il margine di contribuzione³⁴⁷, un importante indicatore a supporto del *management* per verificare la variabilità dei ricavi in relazione al volume produttivo. Esso, come si è visto, può essere considerato di fondamentale

³⁴⁵ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 142

³⁴⁶ CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 106-107

³⁴⁷ Si veda paragrafo 1.3.1

importanza per quanto concerne l'adozione delle giuste decisioni in una moltitudine di tematiche riguardanti ad esempio i prodotti e il mix di vendita.

Esso è ottenuto dalla differenza tra i ricavi di vendita e i costi variabili e consente di capire se l'azienda nel breve periodo, riesca a generare la ricchezza sufficiente per coprire i costi fissi e generare profitti.

In questo paragrafo sarà descritto il margine di contribuzione ambientale, che includendo la variabile ambientale può essere di fondamentale importanza per le aziende che intendano perseguire una strategia verso l'ottimizzazione di tale variabile³⁴⁸.

Poiché l'utilizzo del margine di contribuzione ambientale ha come obiettivo quello di fornire un'indicazione su quale prodotto o linea di prodotti orientare le preferenze, esso avrà una specificità di prodotto o linea di prodotti e sarà espresso in termini unitari.

Chiara Mio, a riguardo afferma: "La scelta del prodotto da spingere avviene preferendo quello che presenta un margine di contribuzione ambientale migliore, dove il margine di contribuzione ambientale è dato dal rapporto fra la redditività economico-finanziaria e l'impatto ambientale, misurato in unità equivalenti. A parità di altre condizioni viene privilegiato il prodotto o la linea di prodotti che presenta il margine di contribuzione ambientale più elevato, raggiungendo contestualmente l'ottimizzazione dell'equilibrio costi-ricavi dell'azienda e l'equilibrio dell'azienda con l'ecosistema."³⁴⁹

Il margine di contribuzione ambientale riesce quindi a coniugare il perseguimento dell'economicità con quello verso l'eco-efficienza e la socialità, mettendo quindi in relazione la contribuzione data da un prodotto o una linea di prodotti, con la misura dell'impatto ambientali causato da tale prodotto o linea di prodotti.

La determinazione dell'impatto ambientale di un prodotto o linea di prodotti avviene considerando le materie prime, l'energia, i fattori produttivi e i processi produttivi impiegati.

³⁴⁸ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 144

³⁴⁹ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 145

In questo senso assume notevole importanza la distinta base, in quanto in essa sono contenute tutte le informazioni di interesse³⁵⁰.

Il margine di contribuzione ambientale è ottenuto dal rapporto tra il margine di contribuzione unitario di primo livello e l'impatto ambientale relativo a quel prodotto o linea di prodotti.

Una possibile variante, se la variabile critica da tenere in considerazione è l'aspetto sociale, è il margine di contribuzione sociale, ottenuto dal rapporto tra margine di contribuzione unitario di primo livello e impatto sociale relativo a quel prodotto o linea di prodotti³⁵¹.

Il ragionamento alla base di tale indicatore è quindi quello di orientare le scelte del *management* verso il prodotto o linea di prodotti che garantisca il miglior compromesso tra *performance* economica, ambientale e sociale.

È però necessario tenere presente, che tale indicatore sia esso espresso in termini ambientali o sociali, presenta complicazioni e limiti applicativi, derivanti dalla difficoltà di misurare la *performance* sociale e ambientale.

Può quindi essere difficile per il *management* riuscire a valutare l'impatto causato nell'ambiente dall'impiego dei fattori produttivi e dai processi svolti dall'azienda. Inoltre, spesso l'impatto ambientale generato è verso molteplici direzioni. In queste situazioni, l'unica soluzione può essere effettuando una valutazione comparativa, e cioè riducendo i differenti impatti in un'unica unità di misura.

Per certi versi, la valutazione della dimensione sociale comporta maggiori difficoltà, poiché la quantificazione delle ripercussioni sociali causate da un prodotto presenta

³⁵⁰ Afferma in proposito CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEEA, 2001, p. 146: "la distinta base è un documento che viene costantemente aggiornato per tener conto delle variazioni della produzione sui consumi di materiali o di altri fattori. Essa è perciò lo strumento più idoneo ad accogliere anche le rilevazioni dell'impatto ambientale di prodotto, poiché dà maggiori garanzie sull'aggiornamento delle rilevazioni ambientali in seguito alle modifiche dei processi produttivi. A tal fine, la distinta base dovrebbe essere integrata con una sezione ambientale dove siano rilevate le emissioni determinate dalle materie prime impiegate e dai processi sviluppati."

³⁵¹ CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 109

complessità oggettive superiori, oltre comunque a presentarsi il problema della valutazione comparativa, già esposto per la dimensione ambientale.

