

Facoltà di ECONOMIA

*Corso di laurea magistrale in:
ECONOMIA E DIREZIONE DELLE IMPRESE*

*Percorso in:
MANAGEMENT*

Cattedra: SISTEMI AMMINISTRATIVI NELLE HOLDING

***CONTROLLO DI GESTIONE DEI GRUPPI DI IMPRESE
CASE STUDY: "GRUPPO LUCIANI"***

RELATORE:
Chiar.mo Prof.
Alessandro Musaio

CORRELATORE
Chiar.mo Prof.
Alessandro De Paolis

CANDIDATO:
De Angelis Mirko
Matr.613521

INDICE

PREMESSA.....	6
Capitolo I	
CARATTERISTICHE E FASI PRINCIPALI DEL PROCESSO DI CONTROLLO.....	9
1.1 Introduzione	9
1.2 Controllo di gestione: nozione e caratteristiche	11
1.3 Controllo e cultura dei risultati	12
1.3.1 Orientamento ai risultati e controllo	13
1.3.2 Il nuovo ruolo del controllo di gestione.....	13
1.3.3 Indicatori di performance	14
1.4 Dimensione “Materiale” e “Immateriale” del controllo	15
1.4.1 Componenti della dimensione materiale.....	15
1.4.2 L’effettivo ruolo del controllo	16
1.4.3 Le possibili conseguenze del controllo di gestione	18
1.4.4 Superare il mito degli indicatori	19
1.5 Fasi del processo di controllo.....	20
1.5.1 La programmazione	21
1.5.2 La preparazione del budget	22
1.5.3 La Misurazione e il reporting	24
1.5.4 La valutazione dei risultati raggiunti.....	25
1.6 Attuazione del Processo di Controllo.....	27
1.7 I Centri di responsabilità	28
1.7.1 I centri di costo	29
1.7.2 Centri di spesa	31
1.7.3 Centri di ricavo	33
1.7.4 Centri di profitto.....	35
1.7.5 Centri di investimento.....	36
1.8 Il ruolo degli indicatori di performance	39
Capitolo II	
PIANIFICAZIONE E REDAZIONE DEL BUDGET.....	40
2.1 Introduzione	40
2.2 Pianificazione strategica	41
2.2.1 Business Plan e il Piano Industriale	42
2.2.2 Necessità di redazione del Piano Strategico.....	44
2.3 Le funzioni del piano strategico.....	45
2.3.1 Contenuti del piano strategico	46
2.4 Controllo, revisione e aggiornamento del Piano	48
2.5 Caratteristiche principali del budget	48
2.5.1 Le principali funzioni al budget	49
2.5.2 Guida ed orientamento dei manager	50
2.5.3 Coordinamento delle azioni dei responsabili	51
2.5.4 Elaborazione di parametri economico-finanziari.....	51
2.5.5 Coordinamento ex-ante degli organi aziendali	51
2.5.6 Motivazioni dei responsabili di area	52
2.5.7 Relazioni tra le aree aziendali	52

2.6 La composizione del budget aziendale	52
2.6.1 <i>Il budget economico</i>	52
2.7 Presupposti di formulazione del budget.....	53
2.7.1 <i>Agenda per il processo di budgeting</i>	55
2.7.2 <i>Riflessioni sullo zero-based budgeting e dell'approccio incrementale</i>	56

Capitolo III

L'ANALISI DI BILANCIO E IL RENDICONTO FINANZIARIO	58
3.1. Introduzione	58
3.2 Il Rendiconto Finanziario.....	59
3.2.1 <i>Le finalità e i contenuti del rendiconto finanziario</i>	59
3.2.2 <i>La risorsa finanziaria di riferimento</i>	60
3.3 Le fasi di redazione	61
3.4 Il rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto	63
3.4.1 <i>L'indebitamento Netto</i>	64
3.5 Gli Indicatori contabili e non finanziari.....	65
3.6 Il Residual Income e i suoi derivati. L'eva	66
3.6.1 <i>L'Eva</i>	67
3.7 Indicatori non finanziari.....	68
3.7.1 <i>Indicatori delle prestazioni attuali</i>	69
3.8 Le caratteristiche degli indicatori non finanziari	70

Capitolo IV

LA BALANCED SCORECARD	72
4.1 Introduzione	72
4.2 Descrizione della strategia: le Strategy Maps	72
4.3 La misurazione della strategia : LE BALANCED SCORECARD.....	75
4.4 La gestione della strategia: L'AZIENDA STRATEGY-FOCUSED.....	80
4.5 Balanced Scorecard di terza generazione.....	81

Capitolo V

IL SETTORE DELLA GDO E IL CONTROLLO DIREZIONALE	83
5.1 Introduzione	83
5.2 Le aziende della grande distribuzione: caratteristiche e profili organizzativo-societari.....	84
5.3 L'organizzazione dell'attività distributiva: i "prodotti" e la rete di vendita.....	86
5.3.1 <i>Gli elementi chiave di successo nella distribuzione moderna</i>	88
5.4 Le caratteristiche generali del modello di controllo.....	89
5.4.1 <i>Le componenti e i processi del sistema di controllo</i>	91
5.5. Il modello delle responsabilità e delle variabili chiave.....	92
5.5.1 <i>Le variabili chiave</i>	93
5.6 La contabilità direzionale.....	94
5.7 Il processo dell'attività di controllo	95
5.8 Le nuove tecnologie informative: I sistemi EAN-POS.....	95

Capitolo VI

GLI STRUMENTI TRADIZIONALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA GDO ...	97
6.1 Il budget nelle imprese della grande distribuzione	97
6.2 Il budget economico e finanziario.....	98
6.2.1 <i>Il Budget commerciale</i>	98

6.2.2 Il Budget delle vendite e dei costi commerciali	98
6.2.3 Il Budget del costo del venduto	99
6.2.4 Il Budget degli acquisti, degli approvvigionamenti e delle scorte.....	99
6.2.5 Il Budget dei costi di struttura	100
6.2.6 Il Budget del personale e dell'organico di Punto Vendita.....	100
6.2.7 Il Budget degli altri costi di struttura	100
6.2.8 Il Budget economico globale.....	100
6.2.9 Il budget finanziario.....	101
6.3 Analisi degli scostamenti e il sistema di reporting	101
6.4 I mutamenti e gli aspetti innovativi dei sistemi di controllo.....	103
6.4.1 Forte competizione.....	103
6.4.2 Lento sviluppo	103
6.4.3 Mancanza di tradizione.....	104
6.4.4 Information Technology (IT).....	104
6.4.5 Nuovo ruolo della finanza.....	105
6.5 Nuovi obiettivi del controllo	105
6.6 Legare la valutazione dei risultati alle strategie.....	106
6.7 Particolari strumenti di misurazione economico-finanziaria	108
6.7.1 Cash Flow	109
6.7.2 Shareholder value	109
6.7.3 Economic value added	109
6.8 L'Efficient consumer response (ECR).....	110
6.8.1 Gestione quantitativa	110
6.8.2 Gestione Interattiva.....	111
6.9. Il Category Management.....	112
6.9.1 La Qualità del servizio.....	112
6.9.2 La Customer satisfaction	113
6.9.3 Il Benchmarking dei concorrenti	113

Capitolo VII

II “CASO LUCIANI”: OBIETTIVI E MODALITA’ DEL CONTROLLO DI GESTIONE.	115
Breve Premessa	115
7.1 Supermercati GS S.p.A	115
7.1.1 I prodotti a marchio	119
7.1.2 Il Franchising.....	122
7.2 Gruppo Luciani	123
7.2.1 Contratto di franchising	124
7.2.2 Sviluppo della domanda e andamento dei mercati in cui opera il Gruppo Luciani.....	125
7.2.3 Profilo Gruppo Luciani.....	128
7.2.4 Organigramma.....	130
7.3 I risultati consolidati del Gruppo	132
7.3.1 Rendiconto Finanziario.....	139
7.2.2 Profilo della G.F.M S.p.A	141
7.3.3 Principali dati finanziari.....	144
7.3.4 Strategie di sviluppo 2009/2010	147
7.4 Redazione del Budget	147
7.5 Costruzione Reporting	152
7.5.1 Il reporting sulle vendite	152
7.5.2 Il report sui margini	152
7.5.3 Report costo del personale.....	166
7.5.4 Il reporting sul rendimento dei punti vendita	170

<i>7.5.5 Direct product profitability (DPP)</i>	174
<i>7.5.6 Il sistema di reporting direzionale</i>	175
<i>7.5.7 Le analisi della profittabilità</i>	177
7.6 Conto Economico Supermercati G.F.M.....	177
7.7 Segmentazione della clientela	182
<i>7.7.1 Le strategie commerciali intraprese dal Gruppo</i>	184
RUOLO DEL CONTROLLER & CONCLUSIONI	186
BIBLIOGRAFIA TESI	190
SITI INTERNET	191

DeDica:

Ai ViSiOnArI, Ai FoLLI, AgLi UtOpIsTi e A tUtTi QuELLi ChE ViVoNo SeCoNdO Le LoRo ReGoLe....

A

TE

.....Nonna.....

PREMESSA

La crisi economica globale di questi ultimi anni ha fatto intravedere quella che può essere considerata soltanto la punta di un iceberg. D'un tratto, aziende che fino a pochi mesi prima navigavano nell'oro, si sono trovate sull'orlo del fallimento. Ecco allora, che torna "di moda" il tema del controllo di gestione e dell'importanza di vigilare attentamente sull'operato delle aziende. Ma il controllo di gestione non può essere considerato un argomento di cui parlare saltuariamente, come se fosse uno strumento di management da utilizzare solo nei momenti di crisi; la sua rilevanza è tale da meritare più spazio all'interno dei sistemi organizzativi. Le aziende, se vogliono innovarsi e rimanere competitive nel futuro, dovranno operare cambiamenti radicali all'interno del loro sistema organizzativo. Nell'attuale contesto competitivo, dominato dall'incertezza e da cambiamenti repentini, le imprese hanno bisogno di sapere per tempo se saranno in grado di raggiungere i risultati prefissati. Da qui deriva la necessità di dotarsi di strumenti in qualche modo predittivi che siano in grado di fornire un'indicazione tempestiva sia sulla corretta esecuzione della strategia che sulla validità delle assunzioni strategiche formulate. Le misure economico finanziarie a consuntivo, seppure fondamentali, risultano attualmente inadeguate a questo proposito. Per poter disporre di indicatori tempestivi è necessario servirsi dei driver della performance futura. Uno tra gli strumenti più efficaci allo scopo, risulta ad esempio proprio la Balanced Scorecard. Grazie alla balanced scorecard, si rende possibile per la direzione aziendale la creazione di un nuovo sistema di management per formulare, comunicare e implementare strategie, per ottenere feedback e adattare il piano strategico ai risultati ottenuti. Il principale obiettivo del presente lavoro è quello di evidenziare la fondamentale importanza del controllo di gestione nell'ambito dell'attività d'impresa. Come si può notare, il sistema di controllo non rappresenta soltanto un semplice processo di confronto tra quanto è stato stabilito e quanto è accaduto, ma è uno strumento di indirizzo e di programmazione volto a supportare il processo decisionale, al fine di migliorare le performance aziendali. A titolo esemplificativo, si citano soltanto alcune delle funzioni e delle finalità del controllo di gestione. Quest'ultimo deve: raccogliere le informazioni derivanti sia dall'esterno che dall'interno dell'azienda, e trarne da essa orientamenti e indirizzi; favorire processi di apprendimento all'interno dell'organizzazione; tradurre la strategia in indicatori di performance correlati tra loro; mettere in condizioni l'impresa di avere un atteggiamento pro – attivo (cioè fare assumere all'azienda un comportamento attivo nei confronti dell'ambiente esterno, in modo da anticipare, affrontare, o addirittura provocare, i cambiamenti dello stesso); allineare gli obiettivi all'interno dell'organizzazione; favorire lo scambio di informazioni e la collaborazione tra i membri dell'impresa; offrire dei parametri di riferimento e di confronto (parametri – obiettivo), atti sia a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi, sia a motivare e a responsabilizzare i diversi membri dell'organizzazione; fornire all'impresa nuovi spunti e nuove soluzioni; permettere di cogliere, valorizzare e sfruttare le possibili sinergie tra i vari processi o tra le varie funzioni, etc. Pertanto, i sistemi di misurazione non sono più soltanto dei semplici strumenti per il controllo di gestione, ma diventano dei potenti mezzi per la comunicazione e l'apprendimento e, soprattutto, gettano le basi di un sistema altamente innovativo di management strategico.

Questo lavoro è stato suddiviso in sette capitoli, che di seguito andremo brevemente ad analizzare.

Nel primo capitolo viene descritta in generale la funzione e le caratteristiche del controllo di gestione, parlando della sua articolazione, dei suoi aspetti nonché dell'articolazione dei centri di responsabilità finanziaria ed il ruolo degli indicatori di performance nell'attività di gestione.

Il secondo capitolo è dedicato ad uno strumento molto importante oggi nelle imprese, per quanto riguarda il controllo di gestione; questo strumento è la pianificazione e il budget. Dopo aver fornito una definizione dei concetti di Business Plan e Piano Industriale, vengono presentate ed illustrate le principali finalità che possono essere assegnate alla redazione di Piano strategico (paragrafo 2.3). Successivamente si evidenzia la posizione e il ruolo del budget all'interno del cosiddetto "meccanismo di feedback". Il proseguo del capitolo (paragrafo 2.8 e seguenti) è dedicato alla ricostruzione dell'iter di budgeting, illustrandone i singoli step, le attività da svolgere in ciascuna fase e gli attori principali.

Il terzo capitolo riguarda la conoscenza delle principali tecniche di analisi di bilancio, infatti, dopo averne evidenziato finalità, principi e strumenti, si procede ad illustrare le fasi in cui si articola la relativa metodologia (paragrafo 3.2). In particolare vengono illustrati i principali criteri adottati per la riclassificazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale redatti secondo gli schemi civilistici (3.3.1/2). Successivamente si pone l'attenzione sui tradizionali indicatori di performance classificati secondo la natura delle grandezze da essi correlate in indici statici e dinamici. In fine lo studio del capitolo si concentra sul rendiconto finanziario in generale, ovvero relativo ai suoi obiettivi, ai suoi contenuti, alla sua struttura per passare successivamente all'analisi del rendiconto finanziario sintetico e, in particolare, in particolare, su di una determinata tipologia di tale documento: il rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto.

Il quarto capitolo si occupa dei sistemi di misurazione delle performance e del loro legame con l'attuazione delle strategie aziendali ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Particolare attenzione, viene data alla descrizione delle Balanced Scorecard, le quali rappresentano logiche e strumenti oggi sempre più diffusi nell'ambito dei sistemi di misurazione delle performance organizzative come evidenziato all'inizio della mia presentazione al controllo di gestione. Alla fine del capitolo si vuole dare anche una breve introduzione sul ruolo del benchmarking e gli elementi che caratterizzano la tecnica in questione soprattutto nell'ambito del processo di controllo di gestione (paragrafo 4.8).

Il quinto capitolo introduce le caratteristiche e i profili organizzativo-societari della grande distribuzione organizzata (GDO), nonché, le caratteristiche generali del modello di controllo e il modello delle responsabilità e delle variabili chiave.

Il capitolo successivo mette in relazione gli strumenti tradizionali del sistema di controllo della GDO (budget economico-finanziario, analisi degli scostamenti e il sistema di reporting) con i nuovi modelli come l'efficient consumer response (gestione quantitativa ed interattiva), il category management, la customer satisfaction e il benchmarking dei concorrenti.

Il lavoro si conclude con il settimo capitolo, volto ad illustrare un caso di studio il "Gruppo Luciani", realtà economica di franchising molto importante a Roma e provincia, in particolare alimentare, che ha sviluppato un sistema di controllo di gestione con peculiarità interessanti per un approfondimento mirato dell'analisi oggetto del presente lavoro.

Capitolo I

CARATTERISTICHE E FASI PRINCIPALI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

1.1 Introduzione

E' indiscutibile che affinché una realtà produttiva sia redditizia e duratura nel tempo è necessario programmare le fasi in cui si articola l'attività d'impresa in modo da ottenere il massimo risultato da un impiego ottimale del tempo e delle altre risorse a disposizione, cercando al contempo di prevenire e attenuare l'impatto di circostanze sfavorevoli che sfuggono al diretto controllo del management; ciò può essere realizzato attraverso l'adozione dei metodi, dei sistemi e delle tecniche di pianificazione e controllo, strumenti che sono oramai patrimonio consolidato nella cultura delle grandi aziende, ma che si stanno ad affermare anche tra le PMI. Tale attività si rivolge sia all'interno che all'esterno dell'azienda, contemperando la funzione di coordinamento dei comportamenti individuali verso gli obiettivi prefissati con l'esigenza di assicurare il necessario grado di coerenza con l'ambiente esterno, e in particolare, con le aspettative dei diversi portatori di interesse. Il controllo di gestione viene, infatti, definito come l'attività di guida svolta dai manager per assicurare il conseguimento degli obiettivi prefissati tramite un'efficace, efficiente e responsabile acquisizione e impiego delle risorse, o anche come l'insieme dei meccanismi e dei processi messi in atto per ridurre lo scostamento tra gli andamenti gestionali desiderati e quelli effettivi, adattando questi ultimi ai cambiamenti in atto nell'ambiente esterno.

Negli anni recenti, i sistemi di controllo di gestione sono stati oggetto di critiche radicali, sia all'interno delle imprese che a livello accademico. In particolare, da più parti si è sottolineato come i sistemi di controllo di gestione disponibili normalmente nelle imprese si basino su tecniche nate alcuni decenni fa, progettate in modo funzionale a un contesto competitivo estremamente differente da quello attuale. E' quasi inutile sottolineare come solo pochissime imprese oggi operino in ambienti descrivibili come statici e semplici. Al contrario il nuovo contesto competitivo si caratterizza per un'elevata turbolenza e complessità. La turbolenza del contesto, in termini di frequenza e di imprevedibilità dei cambiamenti, rende sempre più difficile distinguere tra aspetti di breve periodo e aspetti di lungo periodo; in altri termini diviene problematico definire un piano strategico sufficientemente stabile da permettere una sua chiara disaggregazione in piani operativi. Accanto alla turbolenza, e in modo ad essa sinergico, agisce la complessità ambientale. La complessità nasce, in particolare, dal passaggio da strategie basate sulla leadership di costo a strategie basate sulla customizzazione e sulla differenziazione dei prodotti; aumenta così la varietà dei prodotti presenti nell'impresa e l'insieme delle caratteristiche di tali prodotti che devono essere tenute sotto controllo: accanto al costo divengono importanti la qualità, il tempo, il servizio. La maggiore complessità competitiva si traduce in un aumento delle complessità delle organizzazioni, che devono essere in grado di gestire una molteplicità di mercati e di attività, spesso localizzati in differenti aree geografiche. In contesti turbolenti, diviene di fatto impossibile gestire queste organizzazioni in modo gerarchico; si passa, quindi, strutture a "rete", con collegamenti più o meno formalizzati tra le diverse unità, che devono però essere gestite in modo integrato per potere

sfruttare le sinergie potenziali esistenti. Le reazioni tra le unità, peraltro, proprio per la turbolenza dell'ambiente, sono dinamiche e non standardizzabili; diviene così sempre più arduo il compito del sistema di controllo di gestione, che dovrebbe essere in grado di valutare come ciascuna unità contribuisca, attraverso le sole leve che essa è in grado di controllare, agli obiettivi complessivi dell'impresa.

Se la turbolenza e la complessità rendono più problematico il compito di un sistema di controllo di gestione, un terzo elemento di cambiamento, l'innovazione tecnologica, può agevolare la riprogettazione dei sistemi di controllo di gestione. Si fa riferimento nella tesi alle potenzialità e alla diffusione dell'information technology che aumentano senza soluzione di continuità l'insieme delle informazioni di cui è economicamente possibile disporre, nonché la tempestività con cui queste possono essere rilevate. Il mutamento del contesto competitivo impone nuovi requisiti a tutte le fasi del ciclo di controllo, mettendo in crisi modelli usati tradizionalmente. Nella pianificazione, in particolare, diviene difficile, come detto riuscire a distinguere tra aspetti strategici e aspetti meramente operativi. Il controllo di gestione, quindi, deve adeguarsi a questo cambiamento trasformandosi, il più possibile, in un controllo di tipo strategico. Ciò si traduce, nella fase di misura dei risultati, nella necessità di rilevare il comportamento dell'impresa rispetto agli obiettivi di lungo periodo. In un contesto stabile e semplice, infatti, dove i principali differenziali competitivi sono riconducibili a fenomeni di scala e di apprendimento, la profittabilità di breve periodo si traduce, quasi automaticamente, in buona profittabilità nel medio - lungo periodo. In contesti dinamici, invece, l'eccessiva enfasi sui risultati di breve periodo può addirittura minuire la competitività di lungo periodo di un'impresa: ad esempio banalmente, riducendo gli investimenti in ricerca e sviluppo si ha un automatico aumento dell'utile d'esercizio, ma si rischia di penalizzare la capacità innovativa dell'impresa, quindi i suoi risultati di medio- lungo termine. Anche l'analisi degli scostamenti viene messa in crisi dal mutamento del contesto ambientale: l'insieme dei fattori esogeni che influenzano il comportamento dell'impresa non può essere limitato a quantità e prezzi, ma deve includere anche aspetti meno facilmente definibili in modo oggettivo, come la qualità, il servizio, o la tempestività; in un contesto turbolento, poi, l'efficienza statica perde importanza rispetto alla capacità di disporre di un'infrastruttura strategica adeguata, in grado di assicurare all'impresa la capacità di generare prodotti con prestazioni (costo, qualità, servizio) complessivamente rispondenti alle esigenze del mercato, variabili nel tempo in modo non del tutto prevedibile. Infine è particolarmente critica è la fase di introduzioni delle azioni correttive. Al crescere della turbolenza ambientale, infatti, l'utilizzo di un ciclo di controllo mensile può spesso risultare incompatibile con l'esigenza di interventi rapidi e tempestivi.

Le soluzioni possibili

Di fronte alla mancanza di coerenza tra le esigenze delle imprese nel nuovo contesto competitivo e le caratteristiche del tradizionale approccio al controllo di gestione, è possibile individuare, nella pratica e nella letteratura, tre differenti risposte.

La prima, e più comune, consiste nel ridurre l'attenzione rivolta alle informazioni generate dal sistema di controllo di gestione: è emblematica la figura del direttore di Produzione che mette nel cassetto i voluminosi tabulati generati dal sistema di controllo di gestione e basa le sue decisioni sulle informazioni, relative a scarti, produttività e tempi di consegna, rilevate personalmente. Un atteggiamento di questo tipo, che potremmo definire di forzata convivenza, non appare in alcun

modo giustifica; le imprese si trovano infatti a sostenere i costi relativi al sistema di controllo di gestione, senza ricavarne alcun beneficio informativo. Una seconda soluzione, che trova ampio credito nella letteratura, suggerisce invece di abolire, o comunque ridurre in modo drastico, le risorse che vengono dedicate al sistema di controllo di gestione, riconoscendo, di fatto, la bassa produttività di tale risorse. L'approccio del rifiuto, pur di per se in generale preferibile a quello della forzata convivenza, comporta tuttavia, per le imprese, la rinuncia ai propri vantaggi competitivi che possono derivare da informazioni più "efficaci" rispetto a quelle dei concorrenti; tali rinuncia può risultare particolarmente critica, poiché è relativa a vantaggi manageriali e organizzativi, di tipo "soft", in genere più difficilmente imitabili rispetto ai vantaggi tecnologici, di tipo "hard". La terza soluzione (e quella da me auspicata) consiste nel considerare il sistema di controllo di gestione come una sorgente di innovazione all'interno di un'impresa, in cui è possibile investire risorse per ottenere vantaggi competitivi. Proprio la caratterizzazione del sistema di controllo di gestione come investimento, peraltro, permette di evidenziare i problemi connessi con l'approccio dell'innovazione. Innanzi tutto, la riprogettazione/ristrutturazione del sistema di controllo non è a costo nullo; di conseguenza, diviene necessario comprendere quale delle diverse soluzioni innovative proposte in letteratura e implementare nella pratica consenta a ogni specifica impresa un miglior rapporto tra benefici e costi dell'innovazione. In secondo luogo, è difficile modificare integralmente il sistema di controllo di gestione, sia per l'entità dell'investimento necessario che per la lunghezza dei tempi di intervento. Può essere utile quindi riuscire a distinguere le aree del sistema del sistema di controllo che risulta fondamentale innovare rapidamente da quelle che appaiono ancora sostanzialmente adeguate. Questa tesi si vuole collocare nell'ambito dell'approccio innovativo, cercando di individuare come sia possibile progettare/riprogettare il sistema di controllo di gestione in modo funzionale rispetto agli obiettivi delle imprese nel nuovo contesto competitivo (anche di fronte alla recente crisi economica). La scelta effettuata, tuttavia, non comporta che si accetti in modo acritico la logica de " il nuovo è necessario, il tradizionale è inutile". Al contrario, si ritiene, anche per meglio rispondere alle già citate problematiche di implementazione nelle imprese di un nuovo sistema di controllo di gestione, utilizzando in modo integrato sia metodologie tradizionali che strumenti innovativi. In questa tesi sono presenti una rilettura critica delle metodologie tradizionali, volta a definire i principali punti di forza e di debolezza, e un'analisi specifica delle metodologie innovative.

1.2 Controllo di gestione: nozione e caratteristiche

Il controllo di gestione è un meccanismo operativo prezioso per tutte le aziende, qualunque sia la loro dimensione e la natura del soggetto economico e giuridico. Tale strumento si sostanzia nella misurazione delle performance interne e nella responsabilizzazione su parametri-obiettivo, spesso collegata all'attribuzione di incentivi monetari. L'utilità del controllo risiede nelle sue interessanti potenzialità nello stimolare comportamenti individuali e organizzativi in linea con il perseguimento degli obiettivi aziendali. Il controllo consente, inoltre, la diffusione all'interno dell'unità economica della cultura dei risultati e del linguaggio economico-finanziario, elementi indispensabili del bagaglio cognitivo di qualsiasi organizzazione che voglia confrontarsi con le attuali logiche di mercato. Come verrà poi visto in seguito, il meccanismo operativo in oggetto non va visto come un asettico insieme di tecniche contabili, ma come una pratica aziendale istituzionalizzata, in grado di

rappresentare un importante veicolo per il trasferimento di valori nel tempo e nello spazio. I sistemi di controllo di gestione sono caratterizzati da tre elementi centrali:

- Centri di responsabilità ovvero le differenti tipologie di unità organizzative cui sono assegnate le responsabilità per i risultati economico-finanziari raggiunti all'interno dell'azienda.
- Il processo nel quale si articola l'operatività del sistema di controllo, in altri termini le fasi attuative di esso, che comprendono l'individuazione preventiva degli obiettivi annuali in linea con quelli di lungo termine, la preparazione del budget, la sua articolazione, negoziazione e revisione, la verifica dei risultati intermedi e finali, l'apprezzamento del feedback e la messa in atto delle iniziative che ne conseguono.
- la struttura tecnico-contabile di supporto, che si sostanzia in strumenti di rilevazione delle prestazioni e in modelli di reporting ed analisi che nel loro complesso costituiscono la contabilità direzionale. Vi rientrano il budget, gli indicatori di performance, la contabilità analitica, gli schemi di presentazione dei risultati raggiunti, l'analisi degli scostamenti ed i meccanismi formali che legano i risultati raggiunti a sanzioni individuali positive o negative.

1.3 Controllo e cultura dei risultati

L'esigenza di fornire maggiore attenzione agli esiti economico-finanziari conseguiti viene oggi avvertita con forza da parte di tutte le nostre imprese, anche di quelle di minori dimensioni. Tale orientamento ai risultati si è diffuso nel nostro paese soltanto a partire dagli anni '90, quando le aziende più grandi hanno iniziato a considerare con maggiore attenzione le proprie performance reddituali ed azionarie. Non si vuol sostenere che le imprese in precedenza non fossero coscienti dell'importanza degli esiti economico-finanziari, quanto, piuttosto, evidenziare che l'accento posto su tali aspetti fosse certamente minore di quello oggi richiesto dell'evoluzione del mercato dei capitali e dell'allargamento dei confini dello scenario competitivo. Anche nelle aziende meglio gestite, infatti, non erano i risultati economico-finanziari o la creazione di valore per l'azionista a garantire il successo dell'impresa, dei suoi vertici, dei singoli operatori. I percorsi di carriera non sempre si basavano sul merito, le misurazioni interne non risultavano molto affidabili, le singole funzioni comunicavano poco fra loro, l'attenzione ai costi appariva piuttosto e le esigenze della clientela non sempre venivano considerate fra le priorità gestionali. Queste osservazioni non equivalgono a sostenere che le aziende italiane non presidiassero i processi tecnici che le caratterizzavano. Tutt'altro. Il segreto del successo delle nostre imprese, e di quelle minori in particolare, risiedeva, e risiede ancora, proprio nel dominio delle funzione tecnica. In questi anni, però, la competizione si è notevolmente allargata ed i margini di redditività si sono notevolmente ridotti per tutte le imprese grandi o piccole, vocate all'internazionalizzazione o al mercato interno. Per quelle di più ampie dimensioni sono cambiate anche gli stakeholder di riferimento, in quanto gli azionisti effettivi e potenziali, hanno assunto un ruolo più centrale rispetto al passato nel decidere le sorti delle aziende e del loro management. Come inevitabile conseguenza, l'attenzione nei confronti della gestione economico-finanziaria e degli azionisti è aumentata in misura notevole. In precedenza tale profilo gestionale non era ritenuto altrettanto centrale, a meno che non si presentassero difficoltà nel rispettare le scadenze debitorie. Simile comportamento era stimolato dalle modalità di sviluppo tipiche delle piccole e medie imprese del nostro Paese, che hanno sempre basato la propria crescita sul capitale di prestito, troppo spesso di breve termine, piuttosto che sul

capitale di rischio. Dominava la pratica del multi affidamento, ovvero dell'instaurazione di rapporti con molteplici istituti di credito. Per molto tempo tale situazione è stata apprezzata sia dalle banche, che così ripartivano i propri rischi su molteplici affidatari, sia dalle imprese, che ottenevano risorse altrimenti non disponibili, senza tenere adeguatamente conto delle conseguenze che ne derivavano. La situazione descritta degenerava non appena l'imprenditore non riusciva più a giostrare positivamente le asimmetriche dinamiche dei flussi delle entrate e delle uscite. Tale inadeguatezza ha assunto dimensioni così marcate che l'introduzione dell'orientamento ai risultati costituisce, oggi, per molti organismi economici, un obiettivo imprescindibile e allo stesso tempo assai difficile da perseguire.

1.3.1 Orientamento ai risultati e controllo

Un maggior orientamento ai risultati comporta che i vertici aziendali siano particolarmente focalizzati a creare valore per i detentori del capitale sociale, peraltro sempre più esigenti ed aggressivi, e che il perseguimento in maniera eticamente corretta dei livelli di redditività e liquidità promessi agli investitori e ai finanziatori, nel rispetto degli obiettivi stabiliti in termini di rischio in imposto, diventi il principale compito assegnato ai responsabili di tutti i livelli. Per conseguire tali finalità è essenziale che le priorità ritenute cruciali per il successo aziendale diventino proprie di tutti i dipendenti, e non solo di quelli gerarchicamente più elevati, che si manifesti un elevato allineamento fra le strategie dell'impresa nel suo complesso e i comportamenti dei singoli e che all'interno dell'organismo economico sia utilizzato un univoco e condiviso linguaggio economico-finanziario per programmare, decidere e valutare. Ciò non si ottiene semplicemente enunciando l'intenzione di introdurre in azienda l'analisi dei costi o la reportistica gestionale. Anche perché tali strumenti, spesso, sono presenti nelle imprese ormai da decenni. Se una maggiore attenzione ai risultati potesse essere introdotta semplicemente con la diffusione, magari per via elettronica, dei conti economici per cliente o per canale di vendita, la questione sarebbe assai meno complessa di quello che in effetti risulta. Occorre passare dall'informazione all'azione, dalla produzione all'uso della analisi in termini di risultati, da uno stile ancora spesso paternalistico nell'assegnazione degli obiettivi a un'analisi più partecipata ed approfondita delle performance aziendali, dalle prestazioni dei competitori e delle opportunità che il futuro offre. Disporre della contabilità direzionale di per sé non è sufficiente per garantire che le informazioni che essa produce siano effettivamente utilizzate nell'ambito decisionale ed operativo. Perché tale passaggio si verifichi occorre che gli attori interni posseggano un sistema di valori che consideri prioritario il risvolto economico-finanziario di tutte le decisioni assunte e di tutte le iniziative messe in atto. E' necessario, in altri termini, l'affermazione della cosiddetta cultura dei risultati, la quale condiziona l'efficacia del controllo di gestione e allo stesso tempo ne viene condizionata. Senza di esse il controllo rimane spesso un meccanismo meramente simbolico o formale; il considerarsi delle pratiche di controllo, pertanto, rafforza la cultura dei risultati e ne consente la definitiva affermazione.