Nel caso in cui risulti necessario valutare con un unico indicatore l'impatto sia ambientale che sociale generato da un prodotto, può essere costruito il cosiddetto margine di contribuzione di sostenibilità, che però è caratterizzato da ancora maggiore complessità applicativa, dovuta dalla difficoltà di comparare il valore ambientale con quello sociale.

4.5.2 Il *Life Cycle Assessment (LCA)*

Un altro strumento gestionale a disposizione del *management* per perseguire l'ottimizzazione della *performance ambientale* è il *Life Cycle Assessment (LCA)*, strettamente collegato con il *Life Cycle Product*³⁵².

Il *Life Cycle Assessment* è un processo volto a individuare e valutare i possibili impatti ambientali di un determinato prodotto o servizio, durante l'intero ciclo di vita, e cioè dall'acquisizione delle materie prime, alle fasi di trasformazione produttiva e fino alla sua dismissione e quindi alla gestione dei rifiuti³⁵³, Finnveden precisa: "*LCA is a comprehensive assessment and considers all attributes or aspects of natural environment, human health, and resources.*"³⁵⁴

³⁵² Si veda il paragrafo 2.6

³⁵³ A riguardo, Environmental Protection Agency (EPA), *Life Cycle Assessment: Principles and Practice*, May 2006: "*Life cycle assessment is a "cradle-to-grave" approach for assessing industrial systems. "Cradle-to-grave" begins with the gathering of raw materials from the earth to create the product and ends at the point when all materials are returned to the earth. LCA evaluates all stages of a product's life from the perspective that they are interdependent, meaning that one operation leads to the next. LCA enables the estimation of the cumulative environmental impacts resulting from all stages in the product life cycle, often including impacts not considered in more traditional analyses (e.g., raw material extraction, material transportation, ultimate product disposal, etc.).*"

³⁵⁴ G. FINNVEDEN in *Recent developments in life cycle assessment*. Journal of environmental management, 2009

Le finalità che possono essere attribuite all'impiego di questo strumento sono essenzialmente due³⁵⁵:

- Interne;
- Esterne.

Le finalità interne sono riconducibili a dei cambiamenti in ottica di minor impatto ambientale, che il *management* vuole apportare internamente all'azienda. Questi cambiamenti possono riferirsi alla riprogettazione dei prodotti offerti, alla considerazione dei costi ambientali e all'implementazione di un sistema di *budgeting* ambientale.

Le finalità esterne sono riconducibili all'impiego di strumenti di comunicazione per cercare di diffondere i cosiddetti *enviroment-friendly*, per certificare alcuni processi gestionali eco-compatibili e per avviare relazioni con istituzioni in ottica di salvaguardia ambientale.

Le principali fasi che contraddistinguono il *Life Cycle Assessment* sono³⁵⁶:

- *Goal Definition and Scoping.*
In questa fase vengono definite le ragioni che hanno portato all'analisi, le sue applicazioni e i destinatari.
Avviene quindi una definizione e una descrizione del prodotto e delle attività e dei processi connessi. Oltre a questo viene anche stabilito il contesto di riferimento e sono definiti i confini e gli effetti ambientali da rivedere con la valutazione
- *Inventory Analysis.*
In questa fase devono essere quantificati gli input (fattori produttivi impiegati) e gli output rilasciati (emissioni).
- *Impact Assessment.*
Questa fase ha lo scopo di comprendere e valutare l'impatto ambientale degli input e degli output definiti nella fase precedente.

³⁵⁵ CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 109

³⁵⁶ Environmental Protection Agency (EPA), *Life Cycle Assessment: Principles and Practice*, May 2006, G. FINNVEDEN in *Recent developments in life cycle assessment*. Journal of environmental management, 2009

- *Interpretation.*

In quest'ultima fase devono essere valutati gli effetti delle due fasi precedenti in modo tale da poter orientare le scelte verso un determinato prodotto o servizio con un minor impatto ambientale.

In generale, Il *Life Cycle Assessment* può aiutare il *management* a limitare le esternalità negative generate da alcuni prodotti o servizi e dalle attività e dai processi a loro connessi.

Inoltre, grazie a questa metodologia viene adottata un'analisi molto più ampia rispetto a tutti gli altri strumenti già precedentemente trattati, in quanto prendendo in riferimento l'intero ciclo di vita del prodotto è possibile andare oltre i confini della propria azienda. Questo diventa anche uno stimolo per tutte le altre aziende nel ricercare ottimizzazione della dimensione ambientale per poter continuare ad essere competitive.