1.3.2 Il nuovo ruolo del controllo di gestione

In un contesto caratterizzato dalla cultura dei risultati ciascun responsabile considera essenziale disporre non solo di tempestive e affidabili informazioni in merito alle proprie performance

operative ed economico-finanziarie ma anche di analisi professionali e di consigli utili a migliorare le proprie prestazioni. L'attività degli operatori di controllo si viene a sostanziare, pertanto, in momenti ben più rilevanti della produzione di asettici report e tabulari; se opportunamente riqualficati e formati, tali esperti possono diventare preziosi consulenti interni, insostituibile collegamento fra le fasi di impostazione strategica e quelle più strettamente operative e attuative.

L'affermazione della cultura dei risultati, specialmente se coniugata con la tendenza in atto all'adozione di strutture organizzative articolate in divisioni, specializzate per specifici mercati e/o settori operativi ed in holding o strutture centrali con compiti di coordinamento ed integrazione, richiede, dunque, che anche la funzione di controllo di gestione si adatti a tale evoluzione. Al fine di supportare in maniera adeguata le più stringenti esigenze informative del management, vanno opportunamente modificate sia le regole secondo le quali tale ufficio compie le proprie attività, sia la posizione organizzativa assegnata ed il rilievo conosciuto dei vertici aziendali alle attività di controllo solitamente si accrescono in maniera rilevante. Emerge inoltre, la necessità per gli operatori del controllo siano in grado di svolgere correttamente il proprio lavoro, al riparo dai non rari tentativi dei singoli manager di vedere rilevanti risultati coerenti con i loro desideri, più che con i fenomeni economici effettivamente manifestati. Il controllore "locale" deve supportare in maniera convinta e convincente il manager operativo ma non può diventarne corresponsabile in termini di risultati di sintesi né esserne gerarchicamente subalterno. Per questi motivi, pur facendo spesso parte funzionalmente del team manageriale "locale", tale analista viene solitamente considerato dipendente, da un punto di vista gerarchico, della funzione di controllo centrale, cos' da garantirgli l'autonomia necessaria a riportare qualsiasi questione direttamente ad essa o agli organi di governo.

1.3.3 Indicatori di performance

E' stato già messo in evidenza come la cultura dei risultati implichi l'assegnazione di una particolare rilevanza alle misurazioni interne, di natura finanziaria e non. Perché siano affidabili e consentono di indurre nei responsabili i comportamenti desiderati dai vertici aziendali, gli indicatori di performance devono possedere le seguenti qualità:

- coerenza con gli obiettivi dell'azienda nel suo complesso;
- oggettività nella loro valutazione, nel senso che due diversi esperti dovrebbero rilevare valori dell'indicatore assai prossimi fra loro;
- precisione nella misurazione dell'oggetto d'indagine, qualità soddisfatta quando l'esito dell'analisi è costituito da un numero che esprime una buona approssimazione del fenomeno rappresentato;
- tempestività del calcolo;
- agevole comprensibilità;

E' stato già evidenziato come il rilievo che il controllo di gestione assegna agli indicatori di performance può indurre nei manager qualche inopinata tentazione ad intervenire sui dati che esprimono i risultati conseguiti. Per evitare seri problemi occorre che i vertici pongono forte attenzione al tema dell'integrità dei dati, nel senso di rispetto delle regole e delle procedure per il loro ottenimento, calcolo, comunicazione e analisi. I dati, infatti, devono sempre rispettare i processi ed i valori economici sottostanti. Questo vale quando le società sono quotate in borsa. Il mercato finanziario non può avere dubbi in tale senso, in quanto l'asset più importante per qualsiasi

azienda è rappresentato dalla sua credibilità agli occhi degli azionisti, la quale si basa in maniera precipua sui numeri che provengono dalle rilevazioni interne.

1.4 Dimensione “Materiale” e “Immateriale” del controllo

Ricordiamo lo stretto legame esistente fra comportamento di gestione e comportamenti individuali, nel senso che il primo ha ragione di essere nella misura in cui riesce ad influenzare i secondi. Naturalmente condizionare i comportamenti costituisce un compito di difficile attuazione, che implica il richiamo anche ad aspetti diversi da quelli meramente tecnico-contabili, fra cui quelli di natura culturale. Per tenere conto di tali profili si rileva utile allargare le tradizionali prospettive di analisi ed introdurre i concetti di dimensione materiale e dimensione immateriale del controllo.

1.4.1 Componenti della dimensione materiale

L'attenzione di chi opera in materia di controllo è di solito focalizzata sui centri di responsabilità, il processo di controllo e la contabilità direzionale. Tali meccanismi e strumenti, tuttavia, costituiscono soltanto una parte del sistema di controllo, definibile come la dimensione “materiale”. Questa, a sua volta, può essere distinta in :

- a) una componente statica, costituita dalla struttura tecnica di supporto e dalla mappa delle responsabilità;
- b) una componente dinamica, cioè il processo mediante il quale il controllo diventa operativo.

Tale dimensione può essere denominata materiale in quanto si sostanzia, solitamente in procedure e documenti formali, quali manuali, report, ordini di servizio, note interne, organigrammi, agevolmente rinvenibili in azienda. Anche se definiti in maniera corretta, gli strumenti tecnico-contabili riescono a garantire, eventualmente la sola produzione dei dati e delle informazioni utili a monitorare e supportare le attività aziendali. L'esistenza di questi dati non garantisce certamente l'effettivo uso di essi all'interno dei processi operativi e decisionali nè costituisce di per sé sufficiente stimolo a comportamenti più efficaci ed efficienti.

Componenti della dimensione immateriale

L'attributo immateriale è dovuto al fatto che gli elementi che compongono tale dimensione non sono solitamente illustrati in maniera formale in documenti o regolamenti interni, Ci si riferisce in particolare:

- a) al ruolo intimamente assegnato al controllo da parte dei vertici aziendali;
- b) al modo in cui viene gestita una serie di questioni inerenti a tale meccanismo operativo.

A) Il ruolo intimamente assegnato al controllo dal top management è costituito dalla funzione che i vertici organizzativi nel loro cuore (e nel loro cervello) attribuiscono effettivamente al controllo, Si vuole evidenziare che tale ruolo non sempre coincide con quello che viene formalmente annunciato ai vari attori interni ad agli stakeholder, costituito, solitamente, dal perseguimento di più elevate condizioni di efficienza ed efficacia. In molti casi, al di là delle enunciazioni formali, si rileva un interesse meramente simbolico al tema del controllo, che si sostanzia in iniziative di natura

cerimoniale, dal limitato impatto sui comportamenti organizzativi ed individuali. Tale atteggiamento è dovuto al prevalere dei timori che spesso insorgono nei vertici aziendali al momento in cui si voglia svolgere un'effettiva attività di controllo. Ci si riferisce alle preoccupazioni che derivano, ad esempio, dalla percezione dell'esistenza, all'interno dell'organizzazione, di forti resistenze al cambiamento in oggetto; oppure dalla perdita di potere che potrebbe derivare per gli stessi responsabili di vertice nei casi in cui le nuove logiche non risultino allineate con la loro mentalità ed il modo tradizionalmente seguito nel decidere ed operare.; dalla minore autonomia e discrezionalità che il controllo inevitabilmente induce anche per i responsabili di alto livello; dalla riluttanza di molti imprenditori e manager ad assegnare precise deleghe decisionali e responsabilità gestionali ad altri soggetti; dai costi connessi alla implementazione delle soluzioni informatiche ed organizzative. Annunciare la messa in atto di rigorose metodologie di controllo, facendo esplicito riferimento a principi di etichette assai conosciute e à *la page, quali* " creazione di valore, activity-based management", incentivazione sui risultati, EVA, consente di mostrare agli analisti esterni ed ai portatori di interesse in generale che l'azienda utilizza una strumentazione di gestione moderna e tiene a cuore gli interessi dei proprietari. Esibire tale attenzione può essere assai utile ai vertici aziendali per consolidare la propria legittimazione, per mantenere buoni rapporti con gli stakeholder e, in definitiva, per non perdere il loro potere. In altri termini, il controllo costituisce uno dei mezzi più efficaci per conseguire il voluto grado di isomorfismo rispetto all'ambiente di riferimento, ovvero l'allineamento strutturale e processuale con quanto considerato auspicabile dagli attori con cui l'azienda si interfaccia.

B) All'interno della dimensione immateriale vanno ricomprese anche le modalità seguite nella gestione del controllo, ovvero, con un gioco di parole, le modalità di gestione del controllo di gestione. La definizione e l'implementazione di tale meccanismo operativo, infatti, richiedono ai vertici aziendali di affrontare molteplici questioni, organizzative ed operative (come lo stile di controllo adottato, l'organizzazione delle funzioni di controllo, il posizionamento nell'organigramma aziendale, il potere assegnato al controller etc).

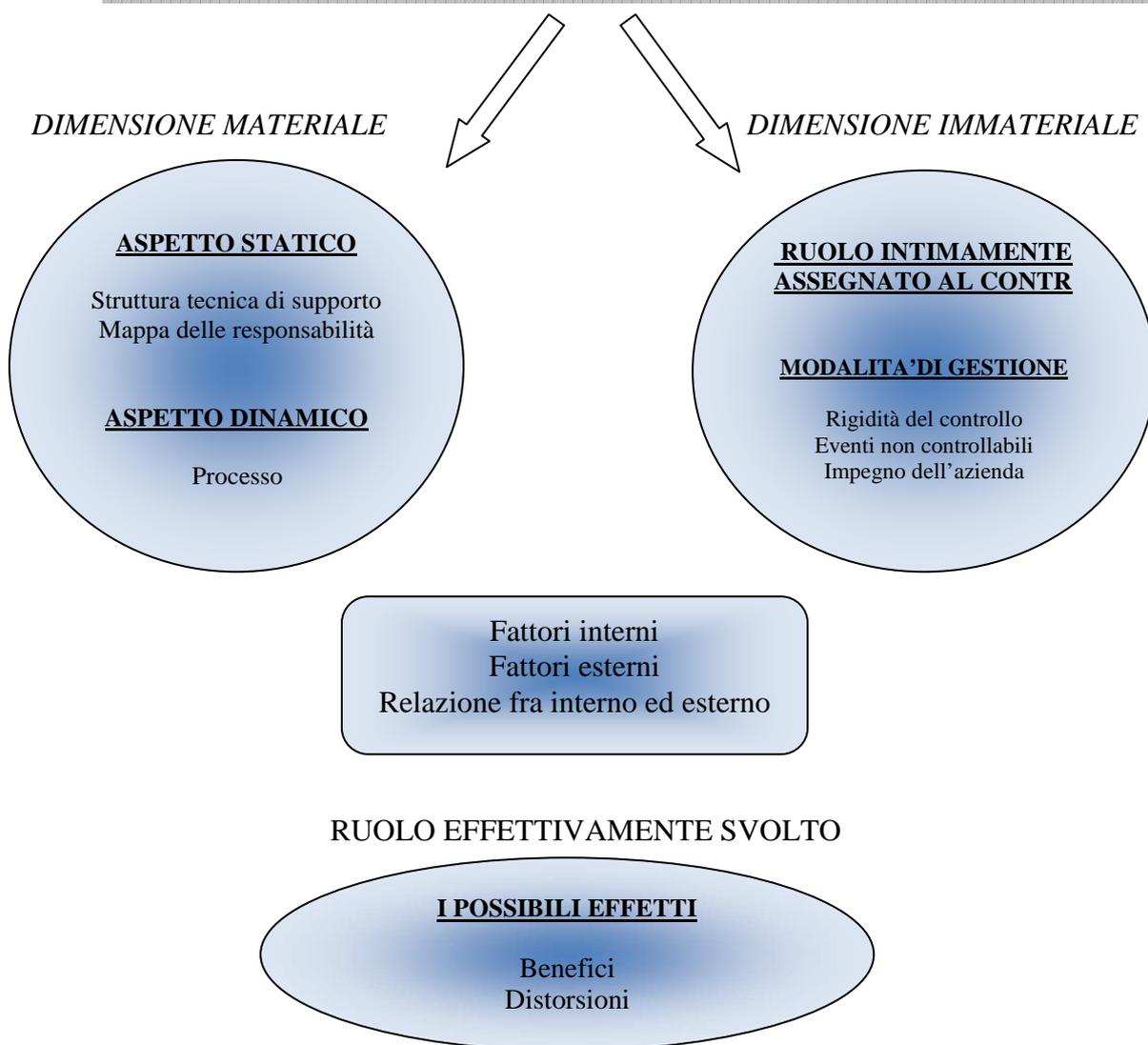
1.4.2 L'effettivo ruolo del controllo

Il ruolo intimamente assegnato al controllo e le modalità seguite nella sua gestione (elementi della dimensione immateriale) influenzano in maniera decisiva la capacità di tale meccanismo stimolare i comportamenti individuali ed organizzativi. Si possono rilevare, infatti, casi di aziende che pur disponendo di sistemi non eccessivamente fini di rappresentazione delle performance interne (aspetto inerente alla dimensione materiale) riescono ad indurre una forte attenzione ai risultati, esplicitando chiaramente l'enfasi posta sul controllo e sulle soluzioni operative adottate (dimensione immateriale). La configurazione assunta dalla dimensione immateriale influisce, oltre che sui comportamenti, anche sul modello in cui si struttura la dimensione materiale del controllo, ed in particolare il processo di controllo. L'analiticità della struttura del budget e il rigore seguito nel preparare tale documento, ad esempio, non possono che dipendere dal ruolo intimamente assegnato al controllo da parte dei vertici aziendali. La dimensione materiale, a sua volta, inevitabilmente condiziona quella immateriale. Il modo in cui viene disegnata la mappa delle responsabilità, ad esempio vincola la funzione che i vertici possono assegnare al controllo, così come risulta velleitario perseguire un controllo stringente se la contabilità direzionale produce

informazioni inaffidabili. La dimensione immateriale viene fortemente influenzata, inoltre, da una serie articolata ed eterogenea di fattori interni ed esterni all'azienda, ricordati nella tabella. Fra di essi un ruolo di rilievo va assegnato ad aspetti intangibili, alquanto difficili da monitorare e modificare. Ci si riferisce ai profili istituzionali che caratterizzano la singola unità economica ed il contesto di riferimento, alle caratteristiche culturali e sociali del patrimonio umano presente in azienda e nel territorio ove essa opera, nonché al modo in cui i vertici aziendali vogliono o devono gestire le relazioni con gli stakeholder.

Fattori interni: cultura, istituzioni, portatori di interesse, risorse assegnate, distribuzione del potere, tecnologia, strategia, sistema di corporate governance, stile di direzione, struttura organizzativa

Fattori esterni: contesto di riferimento, settore, mercato finanziario, regolamentazione, contingenza economica, cultura, competitori.



1.4.3 Le possibili conseguenze del controllo di gestione

Possiamo ora considerare più da vicino quali sono i benefici e le distorsioni che possono derivare dallo svolgimento delle attività di controllo.

A) Vantaggi dell'attività di controllo

E' stato più volte evidenziato che il controllo possiede interessanti potenzialità nell'influenzare i comportamenti all'interno di qualsiasi azienda. In termini concreti i possibili benefici di un controllo comprendono, oltre al contributo all'affermazione della cultura dei risultati di cui abbiamo trattato, le conseguenze di seguito riportate:

- Una migliore comunicazione delle priorità aziendali e degli eventuali cambiamenti intervenuti nelle traiettorie strategiche e operative.
- la produzione di stimoli al perseguimento degli obiettivi aziendali e al miglior uso delle risorse.
- Un più efficace coordinamento verticale e orizzontale delle attività aziendali.
- Il riconoscimento delle performance dei singoli, e dunque,
 - lo stimolo a un maggior impiego individuale
 - la possibilità di apprezzare e valorizzare i contributi di singoli operatori
 - il rafforzamento della meritocrazia interna
- L'apprendimento individuale derivante dalla stessa partecipazione ai processi di controllo, e in particolare a quello di budgeting. Tale presenza implica e stimola, infatti una miglior conoscenza delle strategie aziendali e del modello di business, degli obiettivi attesi, dalla struttura organizzativa, delle responsabilità individuali, dei processi interni, del comportamento del mercato ed ei competitori.
- Lo stimolo a definire dati contabili più affidabili.
- Un certo orientamento al breve termine che, se non si rileva eccessivo, può risultare salutare per le sorti dell'azienda.

B) Svantaggi del controllo

A fianco degli esiti positivi, non vanno trascurate le distorsioni che si possono generare a causa del controllo di gestione, probabili specialmente quando tale meccanismo viene gestito in maniera non adeguata (aspetto della dimensione immateriale). Fra di esse rientrano i seguenti esiti indesiderati.

- Un eccessivo orientamento al breve termine, indotto dalla pressione a migliorare gli esiti annuali delle proprie iniziative, a scapito dei risultati di medio - lungo termine andare (cosiddetta miopia manageriale). Ci si riferisce alla messa in atto di comportamenti operativi non idonei col perseguimento degli obiettivi di fondo dell'azienda, quali la riduzione dei costi di natura discrezionale (ad esempio promozione e formazione), in quanto portano effetti soltanto in tempi più distanti, oppure la forzatura nei confronti dei clienti ad acquistare i nostri prodotti, tramite compagnie di sconti eccessivamente aggressive.
- Lo stimolo ad utilizzare trucchetti contabili che consentono di mostrare risultati maggiormente in linea con quelli assegnati, senza che però a fronte di esse sia stato creato alcun valore economico. All'interno di tale categoria rientrano comportamenti assai diversi, che vanno dallo sfruttamento delle opportunità consentite da inadeguatezze dei principi contabili interni (come, ad esempio, il

riferimento a metodologie di allocazione dei costi indiretti convenienti con i propri obiettivi o la rilevazione dei ricavi da commessa prima dell'effettiva chiusura di essa) alla messa in atto di comportamenti che sfiorano l'illiceità (come nel caso in cui non si rilevi la maturazione di possibile perdite o si registrino ricavi non ancora del tutto certi).

- L'induzione di eccessivi livelli di stress e di competizione interna.
- La riduzione dello spirito di gruppo,
- La minor consapevolezza delle peculiarità dei propri processi interni e dei propri punti di forza, a causa dell'eccessiva enfasi assegnata al momento della conversione delle attività aziendali in numeri. Non basta, dunque l'intenzione dei vertici di dotarsi di ben congegnati strumenti di controllo perché l'azienda riporti preziosi benefici, così come è ingenuo ritenere che come effetto del controllo si manifestino solo comportamenti utili al perseguimento degli obiettivi di lungo termine.

1.4.4 Superare il mito degli indicatori

Da quanto finora considerato emerge l'esistenza che in tema di controllo di gestione si faccia riferimento anche a fattori variabili diversi da quelli più strettamente tecnico-contabili. Occorre, in altri termini, andare oltre il mito degli indicatori, troppo spesso ingenuamente considerati i mezzi che da soli sono in grado di far compiere il necessario salto di qualità nell'efficacia e nell'efficienza della conduzione aziendale.

Individuare e rilevare significative grandezze analitiche e di sintesi (aspetto della dimensione materiale) è certamente per il miglior utilizzo delle risorse, disporre di convincenti misure non basta, però, a influenzare i comportamenti individuali e organizzativi in maniera coerente con l'ottenimento degli obiettivi aziendali, unico, e vero scopo del controllo di gestione. Occorre intervenire anche sulla dimensione immateriale, trovando le migliori soluzioni alle questioni tipiche di tale profilo ricordate in precedenza, ed indurre un cambiamento nel principale fattore che la condiziona, ovvero la cultura interna, in direzione di un maggior orientamento ai risultati. Intervenire su un profilo così intimo come quello del sistema di valori interno costituisce un compito assai impegnativo e difficile, che richiede un forte commitment da parte dei vertici, molta attenzione alla formazione del personale ed una chiara comprensione sia degli obiettivi di fondo assegnati all'unità economica sia del rapporto esistente con gli stakeholder. Nel tempo la messa in atto degli strumenti e dei processi del controllo di gestione contribuisce, peraltro, al rafforzamento della cultura dei risultati, stimolando interessanti forme di apprendimento organizzativo. In sintesi, per comprendere gli effetti del controllo sui comportamenti e sui processi decisionali e operativi occorre considerare con attenzione non solo la dimensione materiale del meccanismo in oggetto ma anche la sua dimensione immateriale ed i fattori, interni ed esterni, che incidono su tali due profili. Fra questi fattori, particolare rilievo va assegnato ad aspetti e questioni di natura culturale, sociale ed istituzionale. Soltanto seguendo tale approccio si possono apprezzare le ragioni per cui la stessa soluzione tecnico-operativa non si dimostra efficace in tutte le situazioni, come mai la funzione esercitata da tale meccanismo non sempre coincide con quella attribuibile dal top management e quali sono le migliori soluzioni di controllo nello specifico contesto aziendale di riferimento.

1.5 Fasi del processo di controllo

Il processo di controllo costituisce l'essenza stessa del controllo di gestione. E' mediante lo svolgimento delle fasi in cui il processo si articola che il controllo di gestione realizza le sue principali finalità consistenti nel porre il management d'impresa in condizioni di sviluppare l'attività decisionale rispettando i presupposti di efficacia e di efficienza e motivare i soggetti aziendali al perseguimento degli obiettivi prefissati (*Bergamin Barbato M., 1992*).

Errori nella definizione e nell'implementazione del processo di controllo possono sostanziarsi nel mancato funzionamento del controllo di gestione stesso. Parlare di processo di controllo significa far riferimento a:

- A) le fasi in cui lo stesso si articola, ovvero la programmazione, la preparazione del budget, la rilevazione dei risultati e la valutazione delle performance raggiunte dall'azienda nel suo complesso e dai singoli responsabili;
- B) lo stile di controllo adottato dalla direzione per incentivare i responsabili delle singole unità organizzative a mettere in atto comportamenti in linea con le finalità aziendali (*Brusa, 2000*);
- C) le condizioni che ne determinino l'efficacia, ovvero i criteri che devono essere seguiti nella sua progettazione ed esecuzione;
- D) i soggetti coinvolti nelle diverse fasi in cui questo si articola;
- E) i benefici introdotti in azienda dalla sua implementazione.

Non si può non parlare di processo di controllo efficace se questo non è perfettamente correlato con il processo di pianificazione strategica, ovvero con quel procedimento mediante il quale sono definiti la missione aziendale, gli obiettivi di fondo dell'organizzazione, e sono individuate le strategie necessarie per il loro raggiungimento (*Kennet A Merchant- 2001*).

Il processo di controllo prevede lo svolgimento delle seguenti fondamentali fasi:

- a) La programmazione;
- b) La preparazione del budget;
- c) La misurazione del reporting;
- d) La valutazione dei risultati raggiunti.

Tali fasi risultano fra loro fortemente correlate influenzandosi vicendevolmente. Il processo di controllo, pur se articolato in diverse fasi operative ciascuna con le proprie finalità e modalità di attuazione, deve essere considerato in maniera unitaria in quanto l'efficacia dello stesso dipende dalla coerenza e dalla compatibilità dei singoli momenti che lo compongono (*BocchinoU. 1994*).

Rilevanti risultano, infatti, i legami esistenti fra le diverse fasi che costituiscono il processo di controllo:

- gli obiettivi di budget devono essere definiti coerentemente con i piani di azioni individuati in sede di programmazione e con le risorse disponibili, presenti e future, all'interno dell'azienda. Soltanto in tal modo, i risultati conseguiti dai titolari delle singole unità organizzative possono consentire la soddisfazione delle finalità aziendali;
- la valutazione delle performance dei responsabili aziendali deve essere effettuata mediante l'attivazione del processo di feedback e cioè il risultato fra i risultati raggiunti e quelli previsti. A tal fine, i criteri utilizzati per la misurazione devono coincidere con quelli adottati nella definizione

degli obiettivi di budget. Le informazioni derivanti da tali attività risulterebbero, altrimenti, non attendibili e significative;

- le informazioni ottenute mediante la rilevazione e la valutazione dei risultati intermedi e finali conseguiti, oltre a costruire la base per la pianificazione dell'attività futura, possono evidenziare incoerenze nei comportamenti assunti dai manager o errori nell'attività di programmazione effettuata.

1.5.1 La programmazione

La programmazione è il processo mediante il quale vengono individuati i programmi di azione da attuare negli anni più ravvicinati e le risorse necessarie per la loro realizzazione.

La definizione dei programmi consente di trasformare le strategie assegnate all'azienda nel suo complesso in una serie di attività focalizzate all'interno dell'organizzazione. Tali attività, fra loro coordinate, permettono l'attuazione delle strategie e il raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna unità. I programmi possono essere incentrati su una specifica area funzionale, riguardare più aree o riferirsi all'azienda nel suo complesso. Al fine di consentire il raggiungimento della missione aziendale, i programmi devono essere in linea con quanto stabilito nella pianificazione strategica e la loro definizione deve prevedere il coinvolgimento non soltanto dei vertici aziendali ma anche dei manager responsabili delle singole divisioni o delle altre unità economiche nelle quali l'azienda è suddivisa. E' attraverso tale fase, infatti, che gli obiettivi strategici vengono diffusi all'interno della struttura organizzativa. Sulla base degli obiettivi strategici e delle strategie individuate nella pianificazione strategica vengono definiti i piani di azione, aventi un contenuto maggiormente operativo e riferiti a un periodo di tempo più breve

Attraverso il processo di definizione dei programmi i vertici comunicano ai responsabili di livello inferiore quali sono le priorità dell'azienda e allo stesso tempo questi ultimi trasmettono ai loro superiori importanti informazioni che soltanto chi è vicino alle problematiche operative può posseder, in termini di opportunità commerciali, minacce operative e future necessità finanziarie.

Il processo di programmazione ha inizio con la valutazione dello stato di attuazione dei programmi in corso. Datale analisi devono emergere eventuali scostamenti da quanto previsto, nonché le cause che li hanno determinati. Sulla base di tale valutazioni viene stabilita l'opportunità o meno di insistere su tali programmi o di procedere a una loro modifica o sospensione. Una volta individuati i programmi ritenuti di interesse per l'attuazione delle strategie determinate nella pianificazione strategica, si procede all'analisi della loro convenienza e opportunità, valutando l'impatto che questi producono in termini economico-finanziari sulla gestione aziendale e della loro coerenza con le reali potenzialità dell'azienda, in termini di risorse umane, tecnologiche e materiali. Nell'individuazione dei programmi da realizzare rientra anche la considerazione di aspetti più propriamente soggettivi, quali, ad esempio, le capacità dei singoli manager di far prevalere le proprie necessità su quelle presentate da altri. E' in tale fase, infatti, che i manager entrano in competizione fra loro al fine di vedersi assegnato il maggiore ammontare possibile di risorse disponibili. La programmazione costituisce inoltre un momento importante per la verifica della validità di quanto deciso in sede strategica. Nel corso della traduzione delle strategie in programmi possono emergere, infatti, difficoltà di adattamento dovute a eventuali incoerenze fra gli obiettivi strategici e le effettive capacità della struttura organizzativa. Ciò accompagnato a ulteriori

informazioni acquisite circa le caratteristiche dell'azienda e dei suoi punti di forza e debolezza può provocare una revisione di quanto contenuto nel piano strategico (*si veda Merchant K.A 2001*).

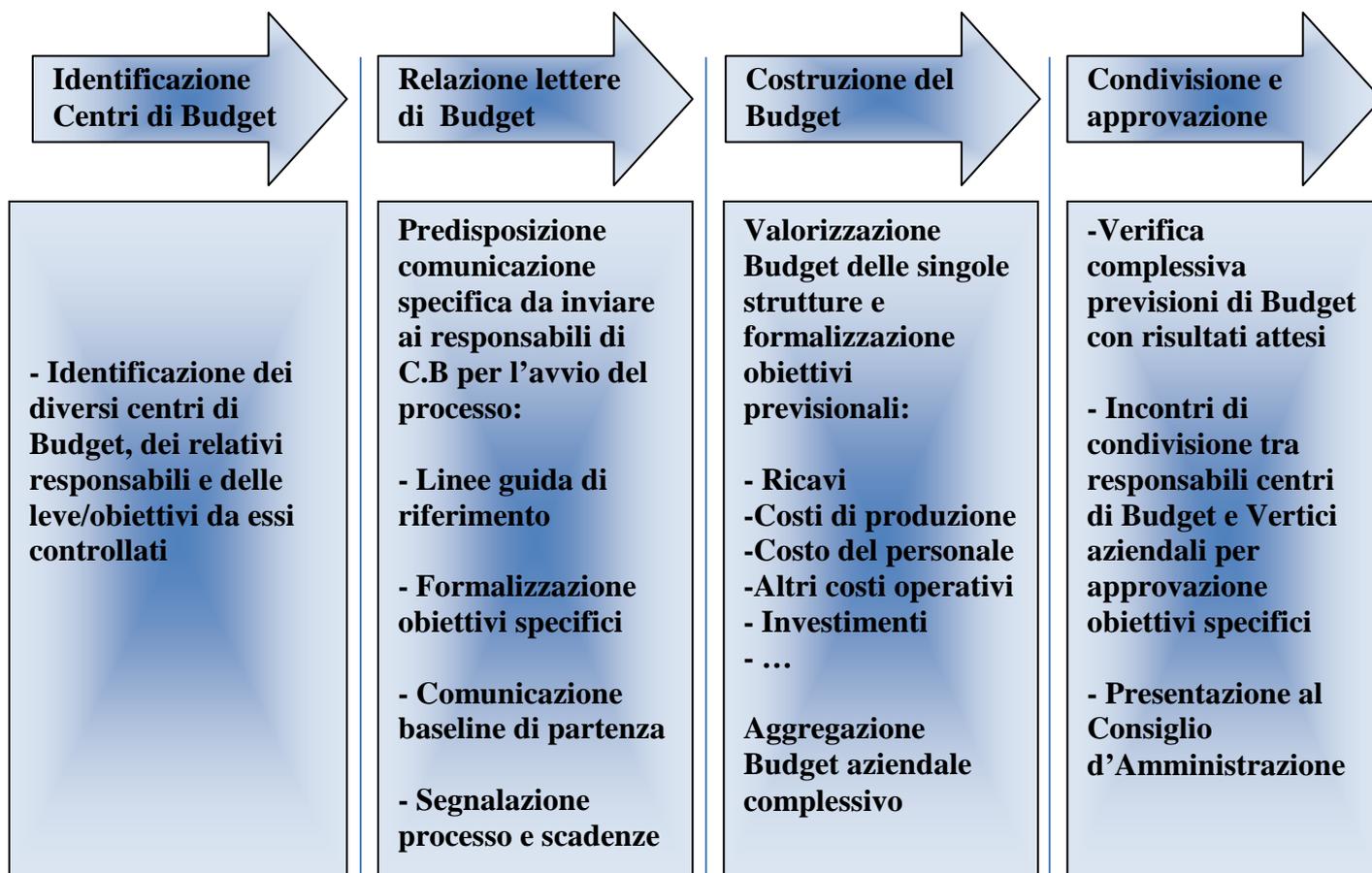
1.5.2 La preparazione del budget

La preparazione del budget si sostanzia nella pianificazione finanziaria a breve termine. Essa costituisce l'ultima fase del processo di pianificazione e assume un ruolo cruciale all'interno del processo di controllo. E' con la redazione dei budget settoriali e, mediante il loro consolidamento, del budget aziendale che:

- ✓ Le decisioni assunte nel corso della pianificazione strategica e della programmazione si concretizzano e si perfezionano;
- ✓ Si definiscono le basi per la rilevazione e la valutazione dei risultati raggiunti. Un'attenta preparazione del budget costituisce la base per il buon funzionamento del processo di controllo. Rilevanti sono, infatti, i benefici introdotti da una sua corretta definizione;
- ✓ Le finalità aziendali sono comunicate all'interno della struttura organizzativa e tradotte in termini operativi mediante l'assegnazione degli obiettivi ai titolari dei singoli centri di responsabilità;
- ✓ Gli obiettivi descritti nei budget settoriali sono definiti in modo tale da assicurare coordinamento delle diverse attività svolte all'interno della struttura organizzativa;
- ✓ Il coinvolgimento dei manager nella definizione degli obiettivi di budget consente di accrescere la loro motivazione e di acquisire informazioni preziose che soltanto chi è vicino alle problematiche operative può possedere;
- ✓ L'analisi e l'approvazione dei budget settoriali consente alla direzione aziendale di verificare l'opportunità degli obiettivi in essi contenuti e, indirettamente, di effettuare un controllo preventivo sulle azioni dei manager, prima che queste abbiano inizio. L'attività di controllo si concretizza nell'accertamento della coerenza degli obiettivi di budget con quanto previsto in sede di pianificazione strategica e di programmazione e quindi nella verifica delle capacità degli obiettivi stabiliti nel Piano strategico (*Brusa 2000*).
- ✓ Un efficace processo di preparazione del budget costituisce la base per una valida e attendibile valutazione dei risultati conseguiti dall'azienda nel suo complesso e dai titolari dei singoli centri di responsabilità;
- ✓ L'articolazione degli obiettivi di budget su periodi di tempo infrannuali consente di effettuare verifiche intermedie e di predisporre tempestive azioni correttive, qualora i risultati rilevanti non risultino coerenti con quanto pianificato.
- ✓ Il budget aziendale, per essere efficace, deve essere redatto coerentemente con la missione e le strategie definite nel processo di pianificazione strategica, nonché con i programmi di azioni individuati mediante la programmazione e deve risultare dal consolidamento dei budget parziali contenenti gli obiettivi riferiti ai singoli centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa. Il budget aziendale, riferendosi a un esercizio solare, deve essere operativo a partire dal 1 Gennaio di ogni anno. Dal momento che numerose sono le attività che devono essere compiute per giungere alla sua definizione, la preparazione del budget deve avere inizio almeno quattro mesi della chiusura dell'esercizio.