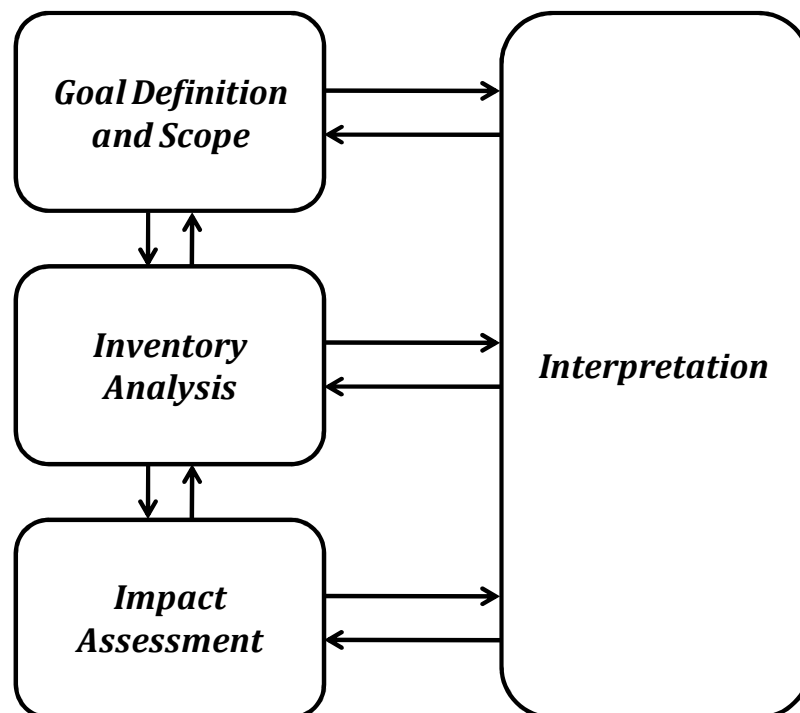


Figura 31 - Fasi del Life Cycle Assessment³⁵⁷

³⁵⁷ Environmental Protection Agency (EPA), *Life Cycle Assessment: Principles and Practice*, May 2006

L'*Environmental Protection Agency* identifica i seguenti benefici che possono derivare dall'impiego del *Life Cycle Assessment*:

- *“Develop a systematic evaluation of the environmental consequences associated with a given product.*
- *Analyze the environmental trade-offs associated with one or more specific products/processes to help gain stakeholder (state, community, etc.) acceptance for a planned action.*
- *Quantify environmental releases to air, water, and land in relation to each life cycle stage and/or major contributing process.*
- *Assist in identifying significant shifts in environmental impacts between life cycle stages and environmental media.*
- *Assess the human and ecological effects of material consumption and environmental releases to the local community, region, and world*
- *Compare the health and ecological impacts between two or more rival products/processes or identify the impacts of a specific product or process.*
- *Identify impacts to one or more specific environmental areas of concern.”*³⁵⁸

Tuttavia, l'implementazione di tale metodologia può trovare differenti difficoltà dovute al tempo, alle risorse e alle informazioni di cui necessita. Prima di iniziare l'analisi, è quindi necessario, verificare la loro completa disponibilità.

Inoltre, non essendoci una definizione della *performance* economica del prodotto o servizio, deve necessariamente essere integrato ad altri strumenti.

Infine, essa è una metodologia che risulta di difficile integrazione nei sistemi contabili esistenti³⁵⁹.

³⁵⁸, G. FINNVEDEN in *Recent developments in life cycle assessment*. Journal of environmental management, 2009

³⁵⁹ CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 109

4.6 Il budget ambientale

Com'è già stato esposto nel corso del terzo capitolo, il budget può essere considerato uno dei più importanti strumenti utilizzati dal controllo di gestione per valutare la *performance* aziendale. Esso, però, non considera adeguatamente la variabile ambientale.

Per questo motivo, è ora opportuno presentare il budget ambientale, che può assumere una rilevanza cruciale, per le imprese che come obiettivo hanno quello di ottimizzare la dimensione ambientale, perseguendo quindi la massimizzazione della variabile ambientale e sociale, oltre a quella economica.

Il *management* può quindi avvalersi di un altro strumento per massimizzare la *performance* complessiva e generare valore condiviso.

Il budget ambientale può essere definito come un prospetto di sintesi degli obiettivi ambientali che l'azienda intende perseguire. Poiché assume un aspetto previsionale, esso rappresenta anche un impegno che l'azienda assume verso l'ambiente. Solitamente la strategia in ambito ambientale attuata dalle aziende che intendono impiegare il budget ambientale è quella proattiva³⁶⁰.

Il budget ambientale è suddiviso in³⁶¹:

- Ricavi ambientali;
- Costi ambientali;
- Costi della gestione ambientale;
- Investimenti ambientali.

I ricavi ambientali si riferiscono alle vendite di materiali che in precedenza originavano voci di reddito negative, i costi di smaltimento.

I costi ambientali possono essere di varie tipologie: per l'impiego di materie prime eco-compatibili, per l'utilizzo di energia pulita, per la gestione delle risorse umane in ambito ambientale e per le manutenzioni con orientamento ecologico. Essi devono essere indicati nel loro valore assoluto in termini di valore monetario di risorse impiegate.

³⁶⁰ Si veda il paragrafo 4.3

³⁶¹ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 179

Deve anche essere indicato il miglioramento ambientale raggiunto grazie alle azioni intraprese da parte dell'azienda.

I costi della gestione ambientale si riferiscono principalmente a due categorie, quelli per le responsabilità interne e quelli per far fronte a danni o problemi generati verso l'ambiente esterno. È importante che sia anche indicata anche una loro stima con riferimento al lungo periodo. Possono però riscontrarsi delle difficoltà oggettive nel compiere stime future, in proposito Roger Burrit e Stefan Schaltegger affermano: "*Any consideration of the estimation of future costs faces quite substantial problems. Estimation of the future costs of pollution prevention and environmental liabilities is particularly difficult as neither future technologies, nor future demands of stakeholder groups (including regulatory requirements) are known.*"³⁶²

Infine, gli investimenti ambientali corrispondono a degli impieghi di risorse finanziarie, per cui corrisponde un flusso di cassa in uscita, a fronte di futuri flussi di cassa in entrata, con obiettivo però di ottimizzare la dimensione ambientale.

Ciascuna delle quattro componenti viste è iscritta nel budget ambientale per la quota di competenza.

In aggiunta esso deve necessariamente contenere anche informazioni di tipo *non financial*, in quanto quelle di carattere ambientale spesso si presentano in questo modo. Nonostante questo, le rilevazioni di origine quantitativo-monetaria hanno comunque una rilevata importanza, in quanto consentono al *management* aziendale di prendere le decisioni.

È ora di seguito presentata la struttura del budget ambientale³⁶³:

³⁶² ROGER BURRIT, STEFAN SCHALTEGGER in *Eco-Efficiency in Corporate Budgeting*, Center for Sustainability Management (CSM), 2001

³⁶³ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 181

Ricavi ambientali
- Costi della gestione ambientale
<hr/>
= Risultato intermedio della gestione ambientale
+ Valore ambientale creato (costi ambientali e investimenti ambientali)
<hr/>
= Risultato della gestione ambientale
- Valore ambientale distrutto dall'azienda
<hr/>
= Risultato sociale della gestione ambientale

Figura 32 - Budget ambientale

Come si evince dalla tabella sopra riportata, con il budget ambientale vengono analizzati principalmente tre risultati: quello intermedio della gestione ambientale, quello della gestione ambientale e quello sociale sempre della gestione ambientale.

Il primo offre un'indicazione di come la gestione della variabile ambientale incida sull'economicità dell'azienda. Chiara Mio su questo primo indicatore afferma: "Per considerare l'orientamento strategico complessivo e la rispondenza delle azioni intraprese non solo al vincolo dell'economicità ma anche all'orientamento dell'eco-efficienza, si deve confrontare questa grandezza (centrata sul conto economico) con l'ammontare delle risorse dedicate alla prevenzione, al miglioramento dell'impatto ambientale, rappresentato dai costi ambientali e dal valore degli investimenti ambientali."

In riferimento agli indicatori che vengono calcolati con il budget ambientale, l'autrice continua dicendo: "Se il risultato della gestione ambientale è positivo, l'azienda manifesta un buon equilibrio fra il perseguimento dell'economicità e dell'eco-efficienza. Nel lungo termine, risultati ambientali positivi portano a ricadute positive sull'ecosistema. Tuttavia, non sempre un buon risultato ambientale produce effetti positivi sull'intero ecosistema, poiché l'azienda potrebbe aver sviluppato calcoli e preso decisioni basandosi sull'orizzonte decisionale a essa pertinente e scaricando a monte e a valle maggiori oneri ambientali, nonché un peggioramento dell'impatto ambientale."

(..) Il budget ambientale deve pertanto essere redatto per evidenziare il risultato della gestione ambientale, grandezza sulla quale il vertice aziendale può agire per ottimizzare il proprio rapporto con l'ambiente.”³⁶⁴

Il budget ambientale può essere quindi considerato come un ottimo strumento di comunicazione della strategia ambientale all'intero dell'organizzazione. Chiaramente, per le aziende sono sempre più necessari strumenti per la comunicazione verso l'esterno.

La comunicazione verso l'esterno e quindi da parte delle aziende verso i suoi principali *stakeholders*, avviene attraverso l'utilizzo di una serie di report specifici. È però necessario tenere in considerazione che ciascun gruppo di *stakeholders* può avere aspettative differenti e può quindi essere impossibile riuscire massimizzarle tutte per un'azienda. Per questo motivo, deve essere sempre cercato un compromesso. È inoltre molto più probabile inoltre che aziende con atteggiamento socialmente responsabile siano quelle che presentino un'informativa generale più affidabile e trasparente³⁶⁵.

La preparazione del budget ambientale necessita di un coinvolgimento di tutte le principali funzioni dell'organizzazione. La funzione acquisti, ricerca e sviluppo, produzione e marketing e vendite nel corso delle differenti attività svolte devono perseguire la massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza, ma è necessario che siano perseguiti anche obiettivi di natura ambientale. È quindi necessario che ciascuna di tali funzioni abbia un orientamento all'ottimizzazione della variabile ambientale nel prendere le decisioni³⁶⁶.