- ✓ Nei primi giorni di settembre il *Top Management* deve comunicare ai singoli centri di responsabilità aziendali le linee guida che quest'ultimi devono seguire nella definizione dei budget relativi alle unità organizzative da loro dirette;
- ✓ Entro fine settembre il responsabile commerciale deve presentare una prima previsione del volume delle vendite che potrà essere realizzato nel prossimo periodo amministrativo. Successivamente a tale comunicazione devono essere organizzati degli incontri fra i responsabili delle diverse unità organizzative e la direzione aziendale al fine di verificare la compatibilità dei volumi previsti con le capacità dell'azienda in termini di risorse presenti e future e la coerenza della prima previsione effettuata con le finalità che l'organizzazione si pone di raggiungere. Sulla base delle informazioni acquisite durante tali riunioni può emergere la necessità di rivedere i volumi di vendita inizialmente previsti;
- ✓ Entro fine ottobre i singoli responsabili di centro devono presentare alla direzione aziendale una prima versione di budget settoriali di loro competenza. Con tale comunicazione ha inizio un'ulteriore fase di negoziazione degli obiettivi che deve condurre alla redazione dei budget definitivi. La verifica effettuata dalla direzione deve garantire, fra l'altro, il coordinamento delle attività svolte nelle diverse aree organizzative. Entro tale data deve essere disponibile anche il preconsuntivo relativo all'anno in corso;
- ✓ Entro fine novembre devono essere elaborati e approvati i budget settoriali e il budget aziendali definitivi. Gli obiettivi in essi contenuti possono essere diversi da quelli inizialmente previsti, in quanto frutto di ulteriori confronti fra la direzione e i singoli responsabili aziendali e basati sui risultati relativi all'anno in corso, illustrati nel preconsuntivo;
- ✓ Entro la prima metà di dicembre la direzione aziendale deve comunicare ai titolari delle singole unità organizzative gli obiettivi sulla base dei quali gli stessi saranno responsabilizzati nel prossimo periodo amministrativo (*Aloi F., Aloi A., 2002; 43-54*).

Tabella Costruzione numerica del Budget:



1.5.3 La Misurazione e il reporting

La misurazione e il reporting costituiscono l'insieme delle attività mediante le quali sono rilevati, misurati e comunicati i risultati raggiunti, classificati per programmare e per centri di responsabilità. Dal momento che tale fase costituisce la base per la valutazione delle performance conseguite dall'azienda nel suo complesso, dai singoli centri di responsabilità e dai loro titolari deve essere effettuata con molta attenzione. Rilevazioni non corrette possono incidere sulla significatività delle valutazioni effettuate e sulla validità della pianificazione futura.

La misurazione può avere ad oggetto:

- a) i risultati definitivi;
- b) i risultati intermedi;

In genere in azienda vengono effettuate entrambe le misurazioni sopra indicate. La valutazione dei responsabili dei singoli centri di responsabilità, finalizzata alla concessione di premi e punizioni, richiede la misurazione dei risultati finali. Allo stesso tempo la misurazione dei risultati intermedi consente di accertare tempestivamente eventuali incoerenze nella gestione e di mettere in atto opportune azioni correttive. Al fine di un'efficace valutazione dei risultati, la misurazione deve essere effettuata soltanto sugli aspetti ritenuti effettivamente rilevanti per il successo aziendale

(Zerrili A., 1994). Particolare attenzione deve essere anche destinata al metodo e all'unità di misura utilizzata per la misurazione. Al fine di consentire l'attivazione del meccanismo di feedback e quindi il confronto fra quanto conseguito e pianificato, i risultati raggiunti devono essere misurati utilizzando gli stessi criteri seguiti in fase di assegnazione degli obiettivi di budget. Una volta rilevati, i risultati vengono raccolti e commentati in appositi *report* di controllo e trasmessi ai diversi soggetti aziendali interessati. I destinatari di tale report possono essere sia il top management che i singoli responsabili aziendali.

Giacché diverse sono le informazioni di cui necessitano tali soggetti, in genere in azienda, vengono redatti più report di controllo. La natura e il dettaglio dei dati in essi contenuti dipende dalle finalità che i diversi destinatari si pongono di raggiungere con la loro utilizzazione. L'importanza delle voci rilevate non dipende da valore che esse assumono, ma dalla loro natura. Alcuni dati, anche se di ammontare relativo, possono essere particolarmente rilevanti in relazione all'attività compiute o possono segnalare situazioni che necessitano di particolare attenzione. Nei report di controllo sono illustrati anche gli scostamenti che si sono verificati nei risultati raggiunti rispetto a quanto pianificato, nonché contenute le prime considerazioni circa le cause che li hanno determinati. Ai report di controllo sono spesso affiancati report informativi contenenti informazioni extracontabili, generate all'interno dell'organizzazione, o riferite all'ambiente esterno. Fra queste sono comprese le analisi relative all'andamento della borsa o di alcuni dati economici di settore o nazionali e la raccolta della rassegna stampa. Il periodo di misurazione e reporting dipende dal fenomeno oggetto di analisi e in particolare dalla mutevolezza e reporting dipende dal fenomeno oggetto di analisi e in particolare dalla mutevolezza dei fattori ritenuti rilevanti per il monitoraggio del suo andamento. Non deve essere né troppo lungo, né troppo breve. Tempi troppo lunghi possono impedire al management di intervenire tempestivamente, in caso di necessità, sui fenomeni osservati, dall'altra parte tempi troppo brevi, sotto il mese, possono indurre la significatività delle rilevazioni effettuate. La necessità di guidare la gestione aziendale e di rimuovere tempestivamente gli ostacoli al suo efficace sviluppo richiede le misurazioni siano effettuate periodicamente, anche nel corso dell'esercizio. Nelle aziende in cui la cultura del controllo ha raggiunto un certo grado di maturità entro i primi dieci giorni di ogni mese vengono rilevati e comunicati ai soggetti interessati i risultati relativi al mese precedente (Aloi F., Aloi A., 2002).

La presenza di un efficace sistema di rilevazione e reporting, effettuato anche sulla base infrannuale, influenza il comportamento dei manager. Questi, infatti, consapevoli della misurazione periodica delle loro prestazioni sono stimolati a fare quanto di meglio possibile al fine di raggiungere gli obiettivi loro assegnati.

Allo stesso tempo la periodica rilevazione dei risultati e la comunicazione di questi ai soggetti impegnati nel loro conseguimento eleva il livello culturale presente in azienda, generando, mediante la comprensione degli errori commessi, un processo di miglioramento continuo.

1.5.4 La valutazione dei risultati raggiunti

La valutazione costituisce l'ultima fase del processo di controllo. Essa ha inizio con l'analisi dei risultati evidenziati e descritti nei report formali di controllo. Tali informazioni, prevalentemente di natura quantitativa, sono integrate da osservazioni personali da parte del diretto superiore gerarchico il quale, grazie alla propria presenza nelle aree oggetto di controllo, a visite saltuarie o periodiche e a comunicazioni informali ricevute dai soggetti controllati, può meglio comprendere le

cause che hanno determinato i risultati rilevanti. La valutazione deve essere effettuata mediante il confronto fra quanto pianificato e quanto raggiunto. Tale analisi, che costituisce l'essenza del meccanismo di feedback, consente di analizzare le cause che hanno determinato eventuali scostamenti da quanto previsto, valutare l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte, nonché i meriti e le colpe delle iniziative intraprese.

La valutazione comprende l'analisi del grado di realizzazione dei programmi definiti in sede di programmazione, la valutazione dei risultati raggiunti dai singoli centri di responsabilità e delle performance conseguite dai loro titolari. Risultati diversi da quelli auspicati possono essere dovuti sia alla non adeguatezza dei comportamenti assunti dai manager e quindi attribuibili alla loro responsabilità, sia a obiettivi di budget definiti in maniera non coerente con quanto stabilito in sede strategica o con le reali potenzialità dell'azienda. Nella valutazione dei risultati non assume importanza soltanto l'analisi delle cause che hanno determinato scostamenti negativi, ma anche motivi che hanno generato variazioni positive. La considerazione di questi ultimi può fornire informazioni preziose per la pianificazione dell'attività futura.

Oltre al meccanismo di feedback, esistono anche altri metodi per la valutazione dei risultati. I risultati raggiunti in un determinato periodo possono essere confrontati con quelli conseguiti in intervalli di tempo precedenti. E' necessario sottolineare, tuttavia, che tale tipo di controllo, pur evidenziando l'andamento nel tempo delle prestazioni, non risulta sufficiente per valutare le performance conseguite dai singoli responsabili aziendali. Da un periodo all'altro, infatti, il modificarsi di alcune considerazioni interne o esterne all'azienda possono rendere non attendibili il confronto fra i risultati raggiunti nei due periodi di analisi. Allo stesso tempo, il confronto con i risultati passati conseguiti può non stimolare il miglioramento delle prestazioni, in particolare quando questi non sono soddisfacenti. (*Welsch GA., 1998*).

La valutazione risulta rilevante non soltanto a fine esercizio, ma anche nel corso dello stesso. La valutazione dei risultati intermedi consente di mettere in atto opportune azioni correttive qualora quanto conseguito non risulti coerente con quanto previsto.

Le azioni correttive possono concretizzarsi nelle seguenti attività:

- a) cambiamento del metodo di lavoro seguito dai manager;
- b) modifica dei programmi o degli obiettivi definiti in sede di pianificazione al fine di evitare che le distorsioni verificatesi non si ripetano in futuro o di migliorare i risultati comunque conseguiti;

L'efficacia di un'azione correttiva è direttamente correlata a:

- a) la correttezza e la precisione con cui sono stati rilevati i risultati intermedi conseguiti;
- b) l'attenzione con cui sono state analizzate le cause che hanno determinato eventuali scostamenti da quanto previsto;
- c) la tempestività con cui l'azione correttiva viene applicata. Dal momento che essa viene assunta per porre rimedio a una situazione di emergenza, eventuali ritardi nella sua attuazione possono determinare l'inutilità o, addirittura, provocare peggioramenti nei risultati conseguiti.

Al fine di consentire la rettifica dei risultati intermedi conseguiti, particolare attenzione deve essere riservata anche al monitoraggio dell'effettiva attuazione da parte dei soggetti interessati dall'azione correttiva prevista, nonché agli effetti da questi prodotti nei periodi successivi alla sua applicazione (*Zerilli A., 1994; 134-136*). La valutazione dei risultati consente di stimolare i responsabili aziendali a mettere in atto i comportamenti desiderati dall'organizzazione. E' sulla base delle considerazioni da questa derivanti che sono concessi premi o applicate sanzioni ai titolari dei centri di responsabilità. Ai fini della motivazione assume rilievo il tempo che intercorre fra la chiusura del periodo oggetto di controllo e la comunicazione delle valutazioni effettuate sui risultati raggiunti ai

soggetti interessati. Ritardi eccessivi possono incidere sulla credibilità del controllo effettuato, oltre che rendere inefficaci eventuali azioni correttive previste.

Nella *Tavola* si riassumono le varie fasi del processo di controllo:

PROGRAMMAZIONE	Definizione di: - Programmi operativi - Risorse necessarie	Pianificazione di medio termine (3/5 anni)
PREPARAZIONE BUDGET	Assegnazione degli obiettivi ai responsabili dei centri di responsabilità	Pianificazione finanziaria di breve termine
MISURAZIONE E REPORTING	Rilevazioni e comunicazione dei risultati raggiunti classificati per programmi e per centri di responsabilità	
VALUTAZIONE	Valutazione di - Grado di realizzazione dei programmi - Risultati conseguiti dai centri di responsabilità - Performance dei responsabili dei Centri di Resp.	

1.6 Attuazione del Processo di Controllo

Molteplici sono i vantaggi introdotti in azienda dalla corretta definizione e attuazione del processo di controllo e delle fasi in cui esso si articola (*si veda la tabella seguente*)

- la pianificazione dell'attività futura effettuata sulla base delle potenzialità presenti e future dell'azienda e delle caratteristiche del mercato in cui quest'ultima opera, nonché la valutazione dell'impatto che condizioni del quadro economico e della concorrenza diverse da quelle auspicate possono produrre sulla gestione, consentono di anticipare e dominare i continui cambiamenti dell'ambiente di riferimento;
- la traduzione delle strategie necessarie per la realizzazione della missione aziendale in programmi operativi e l'articolazione di quest'ultimi per centri di responsabilità, attraverso la definizione di budget settoriali, permette la diffusione degli obiettivi strategici all'interno dell'organizzazione. Mediante la determinazione di obiettivi di volta in volta sempre più operativi viene verificata anche la fattibilità e la convenienza di quanto stabilito in sede strategica;
- il processo di definizione degli obiettivi favorisce la condivisione delle informazioni fra i diversi livelli gerarchici;

- la responsabilizzazione dei titolari dei centri di responsabilità su parametri obiettivi coerenti con la missione organizzativa, consente di indurre comportamenti individuali in linea con le finalità aziendali;
- la presenza di una maggiore autonomia produce effetti positivi su parametri obiettivi coerenti con la missione organizzativa, consente di indurre comportamenti individuali in linea con le finalità aziendali;
- controlli preventivi, concomitanti e consuntivi consentono la tempestiva rilevazione di comportamenti non auspicabili messi in atto dai singoli manager e l'adozione di opportune azioni correttive. Ciò consente di dominare le dinamiche aziendali e di guidare la gestione verso il raggiungimento delle finalità aziendali (*Brusa L.,2000*);
- la comprensione degli errori commessi e delle cause che li hanno determinati stimolano la crescita culturale all'interno dell'azienda e generano un processo di miglioramento continuo.

1.7 I Centri di responsabilità

I centri di responsabilità costituiscono insieme al processo di controllo e alla struttura tecnica di supporto un elemento essenziale della dimensione materiale del controllo.

I centri di responsabilità sono quelle unità organizzative il cui titolare è ritenuto responsabile del conseguimento di uno specifico insieme di risultati e/o dell'uso di determinati fattori produttivi (*Merchant K.A.2001*). L'insieme dei centri di responsabilità costituisce la mappa delle responsabilità.

La definizione delle mappe delle responsabilità consente, mediante la distribuzione delle responsabilità in azienda il loro coordinamento, la diffusione di una mentalità manageriale all'interno della struttura organizzativa e allo stesso tempo incentiva, attraverso la definizione di un appropriato processo di controllo, comportamenti in linea con le finalità aziendali. La mappa delle responsabilità costituisce la premessa per il buon funzionamento del processo di controllo, comportamenti in linea con le finalità aziendali. La mappa delle responsabilità costituisce la premessa per il buon funzionamento del processo di controllo e, quindi, del controllo di gestione stesso. Per tale motivo la direzione aziendale deve porre particolare attenzione alla sua definizione. Ogni manager è responsabile per una parte dell'azienda (*Vancil*).

La mappa delle responsabilità deve essere flessibile, cioè in grado di adeguarsi al mutarsi delle condizioni che ne determinano l'esistenza. Ciò non significa che essa può essere modificata continuamente. Cambiamenti frequenti nell'articolazione delle responsabilità attribuite ai singoli manager possono, infatti, incidere negativamente sulla loro motivazione e non consentire il conseguimento delle finalità aziendali. I titolari dei centri di responsabilità possono essere responsabilizzati su profili qualitativi, con riferimento alla qualità dei prodotti o dei servizi forniti, ai tempi di consegna e alla soddisfazione dei clienti, in termini di quantità prodotte o consumate, oppure mediante l'ausilio di indicatori economico-finanziari che esprimono le performance conseguite da tali aree. Le unità organizzative i cui titolari sono responsabilizzati prevalentemente in termini finanziari sono detti centri di responsabilità finanziaria.

I centri di responsabilità finanziaria si distinguono in base alle grandezze contabili sulle quali i manager sono responsabilizzati in:

- a) centri di costo;
- b) centri di ricavo;
- c) centri di profitto;
- d) centri di investimento.

1.7.1 I centri di costo

Si definiscono centri di costo le unità organizzativa che, pur non determinando in modo autonomo il livello del proprio output, sono responsabili delle risorse impiegate per ottenerlo. Sono di norma considerati centri di costo le unità operanti nella trasformazione fisica.

La soluzione tradizionale

Tradizionalmente, le prestazioni dei centri di costo sono misurate in base agli scostamenti tra i valori standard e quelli effettivi dei costi da essi sostenuti. A un primo livello vi è la differenziazione tra il costo totale programmato e quello effettivo. Questa viene ulteriormente suddivisa al secondo livello in due componenti, tramite il budget flessibile; l'una, esogena, dovuta a variazione nel livello dell'output, l'altra, controllabile, derivante da una variazione dell'efficienza del processo di trasformazione. Operativamente il budget flessibile dei centri di costo è un piano costruito in base a un volume pari a quello effettivo e all'efficienza standard; in altri termini, si assume che i costi variabili unitari e i costi fissi mantengono il valore previsto a budget.

La differenza tra i costi totali effettivi e quelli di budget flessibile, quindi, dipende esclusivamente dall'efficienza dell'impresa, poiché entrambi sono calcolati con riferimento al volume di produzione effettivo. Tale differenza viene definita *scostamento di efficienza*. La differenza tra costi totali di budget flessibili e costi totali di budget, invece dipende esclusivamente dalla variazione nel livello di produzione, poiché entrambi sono calcolati con riferimento agli stessi valori di costo variabile unitario e di costi fissi.

L'analisi di secondo livello esamina in modo più specifico lo scostamento dell'efficienza, almeno in parte controllabile dalle unità organizzative interessate. Lo scostamento di efficienza costituisce il risultato della variazione di due parametri – i prezzi degli input, infatti, è solo parzialmente influenzabili dall'impresa e dipende comunque prevalentemente dalle scelte dell'ente che si occupa degli approvvigionamenti; l'impiego delle risorse dipende invece principalmente da scelte interne, in particolare dalla funzione Produzione. Nel seguito l'analisi viene condotta a titolo esemplificativo per il costo dei materiali diretti; in questo caso si farà riferimento di un'impresa monoprodotta. Lo *scostamento di prezzo* identifica l'effetto sui costi complessivi dell'impresa di una variazione del prezzo dei componenti/materiali acquistati rispetto alle condizioni contrattuali preventivate; il calcolo di tale varianza è quindi finalizzato a valutare il comportamento dell'impresa nell'acquisizione delle risorse.

Lo *scostamento di impiego* definisce invece l'effetto sui costi complessivi dell'impresa della variazione nelle quantità di input utilizzate per realizzare uno stesso livello di output. Il calcolo

dello scostamento di impiego ha quindi lo scopo di valutare l'efficienza dell'impresa, e più specificamente delle unità addette alla trasformazione fisica, nell'utilizzo degli input.

Una volta determinati i diversi scostamenti, la prestazione del centro di costo può venire misurata attraverso:

- lo scostamento di efficienza, se si assume che il centro di costo sia responsabile del prezzo e dell'impiego dei fattori produttivi;
- il solo scostamento di impiego se, come avviene in generale, il prezzo degli input non è controllabile direttamente dai centri produttivi.

I limiti dell'approccio tradizionale

L'approccio tradizionale, tuttavia, non risponde completamente al criterio delle responsabilità specifiche. Da un lato, infatti, si attribuiscono al centro di costo gli effetti delle scelte di altre unità. Si è già sottolineato come l'eventuale variazione del prezzo dei fattori produttivi in generale non dipenda da un'unità produttiva; anche la differenza tra impieghi effettivi e impieghi standard degli input, però, è solo parzialmente controllabile, poiché è influenzata:

- dalla qualità della componentistica, a sua volta dipendente dai fornitori selezionati dagli Acquisti; e
- dalla producibilità dei prodotti, legata alla qualità dell'attività di progettazione.

Più generale, il budget flessibile considera come esogeni solo gli scostamenti connessi con una variazione dei volumi o dei prezzi dei fattori, attribuendo al management tutte le varianze. Al contrario, oggi, l'ambiente esterno è definito da un insieme molto più articolato di variabili, che in generale non sono completamente controllabili dal management operativo e possono non influenzare in modo rilevante i risultati dell'impresa. In particolare, anche in una assenza di una variazione delle quantità prodotte o dei prezzi degli input e in presenza di una gestione efficiente di un'unità produttiva, è possibile che i costi varino rispetto alle condizioni standard, ad esempio in seguito a una riduzione dei tempi di consegna, a un incremento della qualità richiesta dal mercato o all'ampliamento della gamma produttiva. Poiché le quantità prodotte e i prezzi dei fattori non sono mutati, il budget flessibile attribuisce erroneamente questi scostamenti, in realtà non controllabili, all'inefficienza del management.

Dall'altro lato, si trascurano prestazioni che un centro produttivo contribuisce, almeno in parte, a determinare. In particolare, si assume, in modo irrealistico, che i centri di costo non siano in grado di influenzare le caratteristiche dell'output. Le scelte e i comportamenti del centro produttivo, in realtà, hanno effetto sulla qualità del prodotto, sulla tempestività delle consegne e sulla necessità di assistenza post-vendita; il centro produttivo è perciò, almeno indirettamente, responsabile dei ricavi dell'impresa. La mancata corrispondenza tra leve controllabili dalla produzione e responsabilità a essa attribuibile può dare adito a comportamenti opportunistici. Così, ad esempio, se gli scostamenti dovuti all'impiego degli input vengono attribuiti alla produzione e quelli connessi alla variazione dei prezzi agli Acquisti, è estremamente semplice per gli Acquisti far emergere una varianza favorevole, ricorrendo a materiali di qualità inferiori e con un prezzo più basso. Analogamente, se alla produzione non vengono attribuite le conseguenze di una variazione nelle caratteristiche dell'output, esse possono far emergere una varianza favorevole riducendo il controllo di qualità in uscita. Si ridurranno così i costi per scarti e rilavorazioni; il sistema di controllo di gestione tradizionale evidenzia un miglioramento delle prestazioni della Produzione, trascurando la

riduzione dei ricavi che presumibilmente, a breve o a medio termine, sarà provocata dalla minore qualità dei prodotti forniti ai clienti.

L'approccio alternativo

Per risolvere questi problemi, sono necessari due diversi interventi:

- calcolare l'indicatore sintetico di costo in modo più corretto, attraverso la logica per attività;
- accompagnarlo, nella Balanced Scorecard, con indicatori non finanziari che misurano l'impatto del centro di costo sull'output.

Il primo intervento richiede che la flessibilizzazione non venga fatta rispetto ai volumi ma rispetto a tutti i driver che possono incidere sulla variabilità dei costi dei prodotti, attraverso l'Activity Based Budgeting (ABB). Ad esempio, nel caso di attività connesse con la gestione dei lotti, la flessibilizzazione potrà avvenire utilizzando come driver il numero di lotto; analogamente, per le attività connesse con i tempi di attraversamento, la flessibilizzazione potrà avvenire rispetto ai tempi di consegna, e per quelle connesse con il livello qualitativo il riferimento potrà essere alla difettosità massima tollerabile. Il procedimento può essere chiarito con un esempio; si consideri un'unità organizzativa per la quale si prevede di dover sostenere un costo complessivo di lavoro diretto di budget pari a 60.000 e costi indiretti pari, in condizioni standard, a 40.000. Il costo indiretto sia riconducibile al lavoro indiretto utilizzato nell'attività di setup. Le condizioni standard unitario del lavoro risulta quindi pari a 600 € / prezzo.

1.7.2 Centri di spesa

Sono *centri di spesa* le unità organizzative caratterizzate da:

- un output difficilmente valorizzabile in termini monetari;
- una relazione tra output e input difficilmente esprimibile attraverso coefficienti di impiego standard.

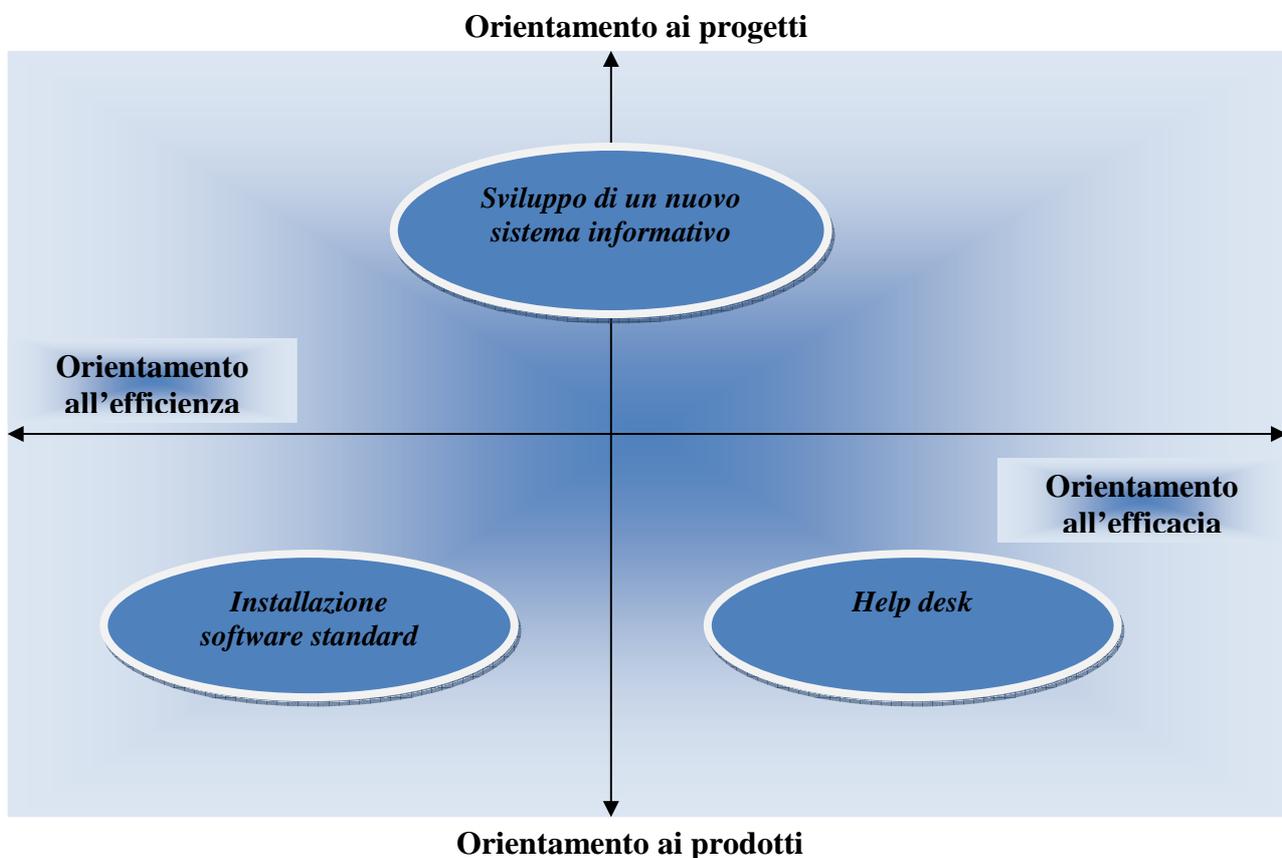
E' il caso, in particolare, delle attività di supporto alla catena del valore di un'impresa, quali ad esempio le attività amministrative, le attività di ricerca e sviluppo delle tecnologie e le attività di gestione del personale.

Si parla di centri di spesa per evidenziare come la definizione di un tetto massimo di spesa per l'esercizio sia l'unico tipo di controllo, basato su indicatori contabili, agevolmente implementabile in queste unità; tale soluzione, peraltro, può al massimo evitare un'esplosione incontrollata delle spese ma non certo rispondere agli obiettivi complessivi dell'impresa. Storicamente, la limitata attenzione al controllo dei centri di spesa deriva dal peso relativamente modesto delle attività di supporto rispetto a quelle più direttamente manifatturiere. Oggi, però, in molte imprese la situazione è cambiata, ed è necessario misurare anche le prestazioni di queste unità organizzative. Anche nei centri di spesa, la costruzione di un cruscotto di indicatori deve partire dall'identificazione delle attività che vengono realizzate dall'unità organizzativa. A seconda delle caratteristiche di tali attività, è possibile individuare differenti tipologie di misure.

Una prima distinzione è quella fra:

- attività prevalentemente ripetitive e comunque ripetute più volte nel corso dell'anno, ad esempio, la fatturazione o il pagamento degli stipendi (orientamento ai prodotti); in questo caso, non è essenziale disporre di informazioni sul singolo prodotto, ,a di valori medi, o di sintesi, che indichino i costi e i risultati complessivi dell'attività;
- attività che si focalizzano su pochi progetti, come ad esempio,al ricerca e sviluppo o la progettazione di un nuovo sistema informativo (orientamento ai progetti. Qui si deve essere tenuto sotto controllo il singolo progetto.

Tabella La classificazione delle attività dei centri di spesa: un esempio relativo ad una unità IT



Per tali attività orientate ai prodotti, è importante distinguere ulteriormente tra:

- attività per le quali è prevalente la dimensione quantitativa (orientamento all'efficienza). Si tratta di attività (ad esempio, il pagamento degli stipendi) il cui prodotto è definibile in modo chiaro e standardizzato; gli obiettivi di tali attività possono essere espressi in termini

di livello di efficienza, misurabile attraverso il rapporto tra costo delle risorse utilizzate e volume di attività svolto

- attività dove prevale la dimensione qualitativa (orientamento all'efficacia), si tratta di attività (ad esempio, l'azione di marketing) dove non è critico tanto il numero di atti prodotti, ma il modo in cui vengono realizzati. A queste attività è quindi più importante associare obiettivi di efficacia, misurabile attraverso:

- 1) tempi di risposta;
- 2) livello di servizio erogato.

Le attività di tipo progettuale, invece, sono in generale caratterizzate dall'impegno di una quantità significativa di risorse e dalla presenza di tempi di completamento lunghi. Di conseguenza, ogni progetto dovrebbe essere caratterizzato, in fase preventiva:

- da un insieme di obiettivi da raggiungere (espressi in termini quantitativi o qualitativi, a seconda che l'attività sia orientata all'efficienza o all'efficacia);
- da una tempificazione di tali obiettivi;
- dall'impegno delle risorse necessarie per ciascuna fase del progetto.

1.7.3 Centri di ricavo

La soluzione tradizionale

Si definiscono centri di ricavo le unità organizzative la cui responsabilità è limitata alla vendita di mercato; il riferimento più frequente, quindi, è alle unità commerciali. Tradizionalmente, le prestazioni dei centri di ricavo sono misurate dal loro fatturato. Nel caso in cui i prodotti dell'impresa abbiano livelli di profittabilità sensibilmente differenti, è opportuno sostituire il fatturato il *margin di contribuzione totale*, definito come la differenza tra il fatturato e i soli costi variabili; per massimizzare il fatturato, infatti, si potrebbe essere indotti a dedicare maggiore attenzione ai prodotti poco profittevoli, per i quali è spesso più facile ottenere volumi di vendita elevati rispetto a quanto accade per i prodotti che garantiscono un margine di contribuzione superiori. Poiché il fatturato è esprimibile come prodotto tra pezzi di vendita e quantità vendute, valutare i centri di ricavo sulla base del fatturato significa ritenerli responsabili per le variazioni di prezzo e per quelle di quantità venduta. Anche per i centri di ricavo, come per i centri di costo, è possibile suddividere la differenza tra valori preventivi e consuntivi attraverso un budget flessibile. Ricordando che il fatturato può essere espresso come:

$$\text{fatturato} = \sum P_i * V * Q_{vi}$$

ove P_i indica il prezzo di vendita del prodotto i -esimo, V è il volume totale di beni venduti, e Q_{vi} rappresenta la percentuale dell'output relativa al prodotto i -esimo, le prestazioni di un centro di ricavo dipendono da:

- prezzi di vendita;
- quantità di output destinati alla vendita;

- mix di vendita (composizione del fatturato)

tali variabili costituiscono quindi le possibili determinanti di una variazione dei ricavi rispetto alle previsioni. Per disaggregare gli effetti, è necessario analizzare in modo comparato quattro differenti prospetti (Tabella):

- il **Budget in condizioni standard**, che utilizza come dati di input i valori programmati del volume di vendita complessivo, del fattore mix (ovvero l'insieme dei Q_{vi}) e del prezzo di vendita dei singoli prodotti; tutti questi dati sono facilmente reperibili dai budget operativi;
- il **Budget flessibile a mix standard**, indicativo del fatturato che l'impresa può realizzare nel caso in cui il volume delle vendite sia pari a quello relativo a consuntivo, i prezzi di vendita effettivi siano uguali a quelli programmati e la composizione del fatturato a consuntivo coincida con quella prevista;
- il **budget flessibile a mix effettivo**, che differisce dal precedente solo perché si fa riferimento alla composizione del fatturato a consuntivo coincide con quella prevista;
- il **conto consuntivo**, ove vengono utilizzati i valori consuntivi di tutte e tre le variabili in gioco.