³⁶⁴ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 180-181

³⁶⁵ Gli strumenti che possono essere utilizzati dal *management* per la comunicazione verso gli *stakeholders* esterni non sarà descritta nel presente elaborato. Per un approfondimento si veda: CHIARA MIO in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005, 149 e seguenti

³⁶⁶ CHIARA MIO in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001, p. 183 e seguenti

CONCLUSIONI

I sistemi di controllo di gestione sono indispensabili per il *management* delle aziende di piccole e grande dimensione, nel raggiungimento della massimizzazione dei profitti e nella cosiddetta “creazione di valore”.

In un contesto economico sempre più caratterizzato da alta incertezza, risulta necessario per il *management*, dotarsi di strumenti gestionali che siano in grado di garantire razionalità nelle scelte e nelle decisioni.

In questo senso, il budget può essere considerato lo strumento di natura previsionale, più importante e lo scopo del presente elaborato è stato appunto quello di definirne le sue peculiarità.

A seguito di quanto detto nel corso del terzo capitolo, è possibile constatare innanzitutto una sua multifunzionalità: esso ricopre in *primis* una funzione di pianificazione delle differenti attività in funzione degli obiettivi prefissati, ma anche di controllo, di responsabilizzazione, di motivazione, di coordinazione e di valutazione della *performance*. Nonostante, nell’implementazione e nell’impiego debbano essere tenuti presenti i suoi limiti, derivanti prevalentemente dalla sua natura quantitativo-monetaria, il budget possiede un’importante funzione gestionale per il *management*, che va al di là della mera programmazione e controllo, e che può essere riconducibile anche ad un’integrazione organizzativa.

In questo senso, è necessario tenere presente, che tutti gli strumenti del controllo di gestione devono essere fortemente orientati al raggiungimento della massima efficacia ed efficienza.

Nel corso del capitolo si sono quindi delineate le modalità con cui esso debba essere impiegato, andando a definire le sue configurazioni: dai differenti budget operativi (il budget commerciale, il budget dei costi di produzione, il budget dei costi generali e

amministrativi e il budget degli investimenti) al *master budget*, composto dal budget economico, dal budget finanziario e dal budget patrimoniale, i quali presentano una struttura del tutto analoga rispettivamente al conto economico, allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario, con la differenza però di essere costruiti su dati previsionali anziché su dati a consuntivo.

A fronte dei limiti di cui si è parlato, sono stati inoltre presentati due possibili approcci “innovativi”: l'*Activity Based Budgeting* e il *Life Cycle Budgeting*. Il primo cerca di superare i limiti del modello tradizionale basando la sua logica di costruzione nelle attività anziché nei centri di responsabilità, con l'obiettivo di individuare e generare una vera relazione tra obiettivi, processi, attività e responsabilità manageriali. Il secondo ha come obiettivo quello di offrire al *management* una panoramica più ampia di tutti i ricavi e i costi che caratterizzano l'intero ciclo di vita di un prodotto.

Nonostante presentino alcuni vantaggi, la loro diffusione all'interno delle aziende rimane molto bassa in quanto richiedono un'elevata onerosità in termini di tempo e denaro, oltre che presentare una complessività operativa tale da ostacolarne una loro implementazione. Essi quindi possono essere considerati degli strumenti di integrazione e di supporto al budget tradizionale.

Il budget dunque preserva la sua importanza all'interno delle aziende, anche nonostante i diversi limiti presenti.

Nella fase antecedente alla presentazione del budget, si è ritenuto di particolare interesse, definire alcuni concetti relativi al controllo di gestione e alle modalità di determinazione dei costi di prodotto, a cui sono stati dedicati rispettivamente il primo e il secondo capitolo. Il motivo principale risiede nel fatto, che come si è visto, essi sono alla base delle teorie rispetto al *budgeting*. Quest'ultimo, infatti, presenta una forte integrazione con la contabilità generale e con la contabilità analitica.

Nel primo capitolo, oltre a definire alcuni concetti teorici relativi alla disciplina del controllo di gestione, si è posto il *focus* sulla contabilità analitica, in particolare sulle differenti classificazioni di costo.

Inoltre, poiché il tessuto economico aziendale italiano ed anche europeo è composto per gran parte da piccole e medie imprese (PMI), che come si è visto rappresentano oltre il 99% rispetto al totale delle imprese, sono state analizzate alcune loro caratteristiche, in riferimento, da parte di tali aziende, dell'impiego dei sistemi di controllo di gestione.

Molto spesso, in queste aziende, il controllo di gestione, e in particolare il budget, ricopre un ruolo marginale, se non addirittura assente. Questo è principalmente dovuto dalle onerosità in termini di tempo e di denaro, che caratterizzano l'implementazione e il mantenimento dei sistemi di controllo di gestione.

Deve comunque essere precisato che possono esserci dei casi in cui questa implementazione non sia realmente conveniente per l'azienda di piccole e medie dimensioni, in quanto i costi potrebbero superare di gran lunga i benefici. Per tale motivo, non è possibile generalizzare dicendo che essi siano sempre convenienti, a prescindere dalle dimensioni aziendali, ma deve essere sempre valutato lo specifico caso.

La determinazione del profitto nel budget aziendale dipende chiaramente anche dai costi che si ritiene saranno sostenuti nella produzione dei differenti prodotti. Per questo motivo è necessario che essi siano rilevati in modo estremamente preciso e accurato, poiché in caso contrario, ci sarebbero delle distorsioni nel risultato finale. A seguito di ciò, nel corso del secondo capitolo, è stata approfondita la tematica dei costi di prodotto e in particolare le loro modalità di determinazione.

Possono essere principalmente definite tre differenti tipologie di determinazione dei costi di prodotto: il *full costing* (con la distinzione a base unica e a base multipla), il *direct costing* (con la distinzione di quello semplice e quello evoluto) e l'*Activity Based Costing (ABC)*. Quest'ultima, che presenta una logica di costruzione totalmente differente e basata sulle attività anziché sui centri di costo (come invece avviene nel *full costing* e nel *direct costing*), nasce proprio per superare i limiti, in termini di precisione e accuratezza, insiti delle prime due tipologie.

Mettere a punto un sistema di determinazione dei costi di prodotto più preciso e puntuale può essere determinante in un contesto economico sempre più competitivo. È però necessario tenere presente che esso richiede una maggiore onerosità in termini di tempo e denaro, che in parte ne limita una sua diffusione, soprattutto nelle aziende di minori dimensioni. Per questo motivo, è stata presentata anche l'evoluzione di tale metodologia, il cosiddetto *Time Driven Activity Based Costing*, che mantiene i vantaggi dell'*Activity Based Costing*, ma semplifica notevolmente la determinazione dei costi di prodotto, in quanto necessita solamente di due insiemi di stime.

Inoltre, porre il *focus* sulla sola capacità dell'azienda di "creare valore" e generare profitti, può avere delle forti conseguenze negative. I sistemi di controllo di gestione devono necessariamente adeguarsi alle esigenze manageriali che caratterizzano l'attuale contesto economico. Per tale motivo, nel corso del quarto capitolo, è stata presentata la tematica della *Corporate Social Responsibility (CSR)* e delle sue implicazioni a livello strategico e gestionale.

Le problematiche connesse ai cambiamenti climatici e l'eccessivo orientamento da parte del *management* al solo valore economico (*Shareholder Theory*), hanno portato alla necessità di un cambiamento radicale nel modo di operare da parte delle aziende, in modo da garantire la massimizzazione del valore verso tutti gli *stakeholders*.

Anche i sistemi di controllo di gestione devono necessariamente adeguarsi a tali esigenze. Per tale motivo, in linea con il contenuto dell'elaborato, sono stati analizzati alcuni strumenti che riescano a valutare anche la *performance* ambientale e sociale oltre a quella economica.

Oltre a esaminare alcuni concetti teorici riguardo alla contabilità ambientale e ai costi ambientali, sono stati presentati alcuni importanti strumenti che vanno a supporto del *management*, quali il budget ambientale, che può essere considerato come un prospetto di sintesi degli obiettivi ambientali che l'azienda intende perseguire, il margine di contribuzione ambientale, ottenuto dal rapporto tra il margine di contribuzione unitario di primo livello e l'impatto ambientale di un prodotto o una linea di prodotti e il *Life Cycle Assessment (LCA)*, che può essere inteso come un processo utile a individuare e valutare i possibili impatti ambientali di un determinato prodotto o servizio, durante l'intero ciclo di vita.

BIBLIOGRAFIA

AHLSTRAND BRUCE, LAMPEL JOSEPH, MINTZBERG HENRY in *Strategy Safari, A guided tour through the wild of strategic management*, Free Press, New York, 1998

ALOI ANTONGIULLO, ALOI FELICE in *il Budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ipsoa, 2012

ALOI FELICE in *Costi e prezzi. La contabilità dei costi e la formazione dei prezzi in ambiente competitivo*, Franco Angeli, 2012

ANDERSON STEVE, KAPLAN ROBERT S. in *Time Driven Activity Based Costing*, *Harvard Business Review*, 2004

ANDERSON STEVE, KAPLAN ROBERT S. in *Time-driven activity-based costing*, Available at SSRN 485443, 2003

ANDERSON STEVE, S. KAPLAN ROBERT in *Time-Driven Activity-Based Costing, A simpler and more powerful path to higher profits*, *Harvard Business School Press*, 2007

ANTHONY ROBERT N., HAWKINS DAVID F., MACRI' DIEGO M., MERCHANT KENNETH A. in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012