Il confronto tra il fatturato relativo a ciascuno dei quattro piani consente di spiegare lo scostamento esistente tra il fatturato previsto e quello effettivo, verificando l'effetto specifico delle tre determinanti dei ricavi. In particolare:

- il confronto tra il budget in condizioni standard e il budget flessibile a mix standard evidenzia l'impatto sui ricavi dell'impresa di una variazione delle vendite effettivamente realizzate rispetto alle previsioni (i due piani differiscono infatti per il solo volume di output totale venduto); la differenza tra ricavi di budget in condizioni standard e ricavi di budget flessibile a mix standard viene definita **scostamento di volume**;
- il confronto tra il budget flessibile a mix standard e il budget flessibile a mix effettivo misura l'effetto sui ricavi dell'impresa di una differente composizione delle vendite rispetto alle previsioni (i due piani differiscono solo per la diversa composizione del mix di vendita); la differenza tra i ricavi di budget flessibile a mix standard e i ricavi di budget flessibile viene definita **scostamento di mix**;
- il confronto tra il budget flessibile a mix effettivo e il conto consuntivo determina l'impatto sui ricavi dell'impresa di una variazione dei prezzi rispetto alle previsioni (i due piani differiscono solo per il prezzo di vendita); la differenza tra i ricavi di budget flessibile a mix effettivo e il fatturato consuntivo viene definita **scostamento di prezzo**.

I problemi della soluzione tradizionale e gli interventi necessari

L'approccio tradizionale presenta due problemi fondamentali:

- i centri di ricavo possono influenzare parametri che non si riflettono direttamente nei ricavi, almeno nel breve periodo. Ad esempio, le unità commerciali dovrebbero svolgere anche attività di supporto e di assistenza ai clienti, talvolta, invece, si trascurano tali attività per dedicare più tempo alla vera e propria fase di vendita: nel breve periodo, il sistema di controllo di gestione "tradizionale" evidenzierà una varianza favorevole nei ricavi, che verrà però probabilmente

bilanciata da un peggioramento dell'immagine dell'impresa, quindi da una riduzione del suo valore economico. Il problema può essere risolto sviluppando, anche per i centri di ricavo, una Balanced Scorecard, nelle quali queste prestazioni siano misurate attraverso indicatori non finanziari, all'interno della sezione relativa ai clienti e/o di quella relativa alla crescita;

- i centri di ricavo hanno spesso dei costi di struttura non trascurabili. Da questo punto di vista, i centri di ricavo possono essere assimilati ai centri di spesa, è possibile quindi analizzare le attività interne (amministrazione dei clienti, logistica, fatturazione), attraverso degli indicatori che dovrebbero essere inseriti nella Balanced Scorecard del centro di ricavo, normalmente nella sezione relativa ai processi interni.

1.7.4 Centri di profitto

I centri di profitto sono quei centri di responsabilità in cui i manager sono ritenuti responsabili del profitto conseguito. Per parlare di centri di profitto è necessario che i titolari degli stessi siano in grado di influenzare in maniera rilevante con le proprie decisioni sia i costi sostenuti che i ricavi conseguiti. I centri di profitto si differenziano dai centri di investimento in quanto in quest'ultimi è prevista la responsabilizzazione anche sul livello degli investimenti realizzati, cioè, sul capitale, sia esso circolante o fisso.

I centri di profitto a seconda dell'intensità con cui i loro titolari possono influenzare il profitto possono essere distinti in autonomia, semiautonomi e fittizi (*Brusa L.2000*).

I centri di profitto autonomi sono quelle unità organizzative in cui il titolare può influenzare in maniera significativa i ricavi, incidendo sul volume di produzione e vendita, sul mix produttivo e sul prezzo di vendita, nonché i costi mediante la scelta dei fornitori e l'efficiente utilizzo delle risorse. L'assenza di scambi reciproci di beni e servizi con altre unità organizzative e un'ampia autonomia nei confronti della direzione assicura che il risultato conseguito dal centro sia effettivamente attribuibile alle decisioni prese dal suo titolare. I centri di profitto semiautonomi sono quelle unità organizzative caratterizzate dalla presenza di numerosi scambi reciproci di beni e servizi con altri centri di responsabilità. La valorizzazione di tali scambi a prezzi interni di trasferimento può essere influenzata da valutazioni soggettive che possono incidere sulle performance raggiunte nei singoli centri, avvantaggiandole o penalizzandole ingiustamente. I centri di profitto semiautonomi sono comunque veri e propri centri di profitto in quanto i loro responsabili, mediante le decisioni assunte, possono influenzare in maniera rilevante il profitto ottenuto scegliendo liberamente, a seconda della convenienza, se rivolgersi a mercati di approvvigionamento e di sbocco esterni o interni.

I centri di profitto fittizi sono spesso centri di ricavo o di costo i cui titolari sono responsabilizzati sulla differenza fra ricavi e costi al fine di sensibilizzarli sul profitto. Anche un centro che fornisce esclusivamente servizi internamente può essere considerato a tutti gli effetti come un centro di profitto semiautonoma o addirittura autonomo nel caso in cui i propri clienti possono liberamente scegliere di rivolgersi a mercati di approvvigionamento esterni. In tal caso, infatti, il responsabile del centro può influenzare significativamente il profitto fornendo prodotti e servizi di qualità, garantendo tempestività nelle consegne e servizi di assistenza clienti efficace (*Kaplan R.S., Atkinson A.A.,2002*).

Nella tavola seguente si riporta un elenco delle voci su cui incidono i centri di profitto.

Tabella-Voci su cui incidono i centri di profitto:

Conto economico	
Ricavi	X
Costo dei beni venduti	X
Margine lordo	X
Pubblicità e promozione	X
Ricerca e sviluppo	X
Utile prima delle imposte	X
Imposte sul reddito	X

1.7.5 Centri di investimento

I centri di investimento sono quelle unità organizzative i cui titolari sono ritenuti responsabili del rendimento conseguito rispetto agli investimenti effettuati.

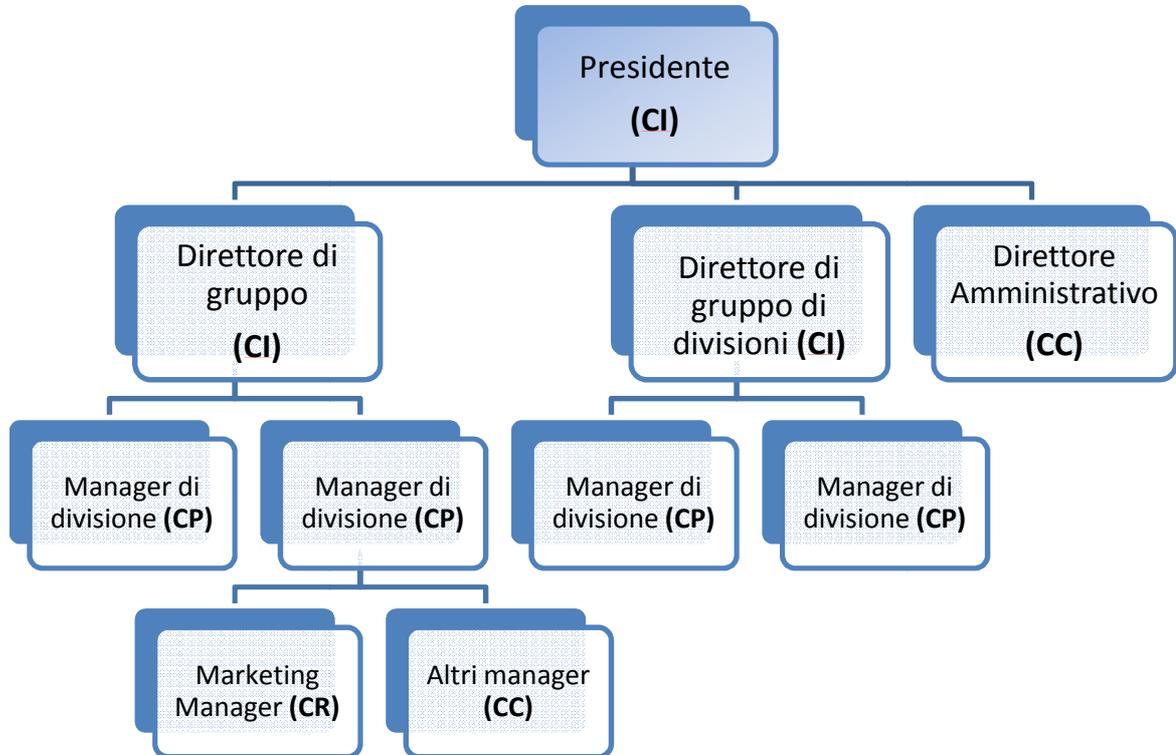
Per parlare di centro di investimento i responsabili devono essere in grado di influenzare con le proprie decisioni, oltre ai costi sostenuti e ai ricavi conseguiti, tutti gli investimenti utilizzati per generare il profitto. Nei centri di investimento, pertanto, i titolari sono responsabilizzati su tutte le voci su cui hanno la responsabilità i manager dei centri di profitto, oltre che sul capitale investito. Per tali motivi, in molti casi, i centri d'investimento sono ritenuti una generalizzazione dei centri di profitto e in altri una loro particolare tipologia (*Brusa L. 2000*). Un centro di investimento è sicuramente rappresentato dall'azienda considerata nel suo complesso, i cui responsabili sono costituiti dai vertici aziendali, dal presidente e dall'amministratore delegato.

Ogni centro di investimento può essere ulteriormente suddiviso in centri di profitto, centri di ricavo e centri di costo, nonché in ulteriori centri di investimento. In un'organizzazione di tipo divisionale (si veda la tabella seguente), per esempio anche le singole divisioni rappresentano un centro di investimento in quanto i loro responsabili hanno la possibilità di prendere tutte le decisioni a esse relative, così come i vertici aziendali con riferimento all'intero azienda.

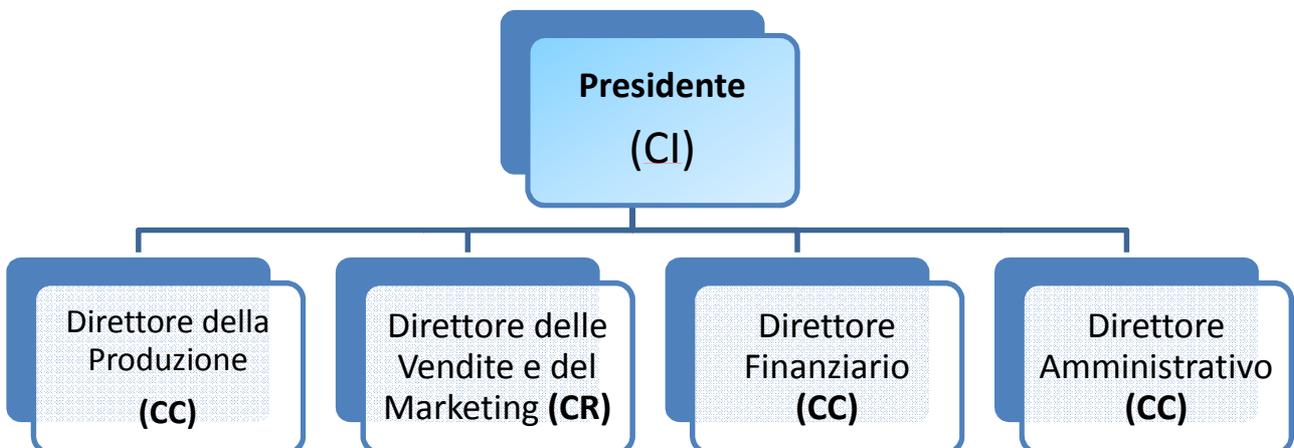
In un'organizzazione funzionale (vedere tabella), invece, soltanto l'azienda può essere considerata un centro di investimento, al cui interno sono presenti centri di costo, quali la funzione di produzione, di amministrazione, di approvvigionamento e centri di ricavo, come la funzione marketing.

Tabella centri di responsabilità di strutture organizzative divisionale e funzionale:

a) Organizzazione divisionale



b) Organizzazione funzionale:



E' necessario sottolineare che non sempre la correlazione fra tipologia di centri di responsabilità e struttura organizzativa è direttamente applicabile. La struttura dei centri di responsabilità è influenzata, infatti, sia da variabili organizzative, quali il sistema di autorità e responsabilità adottati all'interno della struttura aziendale, che da variabili strategiche, quali la missione prioritaria assegnata ai singoli centri di responsabilità

Per la valutazione del rendimento dei centri di investimento vengono generalmente utilizzati indicatori finanziari che mettono a confronto gli utili ottenuti con gli investimenti effettuati. Essi si differenziano per la grandezza di reddito posta al numeratore e quella di investimento posta al denominatore. Nella tabella si riportano gli indicatori delle performance dei centri di investimento.

Tabella-Indicatori finanziari per le performance dei centri di investimento

INDICATORE VALENZA	VALENZA OPERATIVA	GRANDEZZE CONTABILI UTILIZZATE PER LA SUA DEFINIZIONE	
		NUMERATORE	DENOMINATORE
<i>ROI-RETURN ON EQUIYT</i>	<i>Misura la capitale redditività del investito</i>	<i>Reddito Operativo</i>	<i>Capitale investito medio di periodo</i>
<i>ROE-RETURN ON EQUITY</i>	<i>Misura la redditività dei mezzi propri</i>	<i>Utile Netto</i>	<i>Mezzi propri</i>
<i>ROA-RETURN ON ASSETS</i>	<i>Misura la redditività lorda del capitale investito</i>	<i>Utile Netto al lordo degli oneri finanziari</i>	<i>Capitale investito medio di periodo</i>
<i>ROCE-RETURN ON CAPITAL EMPLOYED</i>	<i>Misura la redditività del capitale impiegato</i>	<i>Utile Netto</i>	<i>Capitale investito medio di periodo</i>
<i>RONA-RETURN ON NET ASSETS</i>	<i>Misura la redditività degli impieghi netti</i>	<i>Utile Netto rettificato degli interessi passivi</i>	<i>Totale capitale investito-Debiti Operativo</i>

1.8 Il ruolo degli indicatori di performance

Gli indicatori di performance costituiscono il principale strumento mediante cui la direzione aziendale valuta i comportamenti assunti dai titolari dei centri di responsabilità. Gli indicatori di performance, per essere efficaci, devono, innanzitutto, essere comprensibili per i soggetti valutati, tempestivamente calcolabili e consentire una corretta e oggettiva valutazione delle performance conseguite. Tali caratteristiche sono indubbiamente possedute dagli indicatori contabili i quali consentono di valutare, in maniera tempestiva e oggettiva, l'impatto delle performance conseguite dai titolari dei centri di responsabilità sulla situazione finanziaria, economica e patrimoniale dell'azienda.

Gli indicatori contabili tuttavia, seppur di indubbia utilità, non sono sempre sufficienti per il monitoraggio dell'impatto delle performance raggiunte dai singoli manager sul successo dell'azienda nel medio-lungo termine, il quale, nella realtà attuale, risulta sempre più collegato alla capacità di quest'ultima di creare valore per i suoi molteplici portatori di interesse esteri e i clienti. Gli indicatori contabili, inoltre, possono provocare un'eccessiva attenzione dei manager su grandezze di natura economico-finanziaria, a scapito, di altri aspetti della gestione non facilmente misurabili ma altrettanto importanti per il successo aziendale, nonché stimolare i responsabili a focalizzarsi esclusivamente sul breve periodo a scapito del raggiungimento degli obiettivi strategici. Una politica dei prezzi superiore al livello medio di mercato può, ad esempio, migliorare i risultati economico-finanziari di breve periodo, ma rendere l'azienda altamente vulnerabile nel lungo periodo all'attacco competitivo. (*De marco M., Salvo V., Lanzani W., 1999*). Per tali motivi, risulta essenziale l'utilizzo di "sistemi integrati di misurazione delle performance" che affianchino alle tradizionali grandezze contabili indicatori extracontabili in grado di monitorare la soddisfazione dei clienti, il grado di innovazione, la qualità dei processi, delle risorse umane, dei beni e dei servizi forniti. Questo argomento verrà trattato successivamente in maniera molto analitica nel capitolo ?.

Capitolo II

PIANIFICAZIONE E REDAZIONE DEL BUDGET

2.1 Introduzione

Nell'ambito del processo di controllo la pianificazione assume la funzione di orientare la gestione di una qualsiasi unità economica verso gli obiettivi da perseguire nel medio-lungo termine nell'intento di raggiungere o mantenere la relativa posizione di vantaggio competitivo nei mercati in cui essa vive ed opera. Tale funzione assume particolare rilevanza per quelle realtà aziendali che operano in scenari molto dinamici ed in settori soggetti a repentini rinnovamenti tecnologici. La dottrina sostiene che la pianificazione è la determinazione consapevole del corso delle azioni preordinate al conseguimento degli obiettivi. "Pianificare significa dunque decidere" (Koontz, 1958). All'origine della decisione c'è la finalità istituzionale (mission) dalla quale una qualunque azienda trae la legittimità sociale del suo agire, condizione imprescindibile per la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo. Non si può pianificare l'attività economica senza conoscere le dinamiche attuali e future dell'ambiente di riferimento nei suoi tratti culturali, sociali, politici, economici, tecnologici. Ne consegue che il dominio dei cambiamenti interni ed esterni al perimetro aziendale non può prescindere dalla piena consapevolezza di chi siamo e di dove operiamo od intendiamo agire. Da tale dominio, che si concretizza in obiettivi prefissati coerentemente con la mission, discendono le decisioni da assumere e le azioni da intraprendere i cui effetti modificheranno la situazione interna all'azienda e quindi quella riscontrabile nell'ambiente di riferimento. In altre parole, non solo i cambiamenti degli scenari economico-aziendali possono comportare modifiche negli orientamenti strategici dei suoi attori economici, ma i comportamenti adottati per perseguire le strategie deliberate possono contribuire, specie nell'ambito di imprese di grandi dimensioni o di veri e propri gruppi aziendali, a rendere più mutevoli i mercati nei quali essi operano. La possibilità di gestire i precoci cambiamenti interni all'unità economica, in modo che il suo divenire si correli armoniosamente con quello dell'ambiente di riferimento, dipende dall'efficacia della funzione del controllo ed, in particolare dagli strumenti adottati per lo svolgimento di tale attività. Fra gli strumenti che consentono di esercitare la funzione di controllo si annoverano quelli di pianificazione, i quali permettono di svolgere un monitoraggio di tipo antecedente. La pianificazione assume valenza strategica qualora sia svolta tenendo conto della stretta correlazione che sussiste fra azienda ed ambiente esterno con il quale essa si pone in vicendevole dipendenza. Tale impostazione concettuale giustifica l'attribuzione alla pianificazione strategica della precipua finalità di determinare cambiamenti controllati nello scenario di riferimento.

La strategia, infatti, non è mai definitiva, bensì è uno strumento costantemente perfezionabile. Essa, non può e non deve essere prefigurata e definita rigidamente nel momento originario di impostazione e di avvio. Al contrario, essa deve essere regolarmente rivista ed aggiornata per adeguarsi in maniera progressiva alla sistematica evoluzione della situazione del business ed ai cambiamenti di idee e di obiettivi recepiti.

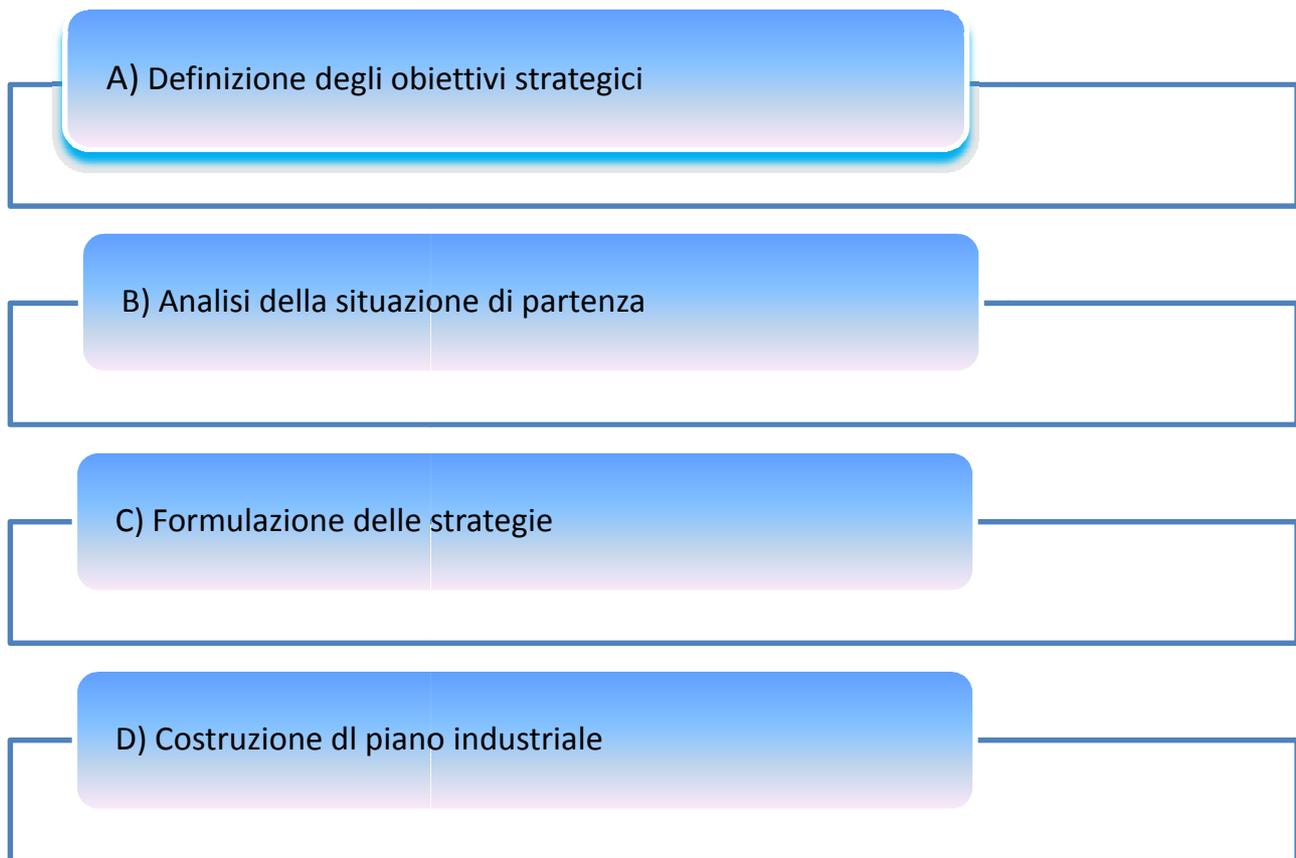
Dopo l'implementazione dell'ultima fase del processo di pianificazione strategica deve così entrare in gioco il controllo strategico, come procedura integrata di questa, con lo scopo di verificare la validità del comportamento strategico implementato a confronto con quanto stabilito in sede di

pianificazione, e con l'intento di aumentare l'efficacia del processo decisionale strategico, segnatamente per quanto riguarda il momento della valutazione preventiva. In linea con ciò, anche la costruzione del piano strategico viene ad essere un lavoro continuo che, nel caso della creazione di una nuova iniziativa imprenditoriale nell'ambito di una nuova realtà aziendale esistente, esso sfrutta, potenzia ed esalta le competenze e le capacità strategico-previsionali in precedenza sviluppate, andando ad integrarsi ai processi di pianificazione e programmazione già in corso.

2.2 Pianificazione strategica

Per comprendere il ruolo nella "pianificazione strategica" nella gestione del cambiamento (aziendale/ambientale) è opportuno chiarire il significato di tale espressione semantica per passare quindi alla descrizione del relativo processo di implementazione.

Il concetto di strategia è mutuato dagli studi e dalla prassi in campo militare ove rappresenta "lo schema generale che consente di finalizzare l'utilizzo delle risorse alla determinazione di una posizione di vantaggio" (Grant, 1994). Come la strategia militare anche quella aziendale si basa, infatti, su tre elementi fondamentali quali: gli obiettivi (fissati dal governo nel primo caso e dal consiglio di amministrazione nel secondo), le risorse interne (umane e immateriali) e l'ambiente esterno (il terreno nel caso dei conflitti militari ed il mercato in quello della competizione aziendale) prefigurato anche dalle strategie dagli avversari. Seppur l'approccio strategico caratterizzi soprattutto la cultura delle aziende di grandi dimensioni, operanti in condizioni di mercato molto competitive, si ritiene che la posizione di vantaggio richiamata nella definizione proposta da Grant debba pervadere i comportamenti di una qualsiasi unità economica, indirizzandola verso il raggiungimento dell'eccellenza imprenditoriale. E' tale orientamento che dovrebbe indurre le diverse realtà economiche ad individuare le aree di business nelle quali poter creare valore per gli stakeholder e perseguire, in tal modo, la finalità istituzionale, garanzia della relativa sopravvivenza e sviluppo nel tempo. La necessità di mantenere l'organizzazione in equilibrio dinamico con l'ambiente in continua trasformazione rende opportuno pianificare strategicamente la gestione aziendale. In linea teorica, la pianificazione, è strategica quando comporta l'analisi delle relazioni azienda-ambiente al fine di identificare le azioni da perseguire coerentemente con la propria mission. Pertanto essa può non essere necessariamente associata ad una prospettiva di lungo periodo: infatti, qualora l'apparato ed il contesto aziendali siano modificabili strutturalmente con interventi di breve, essa verrebbe ad assumere un carattere del medesimo genere (Liberatore, 1972). L'orientamento strategico della gestione aziendale implica la realizzazione del processo di pianificazione che, assume una *mission* ben determinata, si sostanzia nelle fasi di seguito illustrate in tabella.



Il processo di pianificazione, prende avvio con la definizione degli obiettivi strategici ossia delle finalità ultime che l'azienda si pone in termini di crescita, sviluppo ed immagine e prosegue con l'analisi della situazione di partenza. Quest'ultima indagine consente di individuare i punti di forza (strengths) e di debolezza (limitations) dell'unità economica di riferimento, nonché le opportunità (opportunities) e le minacce (constraints) provenienti dall'ambiente in cui essa opera. Essa permette di rilevare, altresì, le competenze da potenziare nelle aree considerate critiche per conseguire il vantaggio competitivo desiderato.

2.2.1 Business Plan e il Piano Industriale

Il *Business Plan* termine di derivazione anglosassone ormai correntemente utilizzato anche nella lingua italiana e generalmente tradotto con l'espressione "piano d'impresa" o, come sinonimo, "piano aziendale" è un processo ed un documento attraverso cui si formalizza in maniera organica, sistematica ed organizzativa un'idea imprenditoriale fondata su un'intuizione (*business idea*).

Si tratta, in altre parole, di un'indagine, condotta in via preventiva, volta a chiarire, esplicitare, descrivere, esaminare, motivare ed evidenziare in modo completo ed integrato tutti i contenuti, (strategici, organizzativi, operativi, legali, economici, finanziari e patrimoniali), le caratteristiche, i problemi ed i valori di un nuovo progetto imprenditoriale, al fine di pianificarli, analizzarli, individuarne eventuali punti critici, esaltare i connotati distintivi mettendone in luce le potenzialità di mercato ed i ritorni ad esso legati e di valutarne tutte le possibili ricadute da un punto di vista sia qualitativo, stabilendo così la fattibilità concreta dell'iniziativa, la sua opportunità economica e la

compatibilità finanziaria. Consentendone la puntuale definizione del progetto aziendale, dei suoi punti di forza e di debolezza, delle caratteristiche dell'azienda e di quelle del contesto interno ed esterno con il quale si appresta ad interagire, e comprendendone la conseguente chiara individuazione degli obiettivi da raggiungere ed il delineamento delle relative linee strategiche ed operative, il BP si qualifica come uno strumento di pianificazione complessiva. Il BP è uno studio realizzato ad *hoc* in fase di analisi di una nuova iniziativa imprenditoriale e può servire sia in vista di un progetto che comporta la creazione ed il successivo sviluppo di un nuovo organismo aziendale (nascita dell'impresa), sia per supportare la realizzazione di un determinato investimento produttivo connesso ad un progetto di ampliamento e/o di diversificazione nell'ambito di una realtà già avviata (crescita dell'impresa). Esso può pertanto fare riferimento sia ad iniziative imprenditoriali complete, (creazione di impresa, acquisizione di altre aziende o di rami aziendali, accordi di joint venture, ecc), sia ad iniziative singole (lancio di un nuovo prodotto/servizio, avvio di una nuova rete di vendita, creazioni di nuovi sedi etc. Ovviamente, nei precedenti casi si prospettano problemi estremamente diversi. Resta il fatto, tuttavia, che il BP rappresenta uno strumento di gestione fondamentale per tutte le imprese, siano esse in fase di *start-up* o in rapida crescita che giunte ad un livello di sviluppo più avanzato. Talvolta il termine Business Plan viene impiegato per indicare anche il processo ed il documento volti ad impostare, descrivere, aggiornare periodicamente e monitorare l'andamento delle possibili strategie di sviluppo di un'intera realtà aziendale già esistente o di specifiche aree di affari (ad esempio, nel caso di piani di risanamento o di ristrutturazioni aziendali, ampliamento dell'attività in corso, quotazione in borsa etc). Tuttavia è più congruo parlare in questi casi di Piano Industriale.

Il BP ed il PI condividono alla loro base la logica della pianificazione strategica e della programmazione aziendale. Per tale motivo la struttura, i contenuti ed i processi di redazione di tali documenti presentano molti tratti in comune, in qualche caso addirittura coincidenti.

Tabella- Il Piano Strategico:

PIANO STRATEGICO

Processo e documento attraverso cui si descrivono, si analizzano, si rappresentano e si riassumono:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| ✓ Idea di business | ✓ Risorse da impiegare |
| ✓ Analisi competitiva | ✓ Programmi di investimento |
| ✓ Strategia ipotizzata | ✓ Risultati attesi |
| ✓ Iniziative da realizzare | ✓ Rischi aperti |

Business Plan

In relazione ad una nuova iniziativa imprenditoriale:

- Creazione di azienda
- Progetto di ampliamento di una realtà esistente

Piano Industriale

In relazione ad una realtà aziendale già esistente :

- Piani di risanamento
- Ampliamento dell'attività
- Aumento di cap. sociale
- Quotazione di Borsa

La diversità del loro oggetto (prospettive di sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale nel caso del BP e di un'un'intera realtà aziendale già avviata o di una sua specifica area di affari in quello del PI) determina tuttavia alcune differenze. Se all'iter del PI, ad esempio viene dedicato un ampio spazio alla descrizione dell'azienda, dell'impostazione strategica operante e dell'eventuale necessità o convenienza di un suo rinnovamento derivante dalle minacce/opportunità dell'ambiente competitivo e/o del confronto con i punti di forza e di debolezza dei concorrenti (*bechmarking*), nell'ambito del BP tale esposizione ricopre uno spazio inferiore, se non addirittura assente, come nel caso dei progetti di creazione di nuova azienda per i quali manca una base storica cui fare riferimento. Dall'altra parte, il B, rispetto, al PI, dà un maggior peso alla descrizione delle situazioni economiche-finanziarie dei singoli soggetti coinvolti nel progetto ed alla valorizzazione delle loro capacità manageriali e relazionali. Mentre nel caso del PI, inoltre, si tende generalmente a dare maggiore rilevanza alle finalità interne della sua redazione (definire, aggiornare, rivedere e controllare le strategie di sviluppo aziendali), per il BP vengono soprattutto evidenziate e tavolta, purtroppo, esclusivamente considerate le funzioni esterne di tale documento, in virtù del suo essere strumentale all'ottenimento di risorse finanziarie atte a sostenere la nuova iniziativa imprenditoriale. Delle inevitabili diversità si avranno, infine, in fase di elaborazione delle previsioni economico-finanziarie e patrimoniali. Mentre, infatti, nel caso del PI ci si può basare su dati storici, (costi standard etc) e su di una certa esperienza e conoscenza del mercato, nel BP esse si devono fondare esclusivamente su dati ed informazioni congetturali raccolti dall'esterno e ricavati con criteri e metodi più o meno definiti.