ANTONELLI VALERIO, D'ALESSIO RAFFAELE in *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli editore, 2012

ANTONELLI VALERIO, D'ALESSIO RAFFAELE in *Sistemi di rilevazione dei costi: il full costing*, *Periodico: Contabilità finanza e controllo*, 2006

ARCARI ANNA MARIA in *Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Milano, Egea

ARMSTRONG GARY, KOTLER PHILIP in *Principles of marketing*, Pearson, 2012

ARNOLD JOHN, TURLEY STUART in *Accounting for management decisions, third edition*, Prentice Hall, 1996

AVI MARIA SILVIA in *Il rendimento unitario netto di prodotto*, Periodico: *Contabilità finanziaria e controllo*, 2006

AVI MARIA SILVIA in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book, 2012

BASTIA PAOLO in *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il mulino, Bologna, 2008

BENCINI FABRIZIO, FERRAGINA FRANCESCO, FERRAGINA VINCENZO, MANCARUSO MATTEO in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24ORE, Milano, 2009

BERGAMIN BARBATO MARIA in *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Milano 1991

BHIMANI ALNOOR, BURGSTHALER DAVID, HORNGREN CHARLES T., SCHATZBERG JEFF, STRATTON WILLIAM O., SUNDEM GARY L. in *Introduction to Management Accounting*, Pearson, 2012

BHIMANI ALNOOR in *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, 2006

BIANCHI GIORGIO in *Dalle tecniche di budget al risk management per programmare il futuro*, Periodico: *Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione*, n. 45, 2006, IFAF

BIANCHI GIORGIO in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Periodico: *Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione*, n. 49, trim I, 2007, IFAF

BLYTHE JIM, CEDROLA ELENA in *Fondamenti di marketing*, Pearson, Milano, 2013

BORELLI SANDRO in *La direzione commerciale, ruoli e funzioni*, Cosa & Come, 1993

BRADFORD J., JAFFE J., ROSS S., WESTERFIELD D. in *Finanza aziendale*, McGraw-Hill, 2013

BREWER PETER C., GARRISON RAY H., NOREEN ERIC W. in *Programmazione e controllo, Managerial accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008

BRUSA LUIGI in *L'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti*, terza edizione, ETAS, 2001

BRUSA LUIGI in *L'amministrazione e il controllo*, Etas, Milano, 1994

BRUSA LUIGI in *Analisi e contabilità dei costi*, Milano, Giuffrè Editore, 2009

BUBBIO ALBERTO in *Analisi dei costi e gestione d'impresa*, Guerrini Scientifica, Milano, 1994

BUBBIO ALBERTO in *Il budget, Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa, Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il sole 24ORE, Milano, 2005

BURCH JOHN G. in *Contabilità direzionale e controllo di gestione, Impatto delle nuove tecnologie*, Egea, 2000

BUSACCA BRUNO in *Customer Value*, Egea, Milano, 2012

CASTINO MARCO in *I limiti delle contabilità tradizionali. Confronto tra Activity Based Costing e contabilità tradizionali*, Periodico: Sinergie, 1994

CINQUINI LINO in *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli Editore, Torino, 1997

COMMISSIONE EUROPEA *Libro verde. Promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001

COOMBS HUGH, HOBBS DAVID, JENKINS ELLIS in *Management Accounting. Principles and Application*, SAGE, 2005

COOPER ROBIN, KAPLAN ROBERT S. in *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review, May-June 1991

CORSELLI ROBERTO in *Controllo di gestione in una piccola impresa, periodico Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione*, n. 52, Trim. IV, 2007, IFAF

COVALESKI MARK, EVANS JOHN H. III, LUFT JOAN, SHIELDS MICHEAL D. in *Budgeting research: Three theoretical Perspectives and criteria for selective integration*, Handbooks of Management Accounting Research, Vol. 2, 2007

DATAR SRIKANT M., HORNGREN CHARLES T., RAJAN MADHAV V. in *Cost Accounting, A managerial emphasis*, Fourteenth Edition, Pearson, 2012

DE COCK CHRISTIAN, NYBERG DANIEL, WHITEMAN GAIL, WRIGHT CHRISTOPHER in *Future imaginings: organizing in response to climate change*, Periodico: Sage, Vol. 20, September 2013

DE WIT BOB, MEYER RON in *Strategy, Process, Content, Context*, 4th Edition, Cengage Learning, EMEA, 2010, P. 17

DÍAZ-GARCÍA CRISTINA, GONZÁLEZ-MORENO ÁNGELA, SÁEZ-MARTÍNEZ FRANCISCO J. in *Factors Promoting Environmental Responsibility in European SMEs: The Effect on Performance, Sustainability*, September 2016

Documento n. 12 dell'IRDCEC: *Controllo di gestione e contabilità dei costi nelle PMI*, 2012