2.2.2 Necessità di redazione del Piano Strategico

Lo sviluppo di un BP che assista la fase di gestazione, nascita e successiva crescita di una nuova idea imprenditoriale è divenuta un'attività dalla quale nessun imprenditore (grande o piccolo, Effettivo o aspirante) può o deve prescindere: indipendentemente dal più o meno ingente ammontare di risorse che egli intende investire, impiegarlo "alla cieca" è un rischio da non correre. La pianificazione strutturata e formalizzata del proprio business, dunque, non costituisce un lusso, od un'inutile perdita di tempo, bensì un'esigenza ed è funzionale anche nel caso di piccole e piccolissime attività imprenditoriali. Le riflessioni sin qui condotte evidenziano, infatti, il Piano strategico, contrariamente a come spesso si pensa, risulti uno strumento di gestione la cui importanza e necessità è evidente anche per le iniziative minori. Sulla base di una simile consapevolezza, negli ultimi anni vi è stato un crescente interesse nei confronti del documento in oggetto e la letteratura tecnica si è arricchita di nuovi testi sull'argomento. Il Business Plan ed il Piano Industriale sono termini ad oggi utilizzati, nelle più disparate occasioni anche strumenti sempre più diffusi e conosciuti.

In realtà, una simile diffusione è conseguenza soprattutto del fatto che la redazione e la presentazione del Piano Strategico sta divenendo uno dei requisiti indispensabili per farsi finanziare da intermediari finanziari e/o tramite programmi europei, nazionali, regionali e provinciali di finanza agevolata. In effetti, la subordinazione della concessione di aiuti e/o agevolazioni ad una positiva valutazione della validità del progetto da sostenere sulla base del Piano Strategico rappresenta una delle principali innovazioni inerenti le forme di intervento pubblico a sostegno delle imprese. Ad oggi la quasi totalità delle iniziative a sostegno delle imprese sia pubbliche, sia private, prevedono un giudizio preventivo sulla base del Piano Strategico (altrimenti detto studio di

fattibilità) ed i criteri per la sua valutazione sono di volta in volta resi più severi. Ciò risulta essere una conseguenza della sopracitata e sempre più evidente importanza di questo strumento di pianificazione e programmazione aziendale: esso non rappresenta più una formalità a cui adempiere per ottenere un aiuto, un mero tecnicismo, quanto piuttosto un insostituibile mezzo di formazione di uno spirito imprenditoriale, ovvero il modo giusto di porsi di fronte ad una nuova iniziativa, incrementandone, quindi, la possibilità di sopravvivenza.

La sensazione, dunque, è che vada aumentando la consapevolezza delle potenzialità del Piano Strategico. Tuttavia non esiste ancora una conoscenza diffusa di questo strumento e non sono molte le persone in grado di preparare un “buon” Piano Strategico.

2.3 Le funzioni del piano strategico

Dalle riflessioni condotte emergono due macro-finalità, che è possibile assegnare al Piano Strategico:

- ***finalità interne***: definire e diffondere all'interno della realtà aziendale obiettivi e sfide per il futuro;
- ***finalità esterne***: comunicare gli stessi obiettivi al mondo esterno (comunità finanziaria, clienti e partner aziendali, stakeholder in generale);

Nel primo caso, viene posta enfasi sul Piano Strategico quale strumento di analisi, di pianificazione, di raccordo, di controllo, di comprensione e di apprendimento; nel secondo quale strumento di informazione e di comunicazione.

In realtà, essendosi il Piano Strategico diffuso prevalentemente in risposta ad esplicite richieste da parte della Pubblica Amministrazione, degli Investitori e dagli istituti di credito per la concessione di risorse finanziarie da investire nella nuova iniziativa, maggiore rilevanza è sempre stata data al secondo ordine di obiettivi del Piano Strategico.

In effetti, il Piano Strategico è uno strumento che serve in primo luogo a chi lo compila per comprendere fino in fondo e rendere più forte il proprio progetto imprenditoriale. D'altronde un'idea nella quale rischiare le proprie risorse finanziarie e di energia, oltre quelle dei propri investitori o finanziatori, deve convincere chi lo propone prima ancora di chi lo deve sottoporre a giudizio. Le due macro-finalità appena delineate si scompongono e si articolano in molteplici sotto-obiettivi, corrispondenti ai differenti vantaggi che derivano dall'opera di stesura e dall'impiego di un corretto piano d'azienda.

Tabella- Le principali finalità del Piano Strategico

<i>FINALITA' INTERNE</i>	<i>FINALITA' ESTERNE</i>
<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Sistematizzare le intuizioni</i>✓ <i>Giungere ad una migliore analisi e valutazione dell'idea imprenditoriale</i>✓ <i>Tracciare la rotta da intraprendere</i>✓ <i>Ridurre l'incertezza e limitare il rischio imprenditoriale</i>✓ <i>Consentire una valutazione oggettiva della coerenza e della fattibilità dell'Iniz</i>✓ <i>Fornire un Benchmark</i>✓ <i>Stimolare processi di apprendimento e approfondimento interno</i>✓ <i>Favorire il coinvolgimento, la maggiore motivazione e la migliore partecipazione di tutti i soggetti che contribuiranno alla realizzazione dell'iniziativa</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Facilitare la presentazione all'esterno del progetto e dare vita ad una prima verifica dell'interesse</i>➤ <i>Sostenere richieste di finanziamento, di concessione di particolari supporti e/o agevolazioni o di ottenimento di certificazioni ambientali e di qualità</i>➤ <i>Ottenere l'adesione di eventuali partner e promuovere nuovi rapporti commerciali</i>

2.3.1 Contenuti del piano strategico

I contenuti del Piano Strategico, è bene precisare come al riguardo non sia possibile proporre un modello standard. Questo in quanto il Piano può assumere dei contenuti differenti ed una connotazione specifica.

Il Piano Strategico si compone di due parti, tra loro collegate e complementari:

- Una prima descrittiva (o qualitativa), dove vengono presi in considerazione ed illustrati tutti gli aspetti fondamentali che contraddistinguono il progetto imprenditoriale;
- Una seconda analitico-numerica (o quantitativo-monetaria), nella quale, attraverso proiezioni economico-finanziarie (tramite un conto economico, di uno stato patrimoniale e di rendiconto finanziario prospettici), si mira ad individuare i risultati attesi dell'iniziativa, nonché l'impatto che questa potrà avere sulla struttura aziendale, qualora il progetto riguardi un'azienda già esistente.

Il Piano Strategico deve mirare a garantire un giusto trade-off tra informazioni rilevanti e un adeguato supporto quantitativo. In molti casi si tende, tuttavia, a dare maggiore importanza alla parte quantitativa del <piano Strategico, commettendo l'errore di comporre un Piano di tipo prettamente contabile, ovvero basato quasi esclusivamente sulla parte economico-finanziari, dove

l'unico interesse è per il profitto trascurando la conoscenza del mercato e il *know-how* dell'imprenditore.

La struttura generale presentata in *Tabella* costituisce solamente una base da cui ognuno dovrà poi ritagliarsi la migliore soluzione "personale", correggendola, semplificandola e/o integrandola a seconda delle caratteristiche e delle peculiarità proprie del caso specifico.

<p>I. <i>Copertina</i></p> <p>II. <i>Breve sintesi del progetto imprenditoriale</i></p> <p>III. <i>Indice</i></p> <p>IV. <i>Parte qualitativa</i></p> <p>a) <i>Parte introduttiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Descrizione dell'idea imprenditoriale</i> • <i>Presentazione dei proponenti il progetto, delle persone chiave e dell'istituzione.</i> <p>b) <i>Parte analisi di mercato</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Il prodotto/servizio offerto</i> • <i>Il macro-ambiente di riferimento</i> • <i>Il settore in cui si andrà ad operare</i> • <i>Il mercato di sbocco per prod/servizi</i> • <i>I segmenti di mercato cui si rivolge</i> • <i>Le aree da affari -ASA-</i> • <i>I clienti</i> • <i>Il sistema competitivo allargato</i> • <i>I mercati di approvvigionamento</i> <p>c) <i>Parte tecnico-operativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La struttura tecnico-operativa</i> • <i>La produzione</i> • <i>La logistica</i> • <i>I piani operativi</i> - <i>Piano di marketing</i> - <i>Budget di marketing</i> - <i>Piano di vendita e di ricavi</i> - <i>Piano di costi e commercializzazioni</i> - <i>Piano di produzione</i> - <i>Piano degli altri costi</i> <p>d) <i>Parte organizzativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'organizzazione</i> - <i>Struttura del management</i> - <i>Organigramma</i> - <i>Sistemi di controllo</i> • <i>La struttura</i> - <i>Forma giuridica</i> - <i>Servizi esterni</i> - <i>Licenze</i> - <i>Procedure</i> <p>e) <i>Parte finanziaria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>I capitali necessari</i> • <i>Il capitale investito</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le fonti</i> • <i>Il piano di ammortamento e remunerazione del capitale</i> • <i>La valutazione del credito</i> <p>V. <i>Parte quantitativo-monetaria</i></p> <p>a) <i>Previsioni Econ-finanziaria e patrimoniale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Area finanziaria</i> - <i>Tavola degli ammortamenti</i> - <i>Conto economico previsionale</i> - <i>Stato patrimoniale prospettico</i> - <i>Indici di bilancio</i> - <i>Valutazione degli investimenti</i> <p>b) <i>Analisi di sensitività</i></p> <p>VI. <i>Allegati</i></p>
---	---

2.4 Controllo, revisione e aggiornamento del Piano

La stipula del documento completo in ogni sua singola parte non conclude il processo di redazione del Piano strategico. Al contrario, esso continua e si sviluppa lungo tutto il periodo di nascita e sviluppo del progetto imprenditoriale, comprendendo anche tutte quelle attività di verifica del piano. Il Piano Strategico, infatti, non è mai definitivo, bensì è uno strumento costantemente perfezionabile. Esso, infatti, deve essere regolarmente rivisto ed aggiornato per adeguarsi in maniera progressiva alla sistematica evoluzione della situazione del business ed ai cambiamenti di idee e di obiettivi recepiti o definiti dall'imprenditore. Dovranno quindi di volta in volta essere inserite situazioni finanziarie aggiornate, listini prezzi, informazioni di marketing recenti ed altri dati e segnali via via che vengono acquisiti, nonché riviste le previsioni effettuate per adeguarle alle mutate e costantemente mutevoli condizioni interne ed esterne all'azienda. In tale compito, un prezioso e talvolta indispensabile aiuto potrà derivare dalla collaborazione dei vari membri dell'organizzazione con l'aiuto dei quali registrare le tendenze del business nel loro specifico settore di competenza. Non solo, si potrà inoltre pensare di elaborare previsioni alternative che prendano in considerazione gli eventuali problemi in cui si può incorrere.

La revisione del Piano Strategico è dunque un processo continuo che richiede l'analisi sistematica dell'ambiente socio-economico interno ed esterno all'azienda, nonché l'attuazione di cambiamenti che possono consentire di seguire ed anticipare le mutazioni intervenute nel contesto di riferimento. "Continuo" non vuol dire ovviamente dire che rivedere il Piano Strategico quotidianamente, ma perlomeno una volta all'anno. La sopra citata necessità di adeguare ed aggiornare *in itinere* il Piano Strategico, ne fa uno strumento dinamico a supporto dell'azienda e del gruppo imprenditoriale, che risente dei continui mutamenti che caratterizzano la gestione o la messa a punto di un'iniziativa. Spesso, tuttavia, il Piano Strategico è oggetto di specifica attenzione solo in un primo momento. Le buone intenzioni di tenerlo aggiornato, infatti, una volta dato il via alle attività, vengono ben presto sopraffatte dalle più contingenti e pressanti difficoltà operative e di gestione.

2.5 Caratteristiche principali del budget

L'attuale scenario socio-economico è caratterizzato da un elevato grado di dinamicità e complessità: la tecnologia, i gusti dei consumatori, le norme di riferimento, le modalità di competizione sui canali di approvvigionamento e sui mercati di sbocco, sono solo alcuni dei fattori che devono essere costantemente poiché in continuo cambiamento. Tale variabilità delle condizioni di contesto si accompagna ad una sempre più difficoltosa gestione delle risorse disponibili per ogni azienda. Quelle risorse, infatti, non solo sono progressivamente più scarse, ma risultano anche caratterizzate da una crescente complessità associata alla loro idonea ed efficiente gestione. In risposta alle suddette esigenze, gli analisti aziendali hanno nel tempo predisposto una serie di strumenti e di procedure utili a pianificare le azioni da intraprendere, a impiegare al meglio le risorse aziendali disponibili, a rilevare i risultati conseguiti e confrontarli con quelli preventivati al fine dell'evidenziazione di eventuali scostamenti.

In tale quadro, un ruolo di particolare rilevanza è rivestito da un documento di carattere amministrativo-contabile denominato budget.

Il budget, nello specifico, assume la forma di un documento contabile-amministrativo che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo, ha quale fine conoscitivo la traduzioni in termini quantitativo-monetari dei dati contenuti nel piano aziendale di medio-lungo andare. Nella quantificazione degli obiettivi la procedura di budgeting prevede l'utilizzo di costi standard, ovvero di costi precalcolati riferiti a situazioni e condizioni produttive e definibili "tipiche".

Ne emerge, di conseguenza, la necessità di avere a disposizione dei dati provenienti dal sistema dei rendimenti fisici e relativi allo svolgimento prevedibile delle condizioni produttive. Quei dati saranno utilizzati al fine della determinazione dei costi di cui al processo di budgeting, nonché per tracciare il legame con il sistema di pianificazione formale, ovvero con il sistema informativo adottato dall'azienda nella definizione degli obiettivi e nell'impostazione delle politiche gestionali. Ritenute ottimali da parte del management aziendale in relazione a fattori fondamentali, quali la combinazione prodotti/mercati/tecnologie, il posizionamento competitivo sul mercato e così via.

Il budget stimola la focalizzazione dei decisori aziendali verso un orizzonte temporale futuro, pur di breve periodo, e richiede, allo stesso tempo, un forte collegamento sia con la contabilità generale (relativa agli obiettivi d'azienda di natura consuntiva) sia con la contabilità analitica (inerente agli obiettivi aziendali particolari, relativi a singole aree dell'organismo economico).

Prendendo spunto dalle precedenti premesse e considerazioni questo capitolo si propone di evidenziare le principali funzioni, le caratteristiche e l'iter di redazione del budget. In particolare verranno esaminati i caratteri salienti dello strumento del budget e le sue principali funzioni. Verrà quindi seguito l'iter di redazione del budget e verranno espone le modalità di redazione dei budget particolari afferenti alle aree funzionali commerciale e tecnico-produttiva.

2.5.1 Le principali funzioni al budget

Considerato nel quadro della strumentazione tecnico-contabile di cui al controllo di gestione, il budget occupa una posizione ben definita, assumendo una pluralità di funzioni complementari a quelle svolte da altri strumenti informativi. In questo senso, la varietà delle funzioni che il budget può soddisfare costituisce senza dubbio un notevole vantaggio associato al suo utilizzo in azienda, come discuteremo di seguito. Lo strumento del budget svolge una pluralità di funzioni all'interno di un'organizzazione.

La tabella ne fornisce una esemplificazione:



2.5.2 Guida ed orientamento dei manager

Il budget rappresenta una guida e un orientamento delle azioni dei manager aziendali e dei responsabili ai vari livelli della struttura aziendale. Attraverso il budget, infatti, una volta verificata la sua compatibilità con gli obiettivi contenuti ed enunciati dal piano strategico, ogni responsabile e manager aziendale riceve un determinato obiettivo da raggiungere, con l'ulteriore specificazione delle risorse a disposizione e dei mezzi utilizzati a tale scopo. In tale modo, le azioni dei singoli vengono indirizzate al raggiungimento dei suddetti fini esplicandosi, pertanto, la funzione di guida ed orientamento del processo di budgeting stesso. Come già evidenziato, tuttavia, l'assegnazione degli obiettivi e la specificazione delle risorse disponibili dovrebbe avvenire solo una volta verificata la coerenza del budget con il piano strategico ed i suoi obiettivi, e dopo aver controllato la fattibilità del piano stesso alla luce dei vincoli di breve periodo che possono sussistere.

2.5.3 Coordinamento delle azioni dei responsabili

Uno degli scopi principali del budget è di coordinare il variegato complesso delle risorse aziendali delle risorse aziendali nel perseguimento di obiettivi particolari, che devono essere fra loro complementari e compatibili a livello globale dell'organismo economico. In tal modo viene garantito il raggiungimento di un equilibrio soddisfacente tra le diverse parti integranti dell'azienda si da poter conseguire congiuntamente i risultati specifici e globali programmati.

2.5.4 Elaborazione di parametri economico-finanziari

Il budget fornisce i parametri di carattere economico-finanziario essenziali per il confronto con i risultati effettivamente conseguiti e per lo svolgimento della successiva analisi delle varianze. Il confronto tra obiettivi perseguiti e risultati raggiunti, con la conseguente evidenziazione di relativi scostamenti e la messa in atto di azioni correttive, costituisce l'essenza del meccanismo di feedback alla base del controllo di gestione. Il budget, in questo senso, caratterizzandosi quale vera e propria dichiarazione formalizzata di quelli che sono gli obiettivi economico-finanziari da raggiungere nell'esercizio successivo, permette di effettuare il suddetto processo di verifica. Tale confronto, e la correlata individuazione delle varianze, di fatto, consente non solo di esercitare un quanto mai necessario controllo sull'uso delle risorse e sulle azioni messe in atto, ma anche l'individuazione di quelle aree definibili come maggiormente critiche in relazione al divario tra obiettivi perseguiti e risultati raggiunti. Le aree così evidenziate, in assenza, potrebbero essere caratterizzate da disfunzioni ed inefficienti processi di utilizzo delle risorse aziendali per cui la loro individuazione costituisce presupposto essenziale ad una puntuale razionalizzazione dell'organismo aziendale. La quantificazione degli obiettivi e l'esplicitazione delle leve e dei mezzi con cui raggiungerli è fondamentale, peraltro, anche ai fini della comunicazione dei piani aziendali ai manager dei vari centri di responsabilità. Attraverso il budget, in definitiva, vengono messe in chiara evidenza tutte le informazioni quantitative relative ai limiti ed ai vincoli all'azione organizzativa dei vari centri di responsabilità.

2.5.5 Coordinamento ex-ante degli organi aziendali

Il sistema di budgeting consente il coordinamento ex-ante dei vari organi aziendali. La formulazione del budget emerge da un lungo processo di contrattazione ed affinamento delle proposte in esso contenute. Una partecipazione da parte di tutti i soggetti coinvolti, di conseguenza, risulta necessaria non solo alla sua redazione ma, soprattutto, alla sua successiva attuazione. La necessità di coordinare preventivamente i vari organi aziendali rispetto al momento in cui essi inizieranno ad agire si caratterizza, inoltre come elemento essenziale al fine dell'evidenziazione di possibili problematiche od errori di pianificazione che l'azienda, nel suo complesso, ed i vari responsabili si area, individualmente, si potrebbero trovare a dover fronteggiare nel prossimo futuro.

2.5.6 Motivazioni dei responsabili di area

Lo strumento del budget deve tendere a motivare i manager ed i responsabili di area, nella direzione di un prestazione nel complesso migliore e mirata al raggiungimento di obiettivi condivisi a livello aziendale escludendo, ove possibile, la competizione interna tra gli stessi. Il processo di formulazione del budget si dovrebbe quindi caratterizzare per la sua natura partecipativa, ovvero per la condivisione tra tutti i soggetti interessati di obiettivi comuni. In questa ottica, la partecipazione dei responsabili all'iter di formulazione del budget dovrebbe contribuire non solo a rendere espliciti gli obiettivi assegnati a ciascun responsabile, ma anche a favorire un loro attivo coinvolgimento attraverso un processo di natura collaborativa e non impositiva.

2.5.7 Relazioni tra le aree aziendali

Il budget appare particolarmente utile non solo al fine di informare i manager sui problemi delle singole attività svolte nell'ambito del rispettivo centro di responsabilità, e sulle interdipendenze della loro unità come gli altri centri, ma si caratterizza anche come strumento idoneo a diffondere all'interno dell'organismo aziendale una più capillare ed estesa conoscenza della peculiarità, relazioni e legami che contraddistinguono e mettono in connessione tra loro i singoli centri di responsabilità od altre aree funzionali dell'azienda.

2.6 La composizione del budget aziendale

Nella sua forma definitiva, a livello aziendale, il budget riveste la forma di un bilancio preventivo, ovvero traduce i programmi di gestione relativi al successivo periodo amministrativo in prospetti formalizzati in termini economici, finanziari e patrimoniali. In sintesi, si può richiamare come il budget aziendale risulti costituito attraverso la congiunta considerazione di molteplici prospetti:

- a) budget economico (conto economico preventivo);
- b) budget finanziario (prospetto di flussi finanziari preventivi);
- c) budget patrimoniale (stato patrimoniale preventivo);

2.6.1 Il budget economico

Questo budget ha la forma contabile di un conto economico preventivo. Esso costituisce essenzialmente un documento redatto per scopi interni (non dunque per informativa a terzi), di carattere operativo, la cui scrittura difficilmente ricalcherà quella del conto economico destinato, in un secondo tempo, alla pubblicazione esterna. La sua funzione principale è quella di mettere in evidenza il reddito netto dell'esercizio a vendere, ma prende in considerazione anche numerosi altri risultati intermedi, fondamentali ai fini dell'analisi a priori dell'efficienza della gestione, quali il margine lordo di contribuzione, il risultato operativo, il risultato prima delle imposte.

Il budget finanziario

Esso contiene al suo interno valori relativi a flussi di natura finanziaria. Questi possono essere distinti in flussi delle risorse finanziarie globali e flussi di cassa o tesoreria. Nel primo caso si usa comunemente anche l'espressione di "budget delle fonti e degli impieghi", teso ad evidenziare al fabbisogno di copertura finanziaria globale, mentre nel secondo caso si usa la denominazione di "budget di cassa o di tesoreria", il cui scopo è quello di mettere in particolare risalto la necessità di cassa di breve periodo.

Il budget patrimoniale

Esso assume la forma di uno stato patrimoniale preventivo, riferito al 31 dicembre del successivo esercizio, ovvero di quello di budget. Come nel caso del precedente budget economico, esso non coincide perfettamente con il documento redatto ai fini civilistici o fiscali perché strutturato secondo criteri di tipo finanziario ovvero redatto riclassificando il documento originale in modo da distinguere tra impieghi di capitale e fonti di finanziamento.

2.7 Presupposti di formulazione del budget

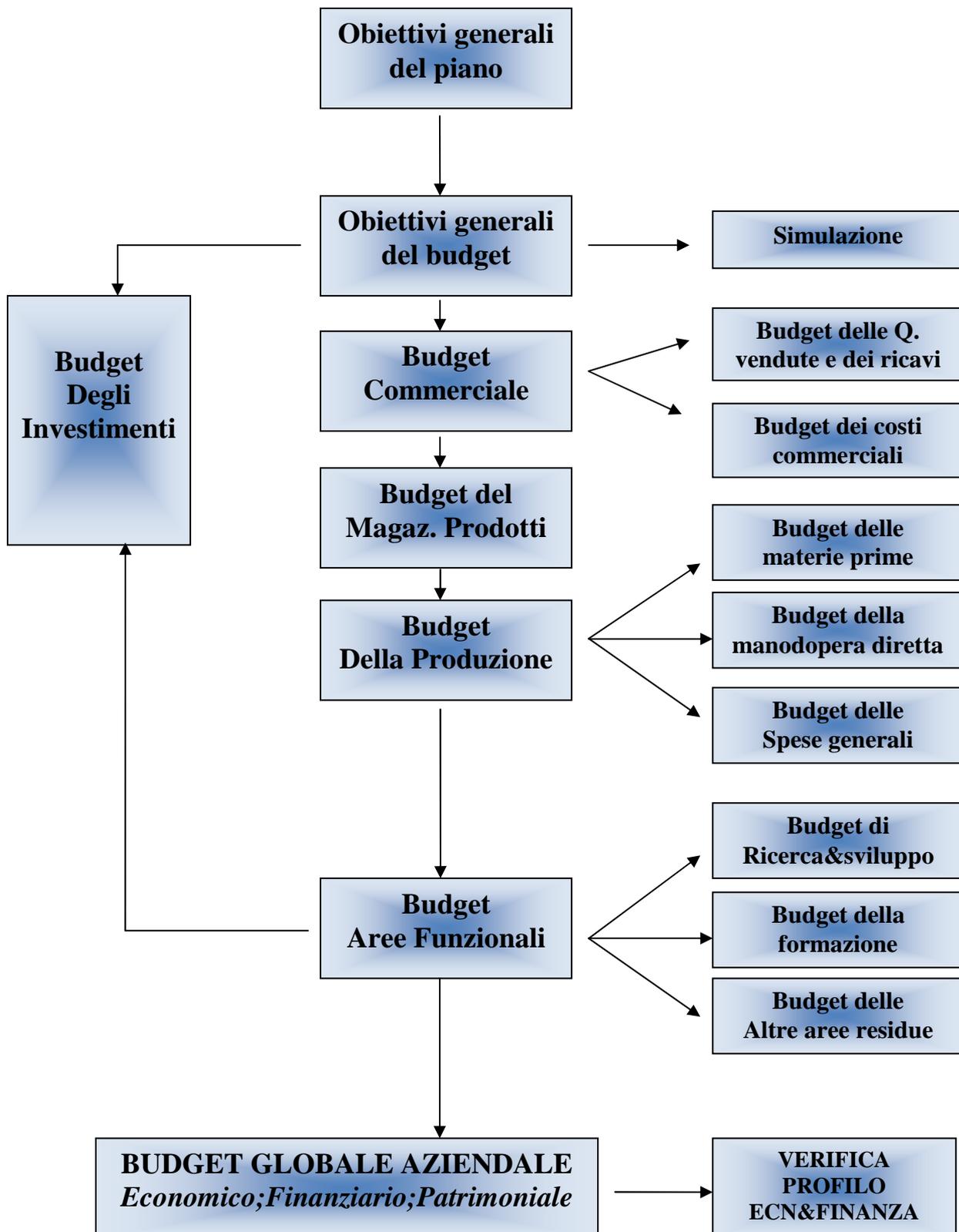
Il processo di formulazione del budget richiede usualmente alcuni presupposti per il suo completamento, al di là del riconoscere quale suo momento essenziale quello dell'aggregazione e consolidamento dei singoli budget nel documento globale dell'azienda.

Di seguito, pertanto, si intendono fornire maggiori dettagli sulle caratteristiche del suddetto processo:

- a) occorre prendere avvio dagli obiettivi generali del piano, di cui il budget rappresenta la traduzioni in termini economico-finanziari ed operativi del primo anno. Il punto di partenza del processo di formulazione del budget, in tal senso, è costituito dagli obiettivi, delle strategie e dai piani formalizzati nel piano strategico. Il budget, come già evidenziato, costituisce unicamente il primo anno del suddetto piano;
- b) sotto l'aspetto temporale, il budget deve essere predisposto entro l'inizio dell'anno cui esso si riferisce. Poiché i processi di pianificazione aziendali possono variare considerevolmente, sia nella loro durata sia nella loro tempistica, le fasi dell'iter di redazione del budget devono essere programmate con cura;
- c) il processo di formazione del budget dovrebbe coinvolgere attivamente un numero elevato di organi aziendali. La partecipazione consente non solo una formulazione comune del budget aziendale, ma soprattutto l'evidenziazione da parte dei singoli responsabili delle specificità ritenute rilevanti ai fini di tale processo, attraverso il contributo individuale di tutti e con l'identificazione delle leve aziendali sulle quali è possibile far riferimento ed incidere. Di conseguenza, pur essendo preferibile che i programmi proposti dai singoli responsabili dei centri di responsabilità siano tra loro indipendenti, essi dovrebbero risultare anche coerenti con gli obiettivi generali.;
- d) l'iter di formulazione del budget avviene attraverso il completamento di diverse fasi che si suppongono logicamente e, in ogni caso, si interfacciano in modo iterativo. In tal senso, il budget può essere sottoposto a numerose revisioni e modifiche prima della sua ultima versione definitiva.

La rappresentazione grafica nella tabella seguente intende mostrare le principali fasi dell'iter di formazione del budget.

Tabella-Iter di redazione del budget:



Dall'esame della tabella emergono almeno due aspetti:

- lo schema pone in particolare risalto la componente economico-finanziaria del processo di formulazione del budget;
- sono messe in chiara evidenza le aree funzionali o centri di responsabilità alla base dell'organizzazione aziendale ovvero l'area commerciale, l'area tecnico-produttiva, le altre aree.

Se, infatti, l'aspetto operativo del budget risulta essenziale ai fini dell'individuazione, in termini, quantitativo-monetari, degli obiettivi da raggiungere e dei correlati mezzi e operazioni da utilizzare e compiere per conseguirli, la conseguente attribuzioni di responsabilità risulta a sua volta indispensabili ai fini del corretto orientamento e motivazione dei manager aziendale. In questo modo sarà possibile orientare tutti gli sforzi dei singoli verso la cooperazione reciproca ed il perseguimento dei fini loro assegnati, eventualmente anche attraverso il controllo delle azioni poste in essere. Nel riferirsi al processo di redazione del budget così individuato, si potrebbe inoltre raggruppare i singoli budget particolari e quelli finanziari in tre fondamentali sottosistemi, come di seguito indicato:

a) budget operativi, corrispondenti alle aree la cui organizzazione rientra tipicamente nella gestione caratteristica dell'azienda, ovvero: area commerciale, produttiva, amministrativa, ricerca e sviluppo. Tali budget, che hanno quale presupposto indispensabile la fattibilità economico-reddituale, trovano aggregazione in un eventuale budget dei costi di gestione caratteristica o, al pari di altre voci di costo, nel budget di conto economico;

b) budget degli investimenti, cui deve obbligatoriamente collegarsi uno studio di fattibilità tecnica, o strutturale;

c) budget finanziario, composto da almeno due budget particolari: budget di tesoreria (o cassa) e il prospetto delle fonti e degli impieghi. Ad essi potrebbe aggiungersi un prospetto con le variazioni della composizione del capitale circolante netto. Nel suo insieme, questo budget è concionato da una verifica della sua fattibilità finanziaria (derivante dalla contrapposizione di fonti e impieghi) e monetaria (connessa alla contrapposizione tra entrate ed uscite). Più in generale, qualora le diverse tipologie di fattibilità (economico-reddituale, tecnica, finanziaria-monetaria) del budget aziendale non risultino verificate, il processo di budgeting dovrà essere rivisto e ridefinito.

2.7.1 Agenda per il processo di budgeting

La progettazione del budget aziendale, ottenuto tramite la redazione ed il successivo consolidamento dei singoli budget parziali, la conseguente revisione, approvazione e messa in esecuzione sono operazioni che richiedono un periodo di tempo variabile. Occorre pertanto programmate con cura le singole fasi in cui si esplica tale processo, definendone i tempi associati e le responsabilità correlate.

Un'agenda tesa ad elencare le fasi menzionate, con l'indicazione dell'arco temporale entro il quale esse devono essere concluse, pare quanto mai opportuna.

In generale si può affermare che un tale processo dovrebbe essere suddiviso nelle seguenti fasi:

- a) definizione delle linee guida e degli obiettivi generali del budget;
- b) formulazione del budget delle vendite;
- c) preparazione di massima degli altri budget;

- d) negoziazione tra responsabili, posti a vari livelli gerarchici, ai fini di un accordo definitivo sui piani;
- e) approvazione finale;
- f) approvazione finale;
- g) distribuzione del budget approvato

Del coordinamento dell'intero processo potrebbe occuparsi un apposito Ufficio budget che, pur non intervenendo in prima persona nella definizione diretta dei dati di budget (demandata alle varie funzioni periferiche), svolgerebbero il ruolo di coordinatore, facilitatore e controllore sull'intero iter di budgeting. Tali funzioni, inoltre, potrebbero essere svolte non solo in fase di programmazione, ma anche nel corso dell'esercizio successivo, in concomitanza dei momenti di controllo ex-post, al fine di raccogliere i dati a consuntivo e di confrontarli con quelli di budget per l'individuazione di eventuali scostamenti e delle motivazioni addotte dai responsabili coinvolti in quelle fasi.

2.7.2 Riflessioni sullo zero-based budgeting e dell' approccio incrementale

Lo ZBB consente di eliminare uno dei principali svantaggi del tradizionale sistema di preparazione del budget. Accade abbastanza frequentemente, infatti che nel tradizionale sistema di budgeting si scelga di seguire un approccio di tipo incrementale. Lo ZBB permette di superare tale visione, che può risultare chiaramente inefficiente, attraverso le fasi di progettazione, presentazione, analisi, classificazione e valutazione in precedenza richiamate e relative a tutti i vari *decision packages* proposti alla direzione. Nella tabella si intende mettere a confronto, pur sinteticamente, i due approcci di budgeting ricordati, ovvero quello di tipo tradizionale, basato su una logica di tipo incrementale, e quello definito come *zero-based budgeting*.

Riepilogando, l'approccio ZBB indirizza e supporta in modo sostanziale i processi di pianificazione, l'assunzione di decisioni, lo sviluppo e la realizzazione delle strategie e l'allocatione delle risorse in azienda. In tutti questi momenti lo ZBB obbliga i soggetti coinvolti a esplicitare ed a confrontarsi con i fini e gli obiettivi stabiliti a livello aziendale o di singola unità. Se propriamente implementano all'interno di un'azienda, lo ZBB può quindi essere di ausilio ai vari manager al fine di:

- 1) sviluppare e/o modificare la *mission* ed i fini dell'intera organizzazione;
- 2) facilitare la realizzazione delle strategie aziendali, basate sul rispetto della *mission* statuita e sul conseguimento degli obiettivi identificati;
- 3) identificare in modo efficiente i programmi ritenuti più desiderabili, che dovranno essere successivamente realizzati;
- 4) allocare il livello delle risorse appropriato in relazione ad ogni singolo programma;
- 5) monitorare e valutare ciascun programma durante ed alla fine della sua realizzazione;
- 6) consentire un esauriente *reporting* sui livelli di efficacia e di efficienza raggiunti da ciascun programma.

In definitiva, lo ZBB, se coerentemente realizzato, è di grande ausilio all'interno di un'organizzazione al fine di pianificare e poi assumere le corrette decisioni relative alle diverse modalità con le quali potrebbero essere allocate le risorse disponibili ed al fine di realizzare la *mission* e gli obiettivi aziendali. Una ultima annotazione merita di essere proposta in relazione allo ZBB. Questa accurata procedura di scrutinio viene di solito effettuata in azienda solamente per i progetti nuovi o per particolari voci di costo/spesa, quali potrebbero essere quelle relative alla

funzione di ricerca e sviluppo. In questo senso, alcune funzioni aziendali meritano un'attenzione particolare in virtù delle caratteristiche organizzative ed operative che presentano: tra le varie che si potrebbero ricordare, si collocano senza dubbio quelle della Ricerca e Sviluppo e della formazione. Tali funzioni si differenziano solitamente dalle alte aree che abbiamo menzionato in precedenza, principalmente poiché nel processo di budgeting esse articolano le previsioni per progetto. Nei suddetti settori, infatti, il progetto costituisce l'unità elementare di aggregazione dei costi. Quegli stessi progetti, del resto, avranno frequentemente durata pluriennale e, di conseguenza, ai fini della redazione del budget annuale sarà necessario considerare costantemente il loro stato di avanzamento e calcolare le rispettive quote di spettanza de periodo amministrativo a budget. Inoltre per l'individuazione delle voci di costi dei suddetti progetti si può ricorrere all'approccio dello ZBB. Nella tabella si vuole mettere a confronto i due approcci di budgeting, quello di tipo incrementale, e quello definito come Zero-Based budgeting.

Tabella-Confronto tra approccio tradizionale e zero-based budgeting:

	Sistema di budgeting Tradizionale	Zero-Based budgeting
Periodo di spesa	Viene data rilevanza alle stime del precedente periodo amministrativo. Elementi quali l'inflazione e la variazione in corso di attività sono considerati e computati al fine di giungere alla determinazione dei valori da inserire nel budget corrente.	Il processo di preparazione di un bilancio preventivo inizia da zero. I valori relativi all'anno precedente non sono usati per il calcolo.
Inflazione del budget	Nella redazione del budget secondo il metodo tradizionale i manager possono "manipolare" le loro stime di bilancio.	Nell'approccio ZBB non è possibile richiedere somme eccedenti i reali fabbisogni poiché i manager dell'azienda devono giustificare puntualmente le proprie stime e richieste.
Responsabilità	Il top management si assume la responsabilità delle decisioni inerenti all'allocazione delle risorse.	I manager di ogni centro e funzione dell'azienda richiedono le somme loro necessarie e si assumono quindi la responsabilità di tali ammontari.
Orientamento	Contabilità.	Decisioni.
Approccio	Routine.	Basato sulle priorità aziendali.

Capitolo III

L'ANALISI DI BILANCIO E IL RENDICONTO FINANZIARIO

3.1.Introduzione

Il rendiconto finanziario rappresenta uno dei principali strumenti di analisi finanziaria. Esso cioè, risulta compreso all'interno di quel complesso ed articolato insieme di procedure e metodologie per la pianificazione ed il controllo finanziario, atte a fornire informazioni utili alla presa di ogni decisione che abbia per oggetto la gestione dei flussi di risorse di capitale.

In particolare, il rendiconto finanziario è un prospetto che accoglie e rappresenta, in modo sistematico e facilmente comprensibile, i flussi di ordine finanziario, ossia le variazioni intervenute, in aumento e nell'arco di un determinato periodo di tempo, in un certo stock patrimoniale finanziariamente rilevante.

L'obiettivo sottostante l'elaborazione di tale strumento consiste nel riuscire a chiarire, esplicitare, descrivere, esaminare, motivare ed evidenziare la dinamica finanziaria dell'azienda riferita ad un preciso arco temporale, tipicamente corrispondente all'esercizio. In altri termini, la redazione e l'analisi del rendiconto finanziario e monetario contrassegnano l'azienda al termine di un dato periodo. Esso si pone, quindi, ad integrazione e a completamento delle potenzialità informative proprie del bilancio e dell'analisi per indici.

Le potenzialità proprie di tale strumento spiegano il perché negli ultimi decenni si è assistito ad una sua progressiva e crescente diffusione nella prassi, nonostante la redazione di un prospetto di un rendiconto finanziario non sia ancora obbligatoria per la maggior parte delle imprese italiane e malgrado essa rappresenti generalmente un'operazione piuttosto complessa ed articolata, la quale richiede di avere a disposizione una gran mole di informazioni, non sempre facilmente accessibili. Tali problematiche, unite ai costi che ad esse generalmente si collegano (esprimibili sia in termini monetari che di risorse umane e, soprattutto, di tempi necessari per l'elaborazione del rendiconto), sono le principali cause per cui la redazione del rendiconto finanziario viene sostituita od affiancata, in un numero crescente di casi, dalla costruzione di un altro prospetto: il rendiconto sintetico.

Il rendiconto sintetico è una versione semplificata di rendiconto, che offre una rappresentazione della dinamica finanziaria aziendale solamente in via approssimativa. La qualità delle informazioni in esse contenute è dunque inferiore rispetto al rendiconto finanziario *tout court* o "analitico". Esse, tuttavia, ottenute senza dover fronteggiare le suddette difficoltà ed evitando, così, il sostenimento dei relativi costi, *in primis*, quelli esprimibili in termini di tempo. In uno scenario altamente variabile quale quello attuale, ove l'efficacia delle decisioni aziendali viene misurata sempre di più sulla base della loro tempestività, infatti, di cruciale importanza poter disporre di informazioni non solo complete ed affidabili, ma anche disponibili in tempo celere.

Il rendiconto sintetico, mira, quindi, a realizzare un giusto compromesso fra precisione e tempestività delle informazioni sulla dinamica finanziaria aziendale.

3.2 Il Rendiconto Finanziario

Le trasformazioni che nel corso degli ultimi decenni hanno interessato lo scenario economico-aziendale e l'evoluzione sperimentata dai mercati finanziari di tutto il mondo fin dai primi anni Settanta hanno posto in particolare evidenza il ruolo strategico della finanza nella gestione aziendale. Il maggior rilievo associato ad un 'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie impiegate nelle operazioni aziendali è stato causa ad al contempo conseguenza della nascita e della diffusione di strumenti di controllo in grado di affiancare alle tradizionali informazioni prodotte per poter esprimere delle valutazioni sulla economicità (o redditività) della gestione aziendale, nuove e più complete indicazioni utili per il governo della situazione finanziaria.

Tradizionalmente, il controllo della gestione finanziaria si è limitato ad analisi di tipo statico, aventi lo scopo principale di giungere ad una valutazione in merito al grado di equilibrio finanziario dell'azienda. Solo in pochi casi esso si è servito anche di strumenti di analisi specificamente rivolti a fornire delle informazioni rilevanti sulla dinamica finanziaria. In altri termini, si è teso privilegiare l'analisi della struttura finanziaria a quella inerente la gestione dei flussi finanziari e, quindi, della liquidità aziendale. La predominanza assunta sino a pochi anni fa ed in molti casi ancora oggi dalle analisi di tipo statico su quelle di tipo dinamico non deve, tuttavia, essere fatta risalire ad una maggiore capacità delle prime a fornire indicazioni utili per la pianificazione ed il controllo finanziario della gestione. Tali processi necessitano, infatti, di ambedue le tipologie di analisi, le quali forniscono informazioni differenti, ma fortemente correlate le une alle altre. Un efficace controllo finanziario non dovrebbe pertanto prescindere da una lettura congiunta ed integrata di tali informazioni. Lo scarso ricorso fatto in passato ad analisi inerenti la dinamica finanziaria della gestione aziendale deve essere piuttosto ricondotto al fatto che i dati e le informazioni che si pongono alla base di simili tipologie di esame non sono totalmente e direttamente desumibili dai prospetti di stao patrimoniale e di conto economico così come previsti dall'attuale normativa in materia di bilancio. Al contrario, l'analisi della dinamica finanziaria della gestione aziendale richiede l'elaborazione di uno specifico documento per l'individuazione e la rappresentazione dei flussi in entrata ed in uscita che hanno interessato una determinata grandezza, finanziariamente rilevante, nell'arco di un periodo di tempo circoscritto e che ne hanno determinato una modifica. Tale prospetto prende il nome di rendiconto finanziario. Il rendiconto finanziario, dunque, altro non è che un documento volto ad accertare ed illustrare le cause che spiegano la variazione subita da una certa risorsa finanziaria in un dato periodo di tempo, riassumendo i movimenti in entrata ed in uscita che l'hanno determinata.

3.2.1 Le finalità e i contenuti del rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario è un prospetto volto a fornire delle informazioni rilevanti in merito alla dinamica finanziaria dell'azienda. All'interno di questo obiettivo che si potrebbe definire principale, è possibile individuare, inoltre tutta una serie di finalità, conoscitive di carattere minore o comunque particolare. Molte, infatti, sono le esigenze conoscitive che possono essere soddisfatte mediante le informazioni desumibili dalla lettura del rendiconto finanziario. In particolare, tale strumento può essere variamente impiegato al fine di dare risposta a quesiti quali:

- a quanto è ammontato il fabbisogno finanziario dell'azienda ?

- come si è finanziata l'impresa ?
- qual è stato il contributo della gestione caratteristica alla creazione delle risorse finanziarie ?
- Qual è il fabbisogno finanziario per l'attività presente e futura dell'impresa ?
- Quali sono le fonti di finanziamento più convenienti?

Onde soddisfare le precedenti finalità conoscitive, il rendiconto finanziario accerta ed illustra in movimenti in entrata ed in uscita che nell'arco di un determinato periodo di tempo hanno interessato una definita risorsa, finanziariamente rilevante, e che ne hanno causato la variazione.

Tipicamente, il rendiconto prende a riferimento un arco temporale corrispondente al periodo amministrativo a cui si rapporta l'esercizio. Esso offre, cioè una rappresentazione della performance finanziaria passata dell'azienda. E' opportuno evidenziare, tuttavia, come lo studio dei flussi finanziari e monetari risulti importante anche e soprattutto in chiave prospettica. Quest'ultima tipologia di analisi può consentire, infatti, di:

- verificare l'esistenza di condizioni di equilibrio finanziario prospettico;
- stimare il fabbisogno o il surplus di risorse finanziarie derivante dai programmi futuri;
- determinare l'ammontare delle componenti finanziarie del reddito;

le informazioni necessarie per lo svolgimento di una simile analisi sono riprese dagli schemi di bilancio (stato patrimoniale e conto economico), anche se elaborate con criteri difformi ed integrate con quelle contenute nella nota integrativa e, eventualmente, nella relazione sulla gestione. Tuttavia, la lettura congiunta ed integrata delle tavole di sintesi e della nota integrativa per l'individuazione dei flussi finanziari, non è succedanea al rendiconto, poiché mancano la sistematicità e la visione d'insieme in esso presenti. Al contrario, il rendiconto finanziario è un prospetto essenziale per la completa rappresentazione e comprensione della struttura e della gestione aziendale, al pari dello stato patrimoniale e del conto economico.

3.2.2 La risorsa finanziaria di riferimento

Il momento fondamentale per l'elaborazione del rendiconto finanziario riguarda la selezione della risorsa di riferimento, ossia la grandezza oggetto di interesse, di cui si vuole conoscere la variazione subita in un determinato periodo di tempo e per e quali si intendono analizzare e comunicare le cause che ne hanno determinato l'ammontare mediante lo studio delle motivazioni che l'hanno riguardata nell'ambito del medesimo arco temporale.

Una simile scelta non può non prescindere dalle specifiche caratteristiche della realtà aziendale sottoposta ad analisi, nonché dalle finalità conoscitive che si intendono perseguire con la redazione del rendiconto finanziario. Al contrario essa deve fondarsi proprio sulla considerazione di tali finalità. A tale riguardo, è opportuno ricordare come, all'interno del più generico obiettivo di ottenere informazioni rilevanti per il monitoraggio della dinamica finanziaria dell'azienda, il rendiconto finanziario possa rappresentare la risposta a molteplici e differenti quesiti.

Di conseguenza, la scelta della risorsa finanziaria di riferimento può ricadere all'interno di una vasta gamma di possibili alternative, tra le quali si ricordano, in virtù del maggior ricorso che ad esse viene fatto per l'elaborazione del rendiconto finanziario:

- la cassa
- le liquidità immediate
- il capitale circolante netto

- la posizione finanziaria netta
- le risorse finanziarie totali

La scelta in questione non deve peraltro limitarsi alla mera individuazione della risorsa di interesse, ma deve comprendere anche la puntuale definizione dei contenuti della stessa. Le difficoltà esistenti a determinare univocamente le caratteristiche di alcune risorse, unite al fatto che non vi è affatto condivisione terminologica tra i vari autori fanno sorgere, infatti, la necessità di svolgere un'approfondita analisi del contenuto della grandezza utilizzata, senza limitarsi alla sua denominazione.

3.3 Le fasi di redazione

Il primo passo da compiere per la redazione del rendiconto finanziario è quello di andare a individuare il valore assunto da tale grandezza all'inizio ed al termine dell'intervallo di tempo preso in considerazione. Tali valori sono rintracciabili all'interno dei prospetti di stato patrimoniale redatti alle date di avvio e di fine periodo.

In alcuni casi, tuttavia, una simile operazione può richiedere la preventiva riclassificazione dei due schemi di stato patrimoniale. Non tutte le risorse finanziarie che possono porsi alla base del rendiconto risultano essere, infatti, immediatamente leggibili nel documento redatto nel rispetto delle previsioni del Codice civile e secondo un differente criterio finanziario (crescente liquidità per gli impieghi e crescente esigibilità per le fonti). Si pensi, ad esempio, a grandezze quali il capitale il capitale circolante netto e la posizione finanziaria netta. Dalla differenza fra i valori presentati dalla risorsa finanziaria di riferimento a fine ed inizio periodo (analisi per stock) è possibile apprezzare la variazione subita da tale grandezza nell'arco di tempo preso in considerazione. In particolare, ciò che viene accertato è l'entità ed il segno della variazione; nessuna informazione viene fornita, invece in merito alle cause che l'hanno determinata.

Al fine di ottenere maggiori indicazioni sulle ragioni alla base delle modificazioni intervenute nelle risorse finanziarie aziendali ed inserire, quindi, nuovi elementi di dinamicità allo studio in questione, l'esame di tipo differenziale proprio dell'analisi per stock deve poter essere affiancato da una nuova e differente analisi: l'analisi per flussi.

L'analisi per flussi mira ad individuare ed illustrare le cause della variazione di una determinata risorsa mediante l'evidenziazione dei movimenti (flussi) in entrata ed in uscita che l'hanno interessata. In particolare, partendo dalla considerazione che tali movimenti prendono origine e terminano dalle/nelle altre poste dello stato patrimoniale, generando anche in esse una variazione di pari ammontare, l'analisi per flussi parte proprio dallo studio delle variazioni intervenute nelle voci patrimoniali diverse da quelle che compongono la risorsa di riferimento per individuare i movimenti che hanno interessato tale grandezza e spiegare, così, tutte le cause della sua modificazione. Una prima approssimazione di tale cause può essere ricavata, dunque, dall'analisi delle variazioni patrimoniali risultanti dal confronto di due stati patrimoniali successivi (cosiddette variazioni patrimoniali grezze). Una simile analisi non consente, tuttavia, di cogliere informazioni dettagliate, ma solo approssimative, sulla dinamica finanziaria, in quanto fondata sul semplice confronto fra due stati patrimoniali, i quali, si ricorda, evidenziano la situazione patrimoniale finanziaria istantanea alla fine di esercizio. In particolare, in tale analisi:

- alcuni movimenti non possono essere presi in considerazione in quanto compresi all'interno delle poste patrimoniali, le quali nascondono con la somma algebrica movimenti di segno opposto (ad esempio: nuovi mutui ottenuti e quota di rimborso degli esistenti);
- si confondono i movimenti finanziari con quelli puramente contabili, i quali non interessano la generazione o l'assorbimento di risorse finanziarie (ad esempio, ammortamento ed accantonamenti);
- non risulta agevole ricondurre i valori in termini omogenei, dal momento che talune grandezze riportano movimenti finanziari con origine diversa (ad esempio, utile/perdita d'esercizio)

Per poter trasformare le variazioni patrimoniali in variazioni finanziarie ed ottenere, così una effettiva rappresentazione della dinamica finanziaria, occorre, pertanto, attuare una serie di aggiustamenti volti a:

- scomporre i valori sintetici, ossia individuare e separare i flussi di segno opposto incorporati nella medesima variazione patrimoniale;
- eliminare le variazioni contabili, ovvero i movimenti non significativi da un punto di vista finanziario;
- definire i flussi completi, sintetizzando più variazioni contabili derivanti da classi di valori differenti (ad esempio, le plusvalenze e le minusvalenze con il valore netto contabile connesso ai disinvestimenti).

E' opportuno ricordare, tuttavia, che tali rettifiche riguardano esclusivamente le poste patrimoniali che non compongono la risorsa finanziaria prescelta per la redazione del rendiconto. E' solo nelle variazioni di tali voci, infatti, che risiedono le cause della modificazione della risorsa finanziaria in esame, in quanto quelle relative alle poste patrimoniali che costituiscono la grandezza di riferimento determinano solamente un cambiamento nella composizione della risorsa, ma non nel suo ammontare. In relazione a ciò, nella redazione del rendiconto finanziario si vuole operare una distinzione tra:

- variazione endogene: modificazioni intervenute nella grandezza oggetto di analisi e che sono la causa del cambiamento nella composizione della stessa;
- variazioni esogene: modificazioni intervenute nelle classi di valori diverse da quelle che compongono la grandezza oggetto di analisi e che sono la causa della variazione della stessa.

Sono queste ultime variazioni a costituire l'oggetto del rendiconto finanziario. Questo non significa che tale prospetto non presenta alcuna informazione in merito alla composizione della risorsa di riferimento. La differenza risiede piuttosto nel fatto che quest'ultimo dato deriva dalla semplice comparazione di valori-fondo (analisi per stock). Le variazioni endogene, cioè al contrario di quanto avviene per quelle esogene, non vengono sottoposte ad alcuna ulteriore rettifica, per la quale avrebbe, in questo caso, uno scarso significato dal punto di vista interpretativo.

Le informazioni risultanti dalla precedente analisi per flussi vengono poi raccolte e sintetizzate all'interno di un singolo schema. Tale operazione, la quale costituisce l'ultima fase della redazione del documento in esame, ovvero la stesura del prospetto di rendiconto finanziario, richiede una preventiva decisione in merito alle modalità di classificazione e, quindi, di aggregazione delle varie determinanti della risorsa finanziaria oggetto di analisi.

Lo schema finale di rendiconto mostra, infatti, tali determinanti raggruppate in macrocomparti rappresentanti le principali fonti e impieghi di risorse finanziarie e monetarie. L'obiettivo che si vuole perseguire aggregando i flussi finanziari in macro-aggregati è dunque quello di rendere tale documento sufficientemente chiaro e di facile consultazione per il lettore; requisiti, questi ultimi, di estrema importanza affinché possa realizzarsi un effettivo ed efficace uso delle informazioni sulla

dinamica finanziaria in esso contenute. Per quanto, attiene, infine, alla specifica forma del prospetto finale, è possibile individuare varie tipologie di rendiconto:

- a) a sezione contrapposte;
- b) a sezione sovrapposte;
- c) in forma scalare.

Le prime due modalità di presentazione risultano piuttosto simili, anche se viene solitamente preferita la forma a sezioni contrapposte, in quanto permette di cogliere in via immediata le connessioni tra impieghi e fonti relativi ad un medesimo comparto, al fine di disporre della visione di sintesi necessaria in fase interpretativa. Con la forma scalare è possibile determinare, invece, risultati o intermedi di particolare rilievo. Ad esempio, il primo risultato che generalmente si evidenzia è quello relativo alla gestione complessiva d'azienda. In generale, l'adozione di uno schema piuttosto che un altro è determinata dalle finalità, conoscitive perseguite con la redazione del rendiconto finanziario nonché delle particolari caratteristiche dell'azienda.

3.4 Il rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto

Nonostante la crescente diffusione, il rendiconto finanziario non viene solitamente utilizzato da molti imprenditori, soprattutto in aziende di piccole e medie dimensioni. Le cause di ciò possono essere ricondotte:

- le difficoltà concettuali ed operative che ne rendono complessa la redazione;
- i problemi connessi al reperimento di tutta quella serie di informazioni aggiuntive necessarie per distinguere le variazioni finanziarie da quelle di tipo esclusivamente contabile, a tali problemi si ricollegano, inoltre,
- i costi (espressi in termini monetari, ma anche di risorse umane e di tempo a ciò dedicati) da sostenere per l'implementazione di un apposito sistema informativo. Facendo particolare riferimento a tali difficoltà, il Consiglio nazionale dei Ragionieri (CNDCeR) hanno escluso dall'invito ad inserire il rendiconto finanziario in nota integrativa le aziende di minori dimensioni dotate di una struttura amministrativa non adeguata (Principio contabile n12). Tuttavia il dominio della dinamica finanziaria risulta essere estremamente importante per tutte le tipologie di imprese, anche quelle di piccole e medie dimensioni.

Le precedenti considerazioni stanno alla base della crescente diffusione nella pratica dei cosiddetti rendiconti finanziari sintetici, ovvero di versioni semplificate di rendiconto le quali mirano a fornire una rappresentazione, seppur approssimativa, della dinamica finanziaria aziendale senza dover fronteggiare, però le suddette difficoltà ed evitando, così il sostenimento dei relativi costi. Essi si basano, infatti, sull'analisi delle sole variazioni patrimoniali grezze, ovvero sulle differenze individuate dal confronto di due stati patrimoniali successivi. Nella redazione del rendiconto finanziario sintetico non vengono apportate, cioè, tutte quelle opportune rettifiche necessarie per poter scomporre i valori di sintesi dello stato patrimoniale ed eliminare i movimenti di natura esclusivamente contabile. Esso rinuncia, pertanto, ad avere un'effettiva rappresentazione della dinamica finanziaria. Una simile imprecisione dei valori determinati, la quale si riverbera sulla significatività degli stessi, viene tuttavia compensata con la maggior semplicità di elaborazione e con i minori tempi che ne conseguono. Il *trade-off* esistente tra dettaglio e precisione dell'analisi e

semplicità e rapidità/tempestività della stessa viene in questo caso risolto, dunque, a favore di queste seconde caratteristiche della redazione del documento in esame. Il rendiconto finanziario sintetico può avere i contenuti e le forme più diverse: numerosi e vari sono, infatti, i modelli riscontabili nella pratica. Tale varietà si pone in collegamento diretto con la molteplicità dei fini conoscitivi che possono porsi alla base della sua elaborazioni e, conseguentemente, della risorsa finanziaria di riferimento dello stesso.

3.4.1 L'indebitamento Netto

Cos' come avviene per la costruzione di un qualsiasi rendiconto, la redazione del rendiconto finanziario sintetico prende avvio con la scelta della risorsa finanziaria di riferimento. Naturalmente una simile selezione non può prescindere, ed anzi deve essere fondata sulle finalità conoscitive che si intendono perseguire con l'elaborazione del documento in esame.

Per quanto attiene al rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto, lo specifico quesito al quale si vuole rispondere mediante la sua redazione può essere articolato nei seguenti termini: ' quale è stato il contributo alla creazione di risorse finanziarie apportato dalla gestione aziendale al netto di quella finanziaria ?'

Per indebitamento netto si fa questa sede richiamo alla differenza fra debiti e crediti di natura finanziaria. Più in particolare, l'indebitamento netto si ottiene dalla seguente somma algebrica.

$$\begin{array}{r} \text{Debiti di natura finanziaria} \\ - \text{ crediti di natura finanziaria} \\ - \text{ liquidità immediate} \\ \hline = \text{ Indebitamento Netto} \end{array}$$

Tale grandezza, pertanto esprime qual è l'effettivo indebitamento dell'azienda nei confronti del sistema finanziario.

Le fasi di redazione:

Individuata la risorsa di riferimento, si può procedere all'elaborazione del rendiconto finanziario sintetico. Così come per quanto avviene per la predisposizione di un qualunque altro rendiconto, la procedura di redazione di tale documento può essere scissa in quattro differenti fasi relative a:

- a) la riclassificazione dello stato patrimoniale;
- b) l'analisi per stock;
- c) l'analisi per flussi;
- d) la redazione del prospetto di rendiconto.

3.5 Gli Indicatori contabili e non finanziari

Gli indicatori contabili si definiscono gli indicatori di prestazione che vengono ‘costruiti’ a partire dalle informazioni contenute nel bilancio di un’impresa. Si tratta di misure che ormai da un secolo sono utilizzate nel bilancio di un’impresa. Si tratta di misure che ormai da un secolo sono utilizzate dalle imprese; negli ultimi anni, tuttavia, sono state caratterizzate da tre innovazioni importanti:

- la nascita di nuovi indicatori, spesso variazioni in senso finanziario del Residual Icome e del ROI;
- la prevalenza di misure di tipo assoluto rispetto a quello di tipo percentuale;
- la variazione dei principi contabili, che allineato i principi italiani ed europei e quelli anglosassoni (IAS), modificando le regole di rilevazione delle informazioni elementari e, di conseguenza, richiedendo alcune cautele nel confronto intertemporale dei dati.

Gli indicatori contabili possono essere caratterizzati secondo due assi principali:

- l’uso di indicatori relativi, che esprimono la redditività percentuale dell’impresa, o di indicatori, assoluti, che misurano il valore delle risorse create;
- l’uso, come grandezza di riferimento, dell’utile (coerentemente con una visione economico-patrimoniale) o del cash flow (che risponde a una logica finanziaria). Naturalmente, in quest’ultimo caso è necessario riclassificare i dati di bilancio, che sono espressi secondo criteri economico-patrimoniali.

La tabella seguente fornisce un quadro dei principali indicatori che sono stati messi a punto per misurare le prestazioni di un’impresa. In particolare si può osservare:

- a) esiste un ampio gruppo di indicatori, utilizzati tradizionalmente, che derivano dal ROE, e misurano sostanzialmente il rapporto tra l’utile generato (o sue componenti) e il capitale utilizzato; la valutazione è positiva quando questo rapporto è superiore al costo del capitale;
- b) un secondo gruppo di indicatori, più recenti, derivino dal Residual Icome, e costruiscono il risultato dell’impresa come differenza tra l’utile generato e il costo del capitale impiegato. La valutazione è positiva quando questa differenza è maggiore o uguale a zero;
- c) infine, vi siano alcuni indicatori che adattano le misure precedenti sostituendo all’utile i cash flow.

Tabella- Il quadro degli Indicatori contabili

Logica per la costruzione degli indicatori			
		<i>Indicatori che fanno riferimento All'utile (logica economica-patrimoniale)</i>	<i>Indicatori che fanno riferimento al cash flow (logica finanziaria)</i>
Tipologia di Indicatori	<i>Indicatori relativi</i>	<i>ROI (o RONA), ROE, ROCE RONA, ROIC</i>	<i>CFRoi, EM</i>
	<i>Indicatori assoluti</i>	<i>RI, EVA</i>	<i>EVA finanziario, CVA</i>

3.6 Il Residual Income e i suoi derivati. L'eva

I limiti che caratterizzano il ROE e il ROI hanno portato, in anni recenti, all'introduzione di altri indicatori di prestazione, sempre ricavabili dalle informazioni contenute nel bilancio d'esercizio. Tra questi indicatori, il più noto è probabilmente l'Economic Value Added (EVA); tuttavia, se non altro per motivi 'storici', è preferibile introdurre per primo il Residual Income, definito per la prima volta da Preinreich (1938).

Il Residual Income

Il Residual Income (RI) misura il risultato economico dell'impresa al netto del costo del capitale investito, ed è definito come:

$$RI = MON - k \cdot I$$

Dove:

MON è il margine operativo netto;

k è il costo medio del capitale;

I è il capitale investito.

Concettualmente, presenta molti punti di contatto con il ROI; di fatto, una decisione aumenta il Residual Income di un'impresa se il suo ROI è superiore al costo del capitale dell'impresa. Contrariamente al ROI, però, il RI è un indicatore di tipo assoluto; di conseguenza, è una misura più precisa ed evita di stimolare gli interventi che abbiamo classificato come 'gestione del denominatore'. Poiché il ROI utilizza come dati elementari MON e capitale investito, tutte le altre sue caratteristiche sono sostanzialmente coincidenti con quelle del ROI; in particolare, esso non contribuisce a risolvere due dei problemi principali degli indicatori di bilancio: orientamento al breve periodo e scarsa tempestività delle informazioni.

Un problema addizionale, comune anche agli altri indicatori assoluti, è relativo alla capacità del RI di misurare le responsabilità specifiche di una BU. Il costo del capitale non dipende infatti solo dalle decisioni della BU, ma da una valutazione integrata della posizione finanziaria e di rischio di un'impresa. Poiché il RI include in modo esplicito, contrariamente agli indicatori relativi, il costo del capitale, violerebbe il principio delle responsabilità specifiche. In realtà, questa differenza tra il RI e il ROI è più formale che sostanziale, in quanto, anche se le prestazioni della BU vengono misurate attraverso il ROI, per esprimere un giudizio sui risultati ottenuti il ROI deve comunque essere confrontato con il costo del capitale.

3.6.1 L'Eva

L'Economic Value Added è un criterio di prestazione che ha ricevuto in anni recenti una notevole attenzione. Il criterio è stato introdotto dalla società di consulenza Stern Stewart nella forma seguente:

$$EVA = MON - k * I$$

Questa relazione è formalmente analoga al RI; tuttavia Stern Stewart sosteneva che sia necessario correggere i dati di bilancio, in modo da renderli maggiormente rappresentativi dell'effettiva capacità di produrre reddito dell'azienda. Si prevedono in particolare diverse decine di correzioni contabili, alcuni aggiustamenti riguardano:

- la capitalizzazione dei costi di ricerca e sviluppo, che influenza sia il valore del MON che quello del capitale investito;
- l'aggiunta del valore presente dei mutui non capitalizzati;
- l'aggiunta di accantonamenti per insoluti, obsolescenza delle scorte e garanzie;
- l'aggiunta di una riserva LIFO;
- l'aggiunta di avviamenti non registrati;
- l'aggiunta di perdite straordinarie al netto delle imposte.

Una volta adottate queste correzioni, L'EVA costituisce la migliore proxy della creazione di valore economico di un'impresa.

Nonostante i vantaggi del RI rispetto agli indicatori relativi siano noti da tempo, solo da alcuni anni, grazie all'introduzione dell'EVA e alla sua promozione, si è avuto un notevole incremento della diffusione degli indicatori contabili assoluti. Interessante è l'analisi delle motivazioni alla base delle adozioni, da cui sin nota che l'adozione dell'EVA sembra rispondere più a esigenze di

accountability esterna che alla chiara percezione di esso come strumento di supporto alle decisioni. Questi risultati sono confermati da altre analisi, che evidenziano come l'uso dell'EVA sia più frequente tra le imprese che hanno una più forte presenza di investitori istituzionali. Viceversa, l'EVA risulta meno utilizzato nelle imprese nelle quali è maggiore l'incidenza delle spese di ricerca e sviluppo sul fatturato. Pur con le dovute cautele, è una conferma che l'EVA non risponde all'esigenza di orientamento al lungo periodo che caratterizza le imprese innovative.

3.7 Indicatori non finanziari

Con gli indicatori non finanziari si fa riferimento a misure di carattere quantitativo ma non monetario, quali ad esempio la quota di mercato, la percentuale di scarti o il time to market.

Gli indicatori non finanziari hanno l'obiettivo non finanziario di cercare un buon compromesso tra tempestività e orientamento al lungo periodo.

Concettualmente, gli indicatori non finanziari possono essere suddivisi in due grandi categorie, corrispondenti a due diverse componenti della creazione di valore economico:

- gli indicatori delle prestazioni attuali dell'impresa (che rilevano, di fatto, la qualità dei progetti attualmente in corso nell'impresa);
- gli indicatori dello stato delle risorse (che misurano le potenzialità delle risorse dell'impresa di generare progetti di 'qualità' nel futuro).