DRURY COLIN in *Costing an introduction*, Second edition, Chapman and Hall, 1990

DRURY COLIN in *Management accounting for business*, 6th edition, Cengage Learning EMEA, Andover, 2016

ELKINGTON JOHN in *Partnerships from Cannibals with Forks: The triple Bottom Line of 21st-Century Business*, Environmental Quality Management, Autumn 1998

Environmental Protection Agency (EPA), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Tool: Key Concepts and Terms*, June 1995

Environmental Protection Agency (EPA), *Life Cycle Assessment: Principles and Practice*, May 2006

FERRARESE PIEREMILIO, MANCIN MORENO, MARCON CARLO, SOSTERO UGO in *Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria*, Seconda edizione, Cafoscarina, Venezia, 2011

FISHER JOSEPH, KRUMWIEDE KIP in *Product Costing Systems: Finding the Right Approach*, Journal of Corporate Accounting & Finance, May-June 2015

FREEMAN R. EDWARD, PARMAR BIDHAN, WICKS ANDREW C. in *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, Organization Science, Vol. 15, N. 3, May-June 2004

G. FINNVEDEN in *Recent developments in life cycle assessment. Journal of environmental management*, 2009

KANNAIAH DESTI in *Activity Based Costing (ABC): Is It a Tool for Company to Achieve Competitive Advantage?*, *International Journal of Economics and Finance*, 2015

LAMBIN JEAN JACQUES in *Market-Driven management, marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012

LANGFIELD KIM, HILTON RONALD W., THORNE HELEN in *Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value*, McGraw-Hill, 2007

LIBERATORE GIOVANNI, PERSIANI NICCOLO' in *Contabilità analitica per le decisioni economiche*, Cedam, Padova, 1995

MACDONALD CHRIS, NORMAN WAYNE in *Getting to the bottom of "Tripple Bottom Line"*, In Press, *Business Ethics Quarterly*, March 2003

MARASCA STEFANO, SILVI RICCARDO in *Sistemi di controllo e cost management tra teoria e prassi*, G. Giappichelli editore, Torino, 2004

MELLA PIERO in *Le condizioni di successo del Budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting*, *Periodico: Budget. Analisi programmazione e controllo di gestione*, n. 37, trim. I, 2004, IFAF

MELLA PIERO in *Perché ricordarci del direct costing?*, *Periodico: Budget. Analisi programmazione e controllo di gestione*, 2007

MERCHANT KENNETH, RICCABONI ANGELO in *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001

MIO CHIARA in *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo; verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005

MIO CHIARA in *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, EGEA, 2001

MIO CHIARA in *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, Milano, 2013

PORTER MICHEAL E. in *The five competitive forces that shape strategy*, Harward Business Review, Gennaio 2008

PORTER MICHEAL E. in *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1998

Raccomandazione della Commissione Europea relativa alla definizione delle microimprese, piccole imprese e medie imprese, in GUCE, 2003.

Raccomandazione della Commissione Europea relativa alla rilevazione, alla valutazione, e alla divulgazione di informazioni ambientali nei conti annuali e nelle relazioni sulla gestione delle società, GUCE, 30 maggio 2001

RAIMONDI MARCO in *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano, 2005, p. 281

Report of the World Commission on Environment and Development (WCED), Our Common Future, 1987

ROGER BURRIT, STEFAN SCHALTEGGER in *Eco-Efficiency in Corporate Budgeting*, Center for Sustainability Management (CSM), 2001

Scheda informativa SBA 2015 relativa all'Italia, pubblicata dalla Commissione Europea

SELENATI CLAUDIO in *Zero base budget e pianificazione strategica*, Periodico: "Budget. Analisi, programmazione e controllo di gestione", n. 54, Trim. II, 2008, IFAF

JAE K. SHIM, JOEL G. SIEGEL, ALLISON I.SHIM in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011

SIMONS ROBERT in *The role of management control system in creating competitive advantage: new perspectives*, Accounting, Organizations and Society 1990

SMITH H. JEFF in *The shareholders vs. Stakeholders Debate*, MitSloan Management Review, Vol. 44, n. 4, 2003

SORRENTE MARIANNA in *Activity Based Costing e customer profitability analysis*, Periodico: Budget. Analisi Programmazione e controllo di gestione,

TARDIVO GIUSEPPE in *L'Activity Based Management come strumento di gestione delle risorse aziendali*, Periodico: Budget. Analisi Programmazione e controllo di gestione, 2000

TURNEY PETER B.B. in *Common Cents: The ABC performance breakthrough: How to succeed with activity based costing*, Cost Technology, 1991

VALACICH J., SCHNEIDER C., CARIGNANI A., LONGO A., L.NEGRI in *ICT Sistemi informativi e mercati digitali*, Pearson, 2011

ZIMMERMAN JEROLD L. in *Accounting for Decision Making and Control*, Fourth edition, McGraw-Hill, 2003