3.7.1 Indicatori delle prestazioni attuali

Gli indicatori delle prestazioni attuali dell'impresa possono essere classificati con riferimento a due dimensioni principali, relative rispettivamente al **fattore competitivo oggetto della misura** (tempo, qualità, flessibilità, produttività, ambiente e società) e al tipo di vantaggio competitivo misurato (distinguendo tra gli indicatori che esprimono le prestazioni dell'impresa rispetto ai clienti e le misure indicative delle modalità di gestione delle risorse all'interno dell'impresa).

Tabella- Le tipologie di indicatori di prestazione

	Orientamento al cliente	Orientamento interno
<i>Tempo</i>	Tempo medio di consegna	Throughput time
<i>Produttività</i>		Tempo di produzione
<i>Flessibilità</i>	Tempo di introduzione di un nuovo prodotto	Tempo di introduzione di un nuovo prodotto
<i>Qualità e servizio</i>	Numero di reclami	Percentuali di scarti
<i>Ambiente e società</i>	Livello di emissioni	Risparmio energetico

Una prima classe di misure fa riferimento ai tempi necessari per svolgere alcuni processi, quali ad esempio, il processo di sviluppo prodotto e il processo logistico. Gli indicatori di tempo possono essere suddivisi in due grandi categorie. La prima fa riferimento sostanzialmente al tempo inteso come fonte di efficienza interna; in questo senso, il contenimento dei tempi crea valore economico attraverso una riduzione dei costi. La seconda categoria comprende invece gli indicatori relativi al tempo di risposta al mercato: il tempo diviene in questo caso una leva per differenziare il prodotto e incrementare i ricavi.

Gli indicatori di tipo interno, in particolare, mirano ad evidenziare la presenza, nei processi aziendali, di attività di valore aggiunto, in grado cioè di migliorare le prestazioni che il cliente percepisce in un prodotto, e attività non a valore aggiunto.

In generale ogni impresa si focalizzerà sugli indicatori maggiormente coerenti con la propria strategia; tuttavia è opportuno analizzare a preventivo le possibili conseguenze che derivano dalle scelte dalla scelta di una specifica misura rispetto ad un'altra, per verificare la necessità di eventuali interventi correttivi.

Un secondo gruppo di misure riguarda la qualità, ovvero le caratteristiche del prodotto/servizio che viene fornito dall'impresa e dei suoi processi interni. Queste vengono a volte ulteriormente suddivise distinguendo in modo netto tra le caratteristiche intrinseche del prodotto/servizio fornito e quelle degli eventuali servizi aggiuntivi. Tuttavia una classificazione così 'fine' richiede un riferimento specifico, all'impresa che definisce l'indicatore e/o alla singola linea di prodotto e/o attività da essa svolta; in questa sede, è invece opportuno mantenersi a un livello sufficientemente generale.

Le misure connesse alla produttività rappresentano la forma più 'antica' di indicatori non finanziari. In particolare esse vengono espresse come rapporto tra output e input; un loro miglioramento indica la capacità dell'impresa di realizzare un dato livello di output con una minore quantità di risorse: la produttività costruisce quindi un driver di efficienza. Tradizionalmente impiegate nell'attività di trasformazione fisica, per la quale è più agevole individuare misure standard dell'output, sono oggi frequentemente utilizzate anche nelle attività di supporto, attraverso indicatori quali il numero di fatture emesse per addetto (per le attività di progettazione).

Un quarto gruppo è la flessibilità che può essere definita in generale come la capacità di rispondere ai cambiamenti con costi ridotti e in tempi limitati; si tratta quindi di una presentazione la cui importanza aumenta al crescere della turbolenza ambientale. La flessibilità rappresenta una peculiarità rispetto alle altre prestazioni; il suo impatto sul valore economico dipende infatti dalla strategia dell'impresa. Se essa si limita a rispondere a cambiamenti imposti dall'esterno, la flessibilità consente di ridurre il costo dei cambiamenti richiesti, operando quindi come driver di costo; se invece l'impresa opera in modo proattivo, introducendo un numero maggiore di innovazioni rispetto ai concorrenti grazie alla propria flessibilità, questa diviene un driver di ricavo. L'ultimo gruppo preso in considerazione riguarda la capacità di un'impresa di migliorare le proprie prestazioni nei confronti del mondo in cui opera non ha solo una valenza etica, ma anche, come più volte sottolineato, ricadute positive sul suo valore economico. Le prestazioni nei confronti dell'ambiente e delle società sono in particolare rilevanti nell'accountability e, talvolta, possono influenzare direttamente i comportamenti di acquisto dei clienti; inoltre, alcune precisazioni, connesse in particolare all'efficienza ambientale, possono costituire anche dei driver di costo.

3.8 Le caratteristiche degli indicatori non finanziari

Il principale vantaggio degli indicatori non finanziari rispetto a quelli contabili e VB è rappresentato dalla maggiore **tempestività** (vedi tabella). Mentre nel caso di questi ultimi, infatti, è necessario tradurre le transazioni fisiche in termini economici, è possibile calcolare gli indicatori non finanziari in base alle sole transazioni fisiche. Così ad esempio, è possibile controllare con cadenza giornaliera la percentuale di scarti di un reparto, mentre la valorizzazione in termini economici degli scarti richiede che siano disponibili i dati consuntivi di costo, rilevati normalmente con cadenza mensile. Un altro vantaggio significativo, perlomeno rispetto agli indicatori contabili, è costituito da un maggiore **orientamento al lungo periodo**. Gli indicatori non finanziari possono infatti costituire misure sintetiche dei vantaggi competitivi dell'impresa, a patto che vengono scelti in modo coerente con i suoi fattori critici di successo (FCS). Ad esempio, se il principale FCS dell'impresa è il basso costo, è possibile verificare il mantenimento del vantaggio competitivo tenendo sotto controllo la quota di mercato (quindi i differenziali di scala) e la produttività; analogamente, se il FCS è il tempo di sviluppo di nuovi prodotti, sarà possibile verificare la competitività dell'impresa attraverso

la rilevazione del time to market. Anche dal punto di vista della **misurabilità**, gli indicatori non finanziari non sono inferiori, almeno concettualmente, rispetto agli indicatori economici. E' importante, però, che gli indicatori scelti siano definiti in modo puntuale, associando a ciascuno di essi uno specifico protocollo di rilevazione, così da evitare possibili ambiguità.

Tabella- Le caratteristiche degli indicatori non finanziari

Prestazione del SCG	Caratteristiche degli Ind. Non finanziari
<i>Completezza</i>	<i>Dipende dal set di indicatori scelto</i>
<i>Misurabilità</i>	<i>Elevata</i>
<i>Orientamento al lungo periodo</i>	<i>Medio</i>
<i>Precisione</i>	<i>Bassa</i>
<i>Individuazione delle responsabilità specifiche</i>	<i>Buona al livello operativo</i>
<i>Tempestività</i>	<i>Elevata</i>

Capitolo IV

LA BALANCED SCORECARD

4.1 Introduzione

L'individuazione, l'implementazione ed il monitoraggio delle strategie sono, da sempre, presupposti essenziali per il governo delle aziende, nonché attività necessariamente orientate alla creazione di valore per gli stakeholder. In virtù della contabilità di tali aspetti per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni aziendali le pagine seguenti intendono richiamare gli elementi sostanziali delle logiche proposte da Robert Kaplan e David Norton in merito ai sistemi di misurazione delle performance basati sulle strategie (*Strategy-based performance measurement System*) ed imperniati sulla tecnica della Balanced Scorecard.

Secondo Kaplan e Norton, l'esecuzione della strategia ed il conseguente raggiungimento dei risultati desiderati è dato dalla somma di tre componenti fondamentali:

- 1) la descrizione della strategia;
- 2) la misurazione della strategia;
- 3) la gestione della strategia.

A questo proposito, il filo logico che lega queste tre componenti è semplice: non si può gestire (terza componente) ciò che non si può misurare (seconda componente); e non si può misurare ciò che non si può descrivere (prima componente).

Le tematiche legate alla prima componente, ovvero alla descrizione della strategia, sono oggetto del lavoro del titolo *Strategy maps* (Kaplan e Norton 2004) nell'ambito del quale gli obiettivi strategici vengono collegati in una catena di relazioni causa-effetto in grado di rendere visibili i temi strategici dell'azienda. I temi della seconda componente, ovvero alla misurazione della strategia, sono oggetto del testo della Balanced Scorecard (Kaplan e Norton 1996), nell'ambito del quale gli obiettivi strategici vengono misurate attraverso prospettive che vanno al di là di quella economico-finanziaria, per includere le aree clienti, processi interni, nonché apprendimento e crescita. Infine, le tematiche legate alla terza componente, ovvero alla gestione della strategia, sono oggetto del libro *Strategy – Focused Organization* (Kaplan e Norton) che si focalizza sulla descrizione dei principi organizzativi da mettere in atto se si vuole perseguire in maniera efficiente ed efficace il raggiungimento delle strategie aziendali.

4.2 Descrizione della strategia: le Strategy Maps

Come detto la definizione e la concreta implementazione della Balanced Scorecard è fortemente collegata alla formulazione delle strategie aziendali.

Tali strategie, e gli obiettivi gestionali ad esse collegate, possono essere descritte attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche, nell'ambito delle quali gli obiettivi e gli indicatori di performance chiave (KPI) presenti nella Balanced Scorecard vengono collegati in una catena di rapporti di causa-

effetto in grado di rendere visibili i legami tra i temi strategici che l'azienda intende perseguire e le attività (*driver*) che porteranno la raggiungimento degli obiettivi prefissati. Le mappe strategiche forniscono un supporto al sistema di gestione chiamato a mettere in atto la strategia in modo rapido ed efficace, evidenziando per ciascuna prospettiva individuata nella Balanced Scorecard una serie di obiettivi, indicatori di performance ed attività strumentali ai processi di creazione di valore per gli azionisti e, in più generali, per gli stakeholder aziendali. A tale proposito, la caratteristica fondamentale delle mappe strategiche è quella di rendere visibile la direzione che l'azienda intende perseguire. Nel ribadire l'importanza delle mappe strategiche, Kaplan e Norton sottolineano come queste consentono di visualizzare la capacità dell'azienda di convertire gli asset intangibili in risultati tangibili, oltre a garantire la possibilità di:

- far leva su uno schema in grado di descrivere, nei suoi componenti di base, la creazione di valore nella prospettiva dei processi interni ed in quella della crescita e dell'apprendimento, e le loro relazioni causa-effetto;
- descrivere i temi strategici, basati sui processi di creazione di valore, che articolano la dinamica della strategia;
- utilizzare un nuovo framework per descrivere, misurare ed allineare tre rilevanti asset intangibili, ovvero capitale umano, capitale informativo e capitale organizzativo, che caratterizzano la prospettiva della crescita e dell'apprendimento presente nella Balanced Scorecard.

In tal senso, gli schemi, i temi strategici e gli asset intangibili sono elementi essenziali al fine di comprendere ed eseguire in maniera efficace la strategia aziendale.

Il processo di definizione delle mappe strategiche segue la logica che caratterizza la costruzione della Balanced Scorecard. Esso ha normalmente inizio col definire con chiarezza la strategia legata al raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari, i quali caratterizzano la prospettiva finanziaria o degli azionisti. Il grado di raggiungimento di questi obiettivi costituisce la sintesi, espressa in termini quantitativo-monetari, della capacità dell'organizzazione di creare valore. La creazione di valore è necessariamente collegata alla crescita ed alla produttività aziendale, nonché alla soddisfazione della clientela, la quale a sua volta è in grado di influenzare il fatturato e di favorire la realizzazione di un mix di prodotti più efficace. Per tale motivo gli obiettivi della prospettiva finanziaria e quelli della prospettiva dei clienti sono fortemente collegati nella definizione delle strategie. Tuttavia, l'introduzione del mix di risultati desiderati non è sufficiente per capire come gli stessi potranno essere raggiunti. A tal proposito è opportuno evidenziare la centralità delle prospettive 'processi interni' ed 'apprendimento e crescita' al fine di comprendere le modalità con cui l'azienda intende creare valore.

La creazione di valore è strettamente correlata ad un'attenta gestione della produttività interna, intesa come progettazione del prodotto, sviluppo del marchio e del mercato, vendita dei servizi, miglioramento delle operazioni di logistica, diretta all'individuazione delle attività necessarie per creare vantaggi competitivi in termini di valore 'aggregato' da offrire al cliente (Catturi 2003). Kaplan e Norton si focalizzano su quattro macro-aree in cui racchiudere i processi interni e i temi strategici (*Strategic Themes*):

- processi gestionali operativi (*operations management*);
- processi di gestione dei rapporti con il cliente (*custode management*);
- processi di gestione;

- processi di aderenza a norme ed aspettative sociali (regularity and social).

Il processo gestionale operativo consiste in quella fase che ha inizio con la richiesta del servizio da parte del cliente e ha termine con l'erogazione del servizio da parte dell'organizzazione (in molte aziende tale processo viene denominato ITR, *Inquiry-to order*, e l'OTR, (Order-to-Remittance)). Tale processo pone, pertanto, l'accento sugli aspetti legati all'efficienza, alla qualità e alla puntualità con cui il servizio viene erogato al cliente, aspetti strettamente connessi al grado di efficienza nell'impiego delle risorse umane e strumentali, alla capacità di agire sul contenimento dei prezzi di acquisto delle differenti risorse e al monitoraggio di indicatori di efficacia ed efficienza delle prestazioni. In questo contesto le aziende orientate al miglioramento continuo dei processi aziendali interni basano su parametri relativi al tempo, qualità e costi la verifica inerente il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il processo di gestione dei rapporti con la clientela riguarda tutte le attività messe in atto al fine di raggiungere la migliore integrazione possibile con la catena del valore del cliente attraverso la predisposizione di soluzioni tempestive alle problematiche proposte, nonché lo sviluppo di un servizio clienti orientato a fornire un supporto informativo costante ed a ottenere una maggiore fedeltà a fronte della maggiore attenzione offerta. La gestione dei rapporti con la clientela rappresenta un aspetto cruciale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Sviluppare e mantenere buoni rapporti va al di là del mero aspetto economico-finanziario collegato ai livelli di fatturato e significa, per l'azienda, disporre di partner fondamentali per la gestione dei miglioramenti di prodotto e di servizio che un'organizzazione deve necessariamente perseguire se intende mantenere il proprio livello di competitività. Di conseguenza, in un'impresa come strategia basata sullo sviluppo di un rapporto privilegiato con il cliente, il processo innovativo sarà motivato dalle esigenze manifestate dal target di clienti individuato, concentrandosi sullo sviluppo di nuovi prodotti e sul miglioramento dei servizi che contribuiscono a soluzioni migliori per il target di mercato individuato. Attraverso il processo di innovazione l'organizzazione deve monitorare la propria capacità di creare valore nel lungo termine, anche attraverso l'identificazione di nuovi mercati e di conseguenza nuovi clienti a cui rivolgere la propria offerta. Tale processo si articola in due momenti fondamentali: la fase di ricerca del mercato, diretta ad identificare le dimensioni dello stesso e le eventuali possibilità di sviluppo al suo interno anche in base alle preferenze degli utenti, e la fase della progettazione e sviluppo di servizi innovativi. In un'organizzazione la cui strategia punta alla leadership di prodotto attraverso processi innovativi diretti alla creazione di nuovi prodotti, con caratteristiche peculiari ed offerte con tempestività sul mercato, il management della clientela si concentrerà sulla rapida acquisizione di nuovi clienti per consolidare il vantaggio creato da un prodotto leader. In questi casi l'attenzione verso l'innovazione potrebbe comportare un aumento dei costi. È importante ricordare come nell'ambito di una strategia diretta all'attivazione dei processi innovativi assume particolare significatività il ricorso a partnership o joint-venture, spesso considerate la soluzione al problema della limitatezza delle risorse finanziarie, tecnologiche e umane di cui dispone.

Attraverso i processi di aderenza a norme ed aspettative sociali l'organizzazione deve tutelare la propria immagine ed i propri *brand*, facendo in modo che le proprie attività siano in linea con le aspettative degli stakeholder e con la comunità socio economica di riferimento. Gli scandali gestionali, finanziari e contabili che in questi ultimi anni hanno coinvolto un ampio numero di aziende hanno stimolato gli osservatori e gli operatori a porre maggiore interesse ai meccanismi con cui le imprese sono governate. Individuare con maggiore precisione i soggetti con cui le organizzazioni economiche effettivamente rispondono, soddisfare le aspettative delle molteplici parti interessate al loro funzionamento, comunicare informazioni più significative e trasparenti in

merito alla gestione ed ai suoi risultati costituiscono ormai esigenze ineludibili. Tali azioni sono cruciali, peraltro, non solo per superare la crisi di fiducia nei confronti dei mercati finanziari prodotta dagli eventi inizialmente ricordati, ma anche per fronteggiare una più ampia e pericolosa crisi sociale che in questi ultimi anni si è manifestata in parallelo alla prima. E' innegabile, infatti, che in molti strati della società si stanno consolidando esplicite preoccupazioni per le conseguenze negative che si possono manifestare nell'ambiente, nelle relazioni sociali e nella qualità dell'esistenza quando le aziende utilizzano il proprio potere in maniera non responsabile. Per tale motivo sempre più spesso vengono posti al centro dell'attenzione generali temi in precedenza riservati solo a pochi esperti, quali i diritti degli azionisti di minoranza, la trasparenza e l'*accountability* del board e del management nei confronti degli stakeholder, la responsabilità sociale.

La quarta prospettiva della Balanced Scorecard, ovvero quella dell'apprendimento e della crescita, tiene conto del fatto che la capacità eseguire le strategie individuate, nonché di raggiungere gli obiettivi definiti, dipenda una serie di asset intangibili, tra cui:

- il capitale umano, ovvero le competenze, le capacità e le conoscenze dei dipendenti;
- il capitale informativo, ovvero i data-base, i sistemi ERP, i sistemi intranet;
- il capitale organizzativo, ovvero la cultura organizzativa, gli stili di leadership, le abilità di lavorare in un team, la capacità di gestire il capitale umano.

Secondo Kaplan e Norton, quando il capitale umano, informativo ed organizzativo sono allineati con la strategia adottata dalla azienda, l'organizzazione presenta un elevato livello di *readiness*, ovvero un'elevata capacità e prontezza cui far leva nell'esecuzione della strategia.

In sintesi, le strategy map rappresentano uno strumento estremamente efficace per descrivere e comunicare le strategie aziendali. Collegando gli obiettivi e gli indicatori di performance chiave (KPI) presenti nella Balanced Scorecard in una catena di rapporti di causa-effetto esse rendono visibili i legami tra i temi strategici che l'azienda intende perseguire e le attività (driver) che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

4.3 La misurazione della strategia : LE BALANCED SCORECARD

La Balanced Scorecard costituisce uno strumento in grado di facilitare la traduzione della missione e delle strategie delle aziende in una serie di indicatori di performance che costituiscono il 'cruscotto' di base per poter monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il primo articolo su questo argomento, dal titolo "The Balanced Scorecard –Measures the drive performance", è stato pubblicato da Kaplan e Norton su *Harvard Business Review* nel 1992. Nel proporre la Balanced Scorecard, gli autori evidenziano i limiti dei sistemi tradizionali di misurazione delle performance, spesso focalizzati sul raggiungimento di obiettivi di breve termine e su un'ottica principalmente economica-finanziaria, e sottolineano l'esigenza di ampliare l'analisi e l'interpretazione dei risultati raggiunti nell'implementazione delle strategie aziendali. Tra i limiti principali dei sistemi tradizionali di misurazione delle performance in chiave economica-finanziaria, si possono richiamare:

- ✓ l'incapacità di fornire indirizzi precisi in merito al raggiungimento del target strategici futuri;

- ✓ l'incapacità di incorporare il valore rilasciato degli asset intangibili; tale valore risiede nelle capacità e nelle conoscenze delle persone, nelle relazioni con i clienti e fornitori, nei database aziendali, nella cultura dell'innovazione, nella qualità dei processi interni;
- ✓ l'orientamento al breve periodo, spingendo in alcuni casi, verso comportamenti opportunistici (cosiddetta miopia manageriale) sacrificando attività di creazione di valore di lungo periodo:
- ✓ l'incapacità di comunicare strategia e priorità al management ed al personale.

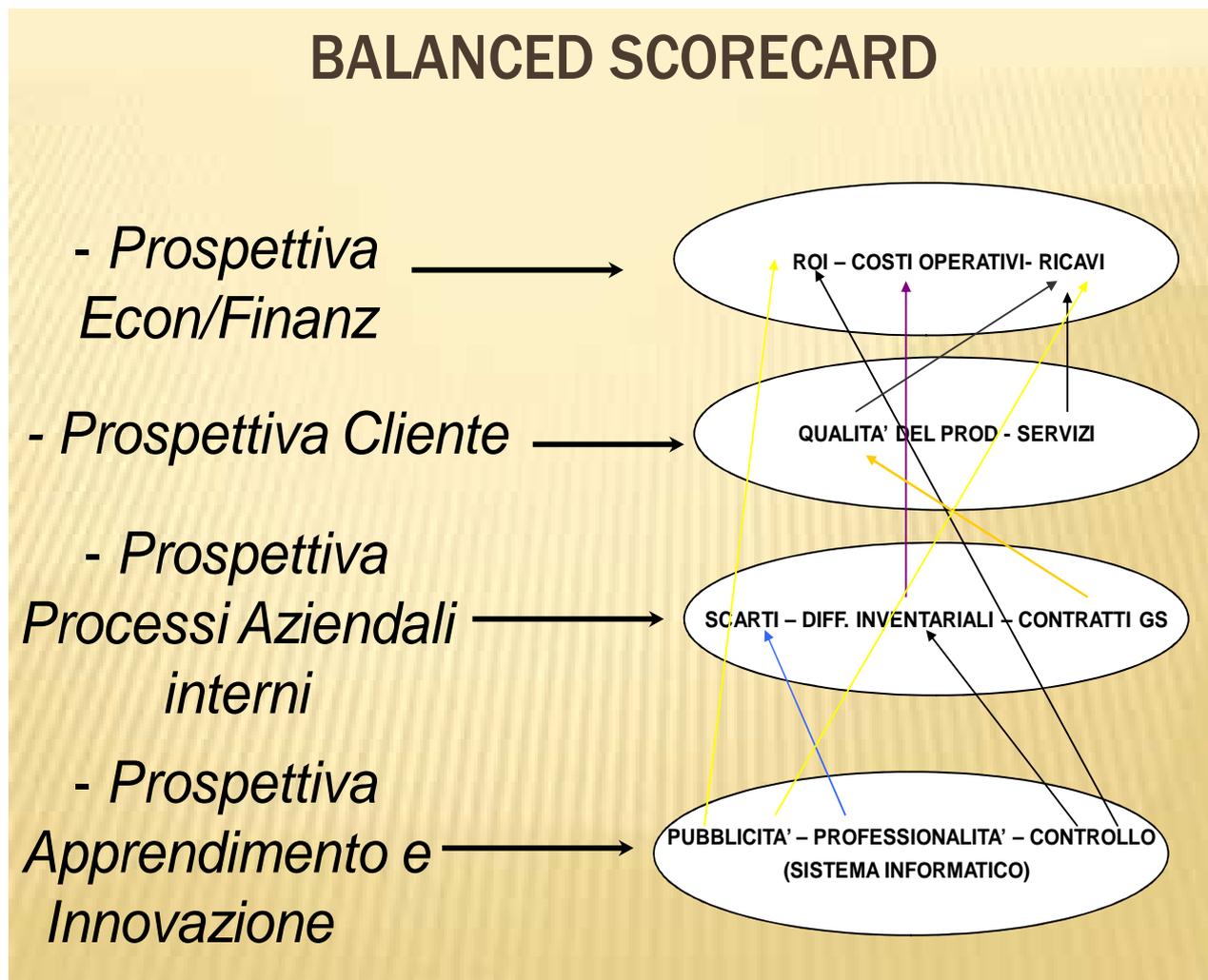
A tal proposito, come si è ricordato in precedenza, la Balanced Scorecard si fonda su di un insieme di obiettivi ed indicatori articolato intorno a quattro prospettive: oltre a quella economico-finanziaria, la prospettiva del cliente, quella dei processi interni, e la prospettiva dell'apprendimento e crescita (si veda la tabella). L'eterogeneità degli indicatori di performance presenti nella Balanced Scorecard deriva dalla necessità di indagare i molteplici driver delle performance aziendali che, se da un lato trovano sintesi nella prospettiva economica-finanziaria ed in quella dei clienti, dall'altro possono essere compiutamente spigati alla luce del patrimonio intangibile dell'organizzazione, vera fonte del vantaggio competitivo aziendale e della sostenibilità di lungo periodo. In sintesi, con la Balanced Scorecard i manager aziendali possono monitorare la capacità delle singole divisioni o *business unit* di creare valore per i clienti attuali e futuri, nonché la bontà delle strategie messe in atto per affinare le competenze interne e favorire investimenti in persone, sistemi e procedure necessari al miglioramento delle performance future.

La logica della Balanced Scorecard è in grado di favorire la diffusione e la comprensione delle strategie all'interno dell'organizzazione aziendale. In tal senso, i dipendenti ai livelli più operativi possono eventualmente comprendere le conseguenze economico-finanziarie che derivano dalle loro decisioni, attività e comportamenti; allo stesso tempo, i manager possono monitorare i fattori, (o driver) in grado di garantire e sostenere la competitività dell'azienda nel lungo periodo.

Così la Balanced Scorecard rappresenta la traduzione della missione e della strategia di un'impresa in obiettivi e misure comprensibili, ovvero realizzabili ai vari livelli organizzativi. In particolare le quattro prospettive identificate permettono un equilibrio:

- tra obiettivi di breve, medio e lungo termine,
- tra indicatori diretti a monitorare il valore creato per stakeholder esterni e misure dirette a monitorare processi gestionali critici, nonché i percorsi di innovazione, apprendimento, e crescita aziendale.
- Tra risultati desiderati (*lagging indicators*) e la determinanti di questi risultati (*leading indicators*);
- Tra misure quantificabili in maniera oggettiva e misure più flessibili, di interpretazione soggettiva che fungono da driver delle performance future (Kaplan e Atkinson, 2002 pag 440-451).

Tabella-Esempio di relazioni ‘causa/effetto’ fra i FCS, i processi e le aree gestionali critiche di un’impresa nella GDO (Gruppo Luciani)



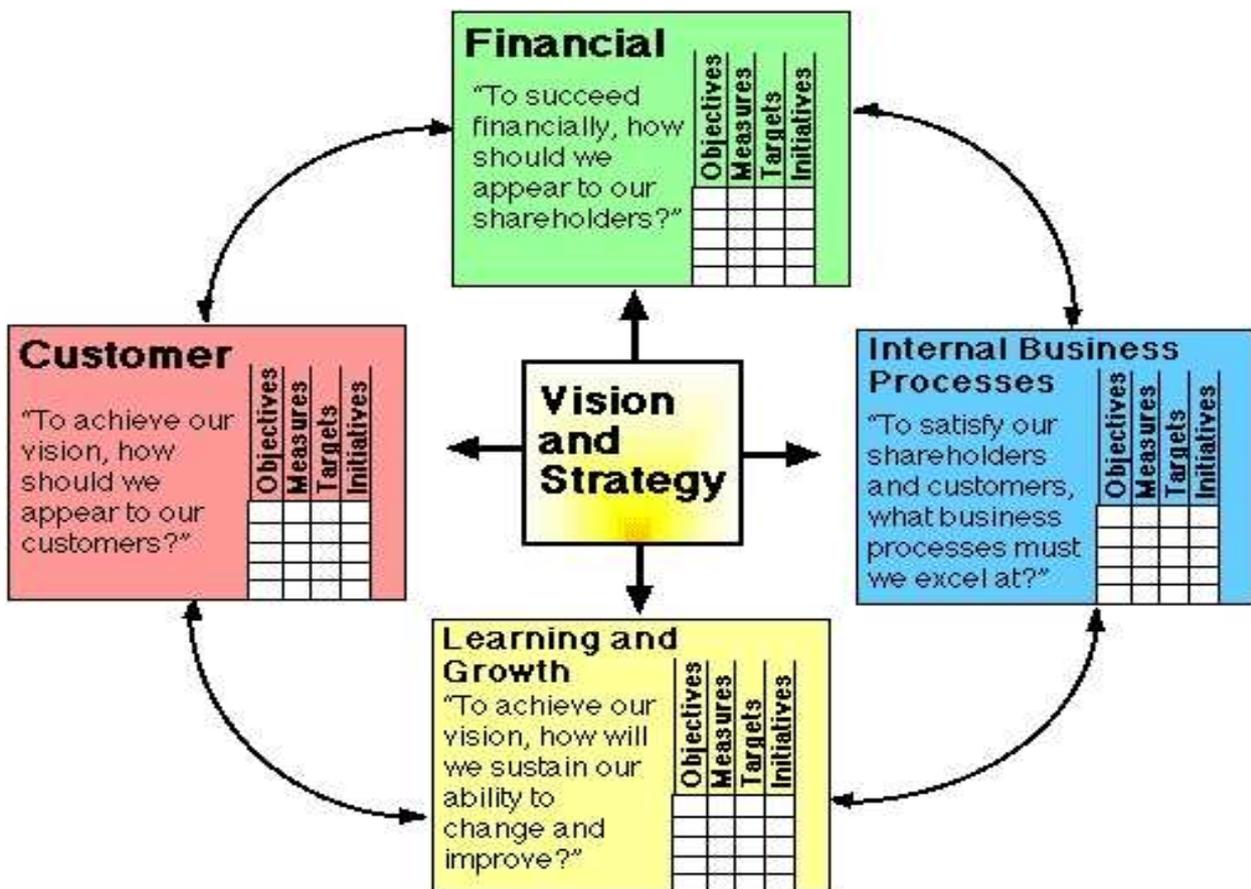
La struttura standard di una Balanced Scorecard si fonda su quattro prospettive: finanziaria, clienti, processi interni, ed apprendimento e crescita. Ovviamente essendo uno strumento di controllo di gestione, il management aziendale avrà la possibilità di ampliare le prospettive da monitorare se ciò dovesse contribuire ad una migliore descrizione della strategia dell’impresa.

Per ogni prospettiva vengono considerati:

- Gli obiettivi, ovvero quali traguardi ci si propone di raggiungere per avere successo;
- Le misure, ovvero quali indicatori si possono utilizzare per misurare la prestazione;
- I target, ovvero quali valori quantitativi ci si propone di raggiungere in ogni misura per considerarsi soddisfatti della prestazione;
- Le iniziative, ovvero quali attività o comportamenti strategici si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi.

Al fine di predisporre la prospettiva economico-finanziaria di una Balanced Scorecard occorre individuare gli obiettivi e le misure in grado di monitorare la soddisfazione degli azionisti (shareholder) aziendali. Gli obiettivi economico-finanziari possono essere correlati alla redditività, misurata ad esempio dal reddito operativo, dalla redditività del capitale investito o dal valore economico realizzato. Altri obiettivi economico-finanziari possono essere un rapido incremento delle vendite, la riduzione dei costi o la generazione di cash flow. Nell'ambito della strategia aziendale, gli obiettivi finanziari possono differire in misura notevole ad ogni stadio del ciclo di vita di un'impresa o, più precisamente, di ogni singola unità di business. A tal proposito, è possibile identificare tre diversi stadi dei quali è caratterizzato da diverse strategie delle unità di business (Salvo, 2001.pag 16): sviluppo (growth); mantenimento (sustain); raccolto (harvest).

Tabella- Le quattro prospettive della Balanced Scorecard



Gli obiettivi economico-finanziari nello stadio della crescita e dello sviluppo si focalizza sull'aumento delle vendite (in mercati nuovi), mantenendo i livelli di costo adeguati all'ideazione di prodotti e processi, al potenziamento dei sistemi e delle competenze dei dipendenti, all'acquisizione di nuovi canali di marketing, vendita e distribuzione. Gli obiettivi economico-finanziari nello stadio del mantenimento si concentrano sulle misure tradizionali, come la redditività degli investimenti (ROI), il reddito operativo e il risultato lordo industriale, e sono diretti ad ottenere ritorni importanti sul capitale fornito dall'impresa. Infine gli obiettivi economico-finanziari per le imprese nello stadio del raccolto mettono l'accento sul cash flow, ovvero ogni investimento deve avere dei recuperi sicuri ed immediati.

Al fine di predisporre la prospettiva del cliente di una Balanced Scorecard occorre individuare gli obiettivi e le misure in grado di monitorare il grado di soddisfazione della clientela (customer satisfaction). Generalmente, tali misure includono, tra le altre, il tasso di acquisizione di nuovi clienti, la quota di mercato nel segmento prescelto e/o il tasso di difettosità dei prodotti/processo (Kaplan e Norton, 200, pag 71-78). In questo contesto, quindi l'azienda è chiamata a monitorare con attenzione tutti i driver relativi alla soddisfazione della clientela di riferimento: dalla spinta all'innovazione attraverso un flusso continuo di nuovi prodotti e servizi alla capacità dell'impresa di attivare un'efficace servizio post-vendita. In sintesi la prospettiva del clientela fornisce una serie di informazioni in grado di sintetizzare la percezione, da parte della clientela di riferimento, della capacità dell'azienda di aggiungere valore.

La prospettiva dei processi interni, invece, cerca di monitorare la capacità dell'impresa di sviluppare nuovi processi produttivi in linea con il trend di mercato e con le esigenze della clientela. In particolare, la prospettiva dei processi interni dovrebbe consentire ai responsabili aziendali la definizione ed il monitoraggio di processi critici per il raggiungimento dei futuri obiettivi sia di natura economico-finanziaria che di customer satisfaction. In questo senso, indicatori quali il tempo di immissione dei nuovi prodotti nel mercato (time to market), il numero di nuovi processi implementati e/o il rapporto tra vendite di nuovi prodotti e spese in ricerca e sviluppo possono rappresentare informazioni di grande importanza per valutare il livello di esecuzione delle strategie implementate ed, eventualmente, individuare le dovute azioni correttive. Nel fare ciò, i responsabili aziendali dovranno monitorare l'andamento dell'intera catena del valore anche attraverso tecniche di analisi dei processi quali l'Activity Based Costing, l'Activity Based Management, il Business Process Reengineering ed il Total Quality Management.

La quarta prospettiva individuata da Kaplan e Norton, ovvero quella dell'apprendimento e della crescita, si sofferma sugli asset intangibili in grado di abilitare le altre tre prospettive. Come si è ricordato in precedenza, l'infrastruttura da costruire in azienda per garantire una crescita ed un miglioramento sostenibili nel tempo si ricollega ai concetti di capitale umano (competenze, capacità, conoscenze dei dipendenti, ecc) e di capitale organizzativo (cultura organizzativa, stile di leadership, abilità di lavorare in un team, ecc). Come per le altre prospettive, l'apprendimento e la crescita di un'organizzazione possono essere monitorate attraverso indicatori quali il livello di soddisfazione dei dipendenti, le ore di formazione, o driver specifici quali, ad esempio, indici specifici interni le particolari competenze richieste d un determinato ambiente competitivo. Allo stesso modo. Le capacità dei sistemi informativi possono essere misurate in termini di qualità e disponibilità in tempo reale di informazioni rilevanti per i processi decisionali aziendali.

4.4 La gestione della strategia: L'AZIENDA STRATEGY-FOCUSED

Come evidenziato da Kaplan e Norton nel libro *Strategy-Focused Organization* (2000) se si vuole perseguire in maniera efficiente ed efficace il raggiungimento delle strategie aziendali occorre saper opportunamente gestire ciò che in precedenza è stato descritto (attraverso le *strategy map*) e misurato (per mezzo della Balanced Scorecard). A questo proposito, Kaplan e Norton (2000, pag 14-22) hanno individuato cinque principi fondamentali che sottintendono l'utilizzo della Balanced Scorecard come sistema di management strategico per gestire, una volta formulata, la strategia aziendale. Così, l'organizzazione orientata alla strategia deve necessariamente cercare di:

- 1) Tradurre la strategia in termini operativi;
- 2) Allineare l'organizzazione alla strategia;
- 3) Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno;
- 4) Fare della strategia un processo continuo;
- 5) Mobilitare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership del top management.

La traduzione della strategia in termini operativi è collegata all'elaborazione della mappa strategica che descrive il percorso che l'organizzazione aziendale deve compiere se intende perseguire l'obiettivo della creazione di valore per i clienti e per gli azionisti. Il vertice aziendale deve necessariamente possedere gli strumenti per descrivere e comunicare questo percorso a chi deve attuarlo in pratica. La mappa strategica è l'architettura logica a supporto della descrizione della strategia, usata per rendere esplicite le ipotesi formulate nella stessa, attraverso la catena di rapporti causa-effetto che collegano i risultati previsti dalla strategia con i driver che porteranno ai risultati strategici secondo le dimensioni della Balanced Scorecard. Ciò viene fatto attraverso la definizione degli obiettivi che si desidera perseguire, degli indicatori utilizzati per misurare le performance relative ad un determinato obiettivo, dei target che identificano il livello desiderato di performance per considerare l'obiettivo raggiunto, delle iniziative messe in atto a supporto del raggiungimento dell'obiettivo. L'allineamento dell'organizzazione alla strategia è di fondamentale importanza per raggiungere gli obiettivi prefissati. Soprattutto in contesti multinazionali o multi-business occorre correlare ed integrare fra loro le singole strategie in modo da creare opportunità per sfruttare il vantaggio sinergico. A questo proposito, coordinamento ed integrazione possono essere sviluppati attraverso la costruzione di Balanced Scorecard 'in cascata'. Pertanto dalla strategia e dalla Balanced Scorecard a livello corporate si definiscono le strategie e si costruiscono le Balanced Scorecard delle varie unità, di business e di servizi, coerenti con le indicazioni provenienti dal livello corporate. Via si predispongono Balanced Scorecard dipartimentali, di team ed anche individuali. Parallelamente, è di fondamentale importanza fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno all'interno dell'organizzazione aziendale. In questo senso, la Balanced Scorecard consente al top management di focalizzare le attenzioni dei dipendenti sugli indicatori di performance chiave da raggiungere. Correlare una parte degli incentivi economici al raggiungimento dei target definiti nella Balanced Scorecard può aiutare a mantenere questo focus verso la quotidiana implementazione della strategia. Occorre fare della strategia un processo continuo. Come ricordato da Kaplan e Norton (2000-pag 19-21) per la maggior parte delle organizzazioni, il processo di gestione delle strategie si articola intorno al budget ed al piano operativo. Le riunioni periodiche sono organizzate principalmente per discutere e risolvere eventuali variazioni del budget stabilito. Ovviamente, si tratta di interventi necessari, ma che fanno parte del management tattico, mentre viene rivolta poca attenzione alla revisione della strategia aziendale. A questo proposito, risulta di fondamentale

importanza saper integrare la gestione tattica (budget, revisioni mensili) e la gestione della strategia in un processo unico ed ininterrotto. In tal modo, invece di essere un appuntamento annuale, la strategia diventa un processo continuo che impegna gli operatori aziendali nel loro agire quotidiano. In questo contesto, al fine di rendere l'organizzazione *strategy-focused* occorre mobilitare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership e la sponsorship del top management. Come in tutti i processi di trasformazione organizzativa, l'adozione di un sistema di management basato sulla Balanced Scorecard inizia quando i leader avvertono la necessità di un cambiamento e riescono a creare e trasmettere un senso di urgenza che permette loro di catturare le energie dell'organizzazione e convogliarle verso nuovi orizzonti.

4.5 Balanced Scorecard di terza generazione

La Balanced Scorecard di terza generazione, come Lawrie, Cobbold e Marshall (2004) definiscono il proprio sistema di misura delle prestazioni, cerca di rispondere a due problemi della Balanced Scorecard:

- la difficoltà di associare a ciascun indicatore della BS uno specifico target; in particolare, si sostiene che è poco naturale definire dapprima un obiettivo in termini astratti (ad esempio, incrementare la profittabilità) e solo successivamente individuare il livello di aumento della profittabilità da raggiungere nel periodo di programmazione;
- la difficoltà di individuare, a partire dalla Balanced Scorecard dell'impresa, quelle delle singole unità organizzative, a tal fine, occorre infatti tradurre gli obiettivi dell'impresa nel suo complesso in obiettivi delle singole unità organizzative. Ad esempio, può non essere agevole comprendere cosa debba fare il responsabile di un impianto produttivo per assicurare un incremento dell'EVA dell'impresa nel suo complesso.

Per ovviare a questi problemi, sono introdotti due correttivi fondamentali:

- innanzitutto, il processo di selezione degli indicatori viene attivato a partire dalla definizione del **Destination Statement**, nel quale l'impresa definisce direttamente il valore target degli obiettivi che vuole raggiungere. Secondo Lawrie, Cobbold e Marshall (2004), questo approccio consente di raggiungere più agevolmente un consenso all'interno dell'organizzazione;
- in secondo luogo, la mappa strategica viene suddivisa in due soli livelli, relativi rispettivamente a:
 - i risultati attesi, ricavati direttamente dal Destination Statement o derivati dagli obiettivi ivi contenuti;
 - le attività necessarie per conseguirli.

Poiché le attività sono facilmente associabili alle singole unità organizzative, questa rappresentazione agevola l'individuazione degli obiettivi da assegnare a ciascuna unità organizzativa. L'insieme degli indicatori e dei loro valori target costituisce quindi il cruscotto a disposizione del management.

Nonostante il nome chiaramente evocativo, il cruscotto di Lawrie, Cobbold e Marshall presenta pochi punti di contatto con la BS; la libertà della struttura degli indicatori e l'enfasi sull'integrazione tra gli obiettivi di differenti livelli organizzativi costituiscono piuttosto punti di contatto con il TdB, rispetto al quale presentano il vantaggio di una maggiore strutturazione e di una più agevole implementazione.

Infine, il sistema di misura delle prestazioni utilizzano come riferimento per il ben noto premio Malcolm Baldrige, che rappresenta un elemento per valutare se un 'impresa può ottenere il proprio approccio alla qualità gestionale, si scompone di cinque gruppi di misure:

- clienti;
- andamento finanziario e di mercato;
- risorse umane;
- fornitori e partner;
- efficacia organizzativa.

La differenza rispetto alla Balanced Scorecard è principalmente semantica (Evans, 2004); la 'prospettiva interna' della BS comprende infatti la maggior parte delle misure inserite nel Malcolm Baldrige ed 'apprendimento e crescita' della BS comprende le misure relative alle risorse umane. Non vi sono invece indicazioni sulle logiche più opportune per la selezione delle misure.

Capitolo V

IL SETTORE DELLA GDO E IL CONTROLLO DIREZIONALE

5.1 Introduzione

Le imprese di servizi, ed in particolare quelle della grande distribuzione, hanno a lungo tardato nel fare propri i principi e le tecniche del controllo di gestione, spesso limitandosi a predisporre una strumentazione modesta se messa confronto con quella adottata nel comparto industriale.

Le ragioni sono molteplici. È senza dubbio corretto affermare che siano mancati gli stimoli ad una seria implementazione del controllo, in quanto si tratta di settori che, dal dopoguerra ad oggi, non hanno mai conosciuto momenti di particolare difficoltà. Certamente, però, a tale deficit di cultura aziendale ha contribuito anche il fatto che i sistemi di controllo sviluppatasi in passato non sono stati “pensati” né tantomeno implementati. In sostanza, nelle aziende di servizi, il livello di diffusione e di affinamento del controllo di gestione non ha mai raggiunto livelli di sofisticazione particolarmente elevati per una serie di ragioni “storiche”, che possono così sintetizzarsi:

1. il grado di “complessità” del processo gestionale delle imprese di servizi è minore rispetto a quello delle aziende di natura industriale, in quanto la fase di trasformazione economica è assai meno articolata;
2. la dimensione delle aziende di servizi è normalmente ridotta e, anche nel raro caso di entità più consistenti, esse hanno normalmente una elevata focalizzazione, configurandosi quasi sempre come imprese mono-business;
3. i sistemi di controllo, nati e pensati per le imprese industriali, sono di fatto inadatti a quelle di servizi e spesso la loro adozione non porta a risultati soddisfacenti.

In ordine al grado di “complessità” ci si è da tempo accorti che seppure, entro certi limiti, non esiste una fase di trasformazione tecnica dei prodotti/servizi non questo non consegue una maggiore semplicità nei processi di gestione.

Si deve, al contrario, sottolineare come ormai tutte le imprese abbiano un forte orientamento al servizio e che proprio a questo venga riconosciuto una rilevante criticità.

Per quel che riguarda la “focalizzazione”, l'unica osservazione da fare è che con ogni probabilità il management delle imprese di servizi ha forse avuto la capacità di guardare più lontano di quello di altri settori, se è vero che ormai vi sia una sempre maggiore e generalizzata tendenza a dedicarsi ad attività nelle quali l'impresa abbia risorse e competenze adeguate e quindi, anzitutto, a concentrarsi in un unico settore o, comunque, in settori in cui le propri capabilities rappresentano un fattore critico di successo. L'ultimo punto, inerente la vocazione industriale dei sistemi di controllo, è quello che merita una maggiore attenzione. Si pensi, in proposito, alla distinzione cardine della contabilità industriale tradizionale, quella tra costi fissi e variabili. Che rilievo può avere in imprese in cui tutti i costi, nella maggiore parte dei casi, sono fissi?

La mancanza di riferimenti coerenti con l'approccio gestionale e con le caratteristiche strutturali del terziario ha pertanto comportato uno scarso interesse ed una limitata cultura del controllo, la cui carenza, però, inizia oggi ad essere avvertita come una grave lacuna gestionale, almeno in quelle

attività di servizi che hanno vissuto maggiori livelli di crescita e di concentrazione, quali quello dei servizi bancari, assicurativi e della grande distribuzione. In settori di questo genere è cresciuta, dunque, l'esigenza di avere a disposizione sistemi decisionali e di controllo efficaci. Il problema è che si continua a voler dare risposta alla richiesta di controllo in modo tradizionale cercando di trasferire, sic et simpliciter, gli strumenti di controllo industriale nelle imprese di servizi. Al contrario, il tipo di cultura gestionale, di approccio e di interessi, è così diverso che è necessario elaborare un approccio originale, se non si vuole arrivare ad un'altrimenti inevitabile rigetto.

Bisogna quindi affrontare il problema sopra esposto non nella sua globalità ma cercando di individuare "nei dettagli" su cosa debba focalizzarsi il sistema di controllo di gestione, per un adeguato monitoraggio di una impresa di servizi, al fine di rendere effettivamente integrato il controllo stesso al più ampio sistema aziendale.

Lo studio successivamente è rivolto ad approfondire tale approccio, soffermandosi in particolare sulle tipologie delle aziende della "grande distribuzione organizzata" che, per le loro peculiarità, offrono validi spunti di analisi per una visione più estesa e completa delle variabili e delle problematiche che si presentano nella progettazione di un adeguato sistema di controllo direzionale. Nella fattispecie è stato possibile assumere come caso di studio il Gruppo Luciani, realtà economica di franchising molto importante a Roma e provincia, in particolare alimentare, che ha sviluppato un sistema di controllo di gestione con peculiarità interessanti per un approfondimento mirato dell'analisi oggetto del presente lavoro.

5.2 Le aziende della grande distribuzione: caratteristiche e profili organizzativo-societari

Le imprese di grande distribuzione si differenziano sostanzialmente dalle imprese industriali perché attuano un tipo di processo produttivo differente da queste ultime; la loro attività consiste infatti nella produzione di "utilità"⁵, in particolare di un servizio finalizzato alla vendita di merci.

Nell'ambito di tale processo assume particolare rilievo la funzione finanziaria significativamente integrata alla gestione commerciale di queste aziende, funzione che si riflette nella gestione del capitale circolante, la cui voce di maggior peso è rappresentata dalle scorte, che costituiscono quindi, la variabile principale nella determinazione dei fabbisogni e dei relativi costi di reperimento delle risorse.

Il presente studio, come innanzi anticipato, verte in particolar modo sulle imprese della grande distribuzione, le quali possono classificarsi secondo le modalità più varie. Nota e diffusa, ad esempio, è la distinzione in:

- a) società a catena di tipo capitalistico;
- b) forme associative tra dettaglianti indipendenti;
- c) società a catena di tipo cooperativistico;

Sono società a catena di tipo capitalistico quelle imprese di grande distribuzione con forma giuridica di diritto privato, tipicamente S.r.l. e S.p.A.

Rientrano in questo modello alcune delle maggiori aziende del settore, quali Generali Supermercati ed Esselunga, operante nel food attraverso una propria divisione specializzata. In genere tali società,

direttamente o attraverso loro controllate, si avvalgono di una pluralità di prodotti commerciali ma, almeno per le maggiori, la tendenza ormai consolidata è quella di utilizzare superfici di vendita di grandi dimensioni, a partire quindi dai supermercati per arrivare sino agli ipermercati.

I grandi gruppi, per altro, hanno teso a “testare” i discount, senza però arrivare ad un numero elevato, e normalmente, costituendo società ad hoc.

Le associazioni tra dettaglianti indipendenti, o tra dettaglianti e grossisti, vengono nel loro complesso denominate “distribuzione organizzata” e rappresentano una presenza diffusa ed importante nel settore, tuttora prevalente, in termini di quota di mercato, rispetto a quella della “distribuzione moderna”. Esempi di distribuzione organizzata sono, per citarne alcune, le associazioni che utilizzano i marchi Conad, e Carrefour.

Quello delle forme associative, inoltre, è un mondo in rapida evoluzione, nel quale è in atto una tendenza alla concentrazione interna, come del resto è già accaduto in altri paesi, primo fra tutti la Germania, dove, all’interno di tali formule, si ritrovano ormai vere e proprie catene di supermercati. Resta comunque il dato che i punti vendita facenti capo a queste tipologie distributive sono normalmente di piccole o medie dimensioni, con una netta prevalenza di superette e piccoli supermercati. Nella c.d. “distribuzione moderna” rientrano le società a catena, quale che sia la loro forma societaria, lucrativa o cooperativa.

Infine, le società a catena di tipo cooperativo. Fanno parte della categoria in oggetto le società di distribuzione commerciale di tipo non lucrativo, più esattamente quelle che si avvalgono della forma giuridica della società cooperativa, a responsabilità limitata e non. È bene premettere che tutte le centrali cooperative hanno almeno un settore che riguarda la distribuzione commerciale.

Nel nostro caso possiamo fare riferimento, alla Lega Nazionale Cooperative e Mutue, la quale, al suo interno ha ben due associazioni che riguardano il commercio, l’Associazione Nazionale Dettaglianti, e l’Associazione Nazionale Cooperative di consumatori. È l’Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori (A.N.C.C.) che dispone, attraverso Coop Italia S.r.l., del logo Coop a rappresentare pienamente la formula delle società a catena di tipo cooperativo. Anzitutto, è bene fare chiarezza rispetto ad un fraintendimento diffuso e che però dimostra l’efficacia delle politiche di marchio condotte dal sistema Coop.

“Coop” è, anzitutto un marchio, dietro il quale si ritrovano imprese cooperative diverse, le quali operano sul mercato nella più completa autonomia. Oltre al marchio, un ulteriore elemento che differenzia le Coop rispetto ai concorrenti è la possibilità di fare ricorso al c.d. “prestito sociale”, una pratica molto diffusa soprattutto tra le grandi cooperative, per le quali rappresenta una fonte primaria di reddito.

5.3 L'organizzazione dell'attività distributiva: i "prodotti" e la rete di vendita

L'economia delle aziende, oggetto del presente lavoro, presenta una organizzazione di vendita con delle strutture del tutto particolari, tali da poter essere consone alle diverse tipologie di domanda soddisfacendo al meglio, i differenti bisogni dei consumatori, a tal punto che le stesse assumano una fisionomia se vogliamo coincidente ai prodotti oggetto dell'offerta stessa. Da ciò ne consegue la definizione per queste strutture di prodotti commerciali che sia pur con metafora, esprimono di fatto, le proprietà organizzative e gestionali che queste devono assumere come intrinseco riferimento proprio degli oggetti dell'offerta commerciale stessa.

In questo senso, pertanto, il modello di riferimento per la classificazione delle "strutture-negozio" è vicino a quello della concezione di prodotto/servizio che lo vede articolato in nucleo centrale e servizi accessori.

In linea con quanto premesso le strutture definite, come "prodotti commerciali" possono ricondursi alle seguenti tipologie:

- ✓ . supermarket;
- ✓ . superette;
- ✓ . discount;
- ✓ . ipermercato;
- ✓ . superstore

Essi si distinguono tra loro, essenzialmente, per dimensioni della superficie di vendita, assortimento dei prodotti offerti - per varietà (ad esempio scarpe e dentifrici) e per profondità (scarpe Geox e Campanile) - e, ancora, per le disponibilità di servizi accessori (le così dette facilities) messi a disposizione dei consumatori.

Esiste, in realtà, anche una classificazione¹¹ "ufficiale", proposta dal Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato. Essa però si limita a dettare criteri quantitativi, basati esclusivamente sulle superfici di vendita. Un approccio del genere, se pur risponde ad esigenze di rilevazione statistica, è del tutto insoddisfacente in chiave gestionale.

Basta pensare, ad esempio che i discount e le superette, pur presentando una dimensione di spazio espositivo analoga, hanno caratteristiche di prodotto completamente diverse. Per esigenze di chiarezza e completezza, anche se in estrema sintesi, è bene descrivere ogni singolo prodotto. Il supermarket, nelle sue varie forme, è il prodotto commerciale più diffuso nel nostro Paese. Esso consiste in un negozio di oltre 400 metri quadri, ma può arrivare fino a circa 2.200-2.500. Anzi, la tendenza è quella di una crescita della dimensione media. Il supermercato presenta, normalmente, circa 2000 referenze, in prevalenza di tipo alimentare e grocery, seppure non manchi, ormai da tempo, una sua versione "integrata" in cui al food si accompagna un certo assortimento di non alimentare. Il supermarket, ancora, è generalmente dotato di un'area parcheggio dedicata, il che gli consente di ampliare il bacino di utenza potenziale ben al di là dell'immediato vicinato.

La superette, invece, ha uno spazio espositivo più ridotto, fino ad un massimo di 400 metri quadri. Dalle ridotte dimensioni, consegue, come è ovvio, un assortimento assai modesto sia per tipologia di prodotti offerti che per possibilità di scelta in termini di marca, di regola non superiore alle 1.000 referenze. Difficile, inoltre, che una superette disponga di un parcheggio. Tutte caratteristiche che ne fanno il tipico "negozio di prossimità" cioè il punto vendita a cui si rivolgono persone che vi

abitano vicino e che tendono ad andarvi quasi tutti i giorni, per esigenze minute. Il discount è stato il protagonista, in termini di tasso di crescita, di questi ultimi anni, anche se ormai sembra aver raggiunto una sua maturità. Esso ha una superficie di circa 400-600 metri quadri, la dimensione di un piccolo supermercato, ma presenta caratteristiche di assortimento, di servizio e di prezzo molto diverse rispetto al normale negozio di prossimità.

L'assortimento è ridotto all'osso, con circa 200 o 300 referenze esposte e, quasi tutte, non di marca. Il servizio è minimo. Poche casse, scaffali e strumenti espositivi molto poveri - spesso i prodotti vengono lasciati nei cartoni - nessun articolo fresco e solo servizio self-service¹⁴. Per contro i prezzi sono, o meglio dovrebbero essere, sensibilmente inferiori a quelli offerti negli altri tipi di negozio. Il trend di crescita positivo ma contingente, che il discount ha registrato per alcuni anni, era dovuto essenzialmente a tre elementi:

- 1) l' "effetto moda" che ha contagiato sia i consumatori sia tante imprese di grande distribuzione, per le quale molto spesso è meglio seguire le tendenze piuttosto che correre il rischio di perdere treni importanti;
- 2) il limitato costo del singolo punto vendita, il quale richiede un investimento circa dieci volte inferiore rispetto a quello di un normale supermercato;
- 3) la difficoltà, obiettiva, ad aprire punti vendita di dimensione più elevate, che ha portato molte aziende a lanciarsi anche nella direzione del discount pur di riuscire ad effettuare nuove aperture (in verità è andata diffondendosi anche una formula soft di discount, dove sono presenti il fresco e, a volte, anche un minimo di servizio al banco);

Il combinarsi di questi fattori ha dato luogo ad un vero e proprio boom e ad un conseguente rapido esaurimento del mercato potenziale, valutabile intorno ad un 10% del fatturato di settore. Il fenomeno, negli ultimi due anni, ha comunque subito un forte rallentamento se non addirittura una fase di crisi. Anzitutto, le piccole imprese che si erano lanciate in questo business, non riuscendo a raggiungere la soglia critica di efficienza, si sono viste costrette a diminuire la qualità degli articoli offerti, con un effetto devastante dell'immagine del prodotto discount nel suo complesso. Oltre a ciò, il mercato, almeno in certe zone del paese, è andato rapidamente saturandosi, con il risultato di fare precipitare il fatturato medio dei negozi da 6-7 miliardi di lire annui a 3 miliardi circa, con ovvie ripercussioni sulla redditività delle catene commerciali presenti. Con ogni probabilità non sarà il discount, fenomeno di derivazione tedesca, a fare la parte del leone in Italia nei prossimi anni. Sembrano avere più futuro, al contrario, gli ipermercati e i superstore.

Gli ipermercati, punti di vendita di matrice Francese, hanno trovato la favorevole accoglienza delle più forti catene di grande distribuzione nazionali, prime fra tutte la Coop e La Rinascente. Essi sono costituiti da superfici espositive che partano da 4 -5.000 metri quadri per superare abbondantemente i 10.000 metri quadri. Raramente l'iper nasce isolato. Più spesso rientra in un "centro commerciale" (come nel caso degli iper di Torresina e Torrino del Gruppo Luciani). Esso, così, viene a trovarsi all'interno di una costellazione di negozi, prevalentemente non-food, che, arricchiti da un bar e da un punto di ristoro, aumentano vicendevolmente la loro individuale capacità di attrazione.

In ogni caso il bacino di utenza di un ipermercato è enorme, ed arriva a ricomprendere coloro che abitano entro un raggio di 30-40 chilometri. I negozi più efficaci, per altro, riescono ad avere un fatturato annuo di 200-250 milioni di Euro.

L'ultimo prodotto commerciale citato è il superstore. Questo trova la sua origine e la maggiore diffusione in Gran Bretagna ed è costituito da superfici di vendita intermedie tra quelle del supermarket e quelle dell'ipermercato, oscillanti quindi tra i 2.500 ed i 3.000 metri quadri ed è caratterizzato dalla presenza, al suo interno, di isole di non-food. Esso è un fenomeno relativamente

recente in Italia, risalendo ai primi anni '90 e, probabilmente, ha rappresentato all'origine una sorta di scelta obbligata, dettata dalla tendenza all'aumento delle dimensioni medie dei supermercati ed alla impossibilità, per contro, di aprire nuovi iper.

Il risultato, comunque, è una formula integrata di grande supermercato, con isole di non-food e vaste zone a servizio per i generi freschi, che è andato negli ultimi tempi ad assumere caratteristiche proprie rispetto agli altri prodotti commerciali. Esso rappresenta, oggi, il prodotto di punta di catene importanti di grande distribuzione quali Esselunga.

5.3.1 Gli elementi chiave di successo nella distribuzione moderna

Al di là delle differenze di formula giuridica e di modulo organizzativo adottato, le imprese della distribuzione moderna presentano dei caratteri in comune, i quali sono essenziali per comprendere funzioni e comportamenti delle singole aziende come del sistema competitivo nel suo complesso. Anzitutto, tradizionalmente la loro gestione ruota intorno a due elementi cardine, il magazzino o “centro di distribuzione” (Ce.Di.) ed i “punti vendita”. Gran parte dei rifornimenti, infatti arrivano al Ce.Di., che svolge funzione di stoccaggio e di preparazione delle referenze destinate alla vendita in tutta la rete dei supermercati, delle superette e, in certa misura, degli ipermercati e dei discount. La centralità dei Ce.Di. è tale che di fatto essa condiziona la localizzazione territoriale delle imprese di distribuzione moderna, le quali sono tutte aziende a diffusione regionale ad esempio per quanto riguarda la Conad, Ce.Di. Puglia, Ce.Di. Lombardia, etc.

Senza un numero adeguato di negozi, infatti un Ce.Di., rappresenta un investimento antieconomico ed è indispensabile “allungare” oltre certi limiti i collegamenti logistici tra magazzino e punti vendita. Per questo, la tendenza è quella di muoversi in un’area che trova il suo fulcro proprio in un magazzino adeguato. In sostanza, entrare con poche aperture in un territorio nuovo lontano dal proprio Ce.Di. si traduce necessariamente in anni di perdite rappresentate o da un costo dei trasporti non competitivo o da un eccesso di investimento in un nuovo Ce. Di. sovradimensionato rispetto ad un volume d’affari servito. Si deve tenere conto, inoltre, che esistono dei vincoli pesanti per l’apertura di nuovi punti vendita, soprattutto se di dimensioni elevate, e questo comporta che sia estremamente difficile raggiungere in tempi brevi la soglia minima di negozi necessari per arrivare ad un efficiente utilizzo del magazzino centrale.

Accanto a quello del Ce.Di., deve essere sottolineato il rilievo del punto vendita, che riveste un ruolo centrale sotto ogni punto di vista. Nel negozio, infatti, si realizza quello che è stato definito “momento della verità”, cioè l’incontro tra cliente ed impresa. Tutto il resto non è altro che back-office. Il soddisfacimento del consumatore, quindi, dipende da quell’impressione, cruciale, che questi si forma girando intorno a reparti, casse. Il punto vendita, inoltre, è l’occhio dell’azienda sul mercato ed è il luogo fisico, nel quale si misura il grado di successo dell’impresa, dove si ha il riscontro del gradimento o meno delle innovazioni introdotte, l’ambito in cui si misura in modo inconfutabile l’efficacia delle proprie politiche di prezzo e di immagine. È chiaro, quindi, che le tecnologie produttive, di marketing e di layout di ogni impresa di distribuzione vertono essenzialmente sul punto vendita, la cui organizzazione e le modalità di prestazione di servizio adottate contribuiscono in misura determinante al successo di mercato e condizionano quindi profondamente l’articolazione logistica dell’impresa.

Si pensi, ad esempio, che per i discount vengono di regola previsti Ce.Di ed addetti acquisti distinti rispetto a quelli degli ipermercati per la gestione dei supermercati. Questo perché in termini di

qualità, rotazione e numero di referenze servite lo standard adottato in un discount è molto diverso rispetto a quanto seguito nei supermercati, come differenti sono le modalità di selezione e contrattazione commerciale, anche se non di rado il fornitore è il medesimo. In generale, poi, i punti vendita rappresentano oltre il 50% degli oneri di un'impresa di grande distribuzione, al netto del costo del venduto, ed è quindi ovvio che su di essi, anche solo per questo, si concentri l'attenzione della direzione. Un'ultima caratteristica, anch'essa di tipo organizzativo riguarda il forte accentramento che normalmente è proprio delle imprese di distribuzione moderna.

Ciò è dovuto ad esigenze di economie di scala e di uniformità di immagine ma è ragionevole ritenere che in parte sia attribuibile al fatto che la corretta gestione del negozio richiede capacità molto sofisticate e non disponibili, almeno per quanto riguarda il capitale umano, in modo diffuso. Pertanto, tutte le funzioni chiave vengono direttamente gestite dalla Sede Centrale mentre ai punti vendita ed al Ce.Di. sono affidati solo compiti di natura operativa. Molto spesso le grandi imprese manifatturiere sono disponibili a fornire prodotti privi della loro marca, a condizione, ovviamente che i quantitativi siano accettabili. In questi casi, non cambia tanto la qualità intrinseca del prodotto, quanto, piuttosto, mutano alcune delle caratteristiche accessorie, come ad esempio il tipo di confezionamento, che può incidere, per certe linee di prodotto (biscotti, merendine, etc.) anche per il 40% del costo totale della fabbricazione; Solo per quanto riguarda l'ipermercato, dati i volumi di fatturato elevati, è necessario creare un'autonoma organizzazione ad hoc per ogni negozio.

5.4 Le caratteristiche generali del modello di controllo

La sempre maggior complessità del contesto competitivo in cui operano le imprese di grande distribuzione richiede agli strumenti di controllo direzionale²¹ la capacità di fornire al management una visione del tutto diversa da quella che fino a non molto tempo fa consentiva di condurre con successo le imprese.

I nuovi sistemi di controllo devono prestare attenzione a nuove variabili: ai business più che ai prodotti, ai processi anziché alle funzioni, alla capacità di innovare e sviluppare competenze più che alla specializzazione, alla qualità ed al livello di servizio più che ai volumi. Si può pertanto dire che la focalizzazione dei sistemi di controllo si sposta dalla gestione corrente alla competitività: se è fondamentale sapere come stia maturando il risultato della gestione corrente non meno importante risulta la conoscenza di come evolva la propria posizione competitiva, giacché è quest'ultima la base su cui poggia la capacità dell'impresa di ottenere soddisfacenti risultati nel tempo. Secondo questo approccio il controllo di gestione da un profilo, se vogliamo tipicamente operativo, si evolve in controllo più ampio, definibile direzionale e strategico. "Per controllo di gestione, infatti, secondo una definizione largamente diffusa in ambito aziendale e accademico, s'intende un "sistema direzionale" con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo sulla gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica". In questa ottica, dunque, risulta indispensabile che i sistemi di controllo direzionale spostino la loro attenzione dalla redditività di breve termine al valore dell'impresa e quindi inseriscano nei loro sistemi di misura e di monitoraggio le variabili tipiche del governo strategico: i business, i processi-chiave, l'innovazione e l'apprendimento, la soddisfazione del cliente (il modello di controllo di gestione

proposto si basa sul concetto di *balance scorecard* ovvero sull'esigenza di bilanciare i tradizionali sistemi di controllo direzionale fondamentalmente orientati al breve periodo, e basati in prevalenza su misuratori economico-finanziari, con una serie di informazioni sull'andamento strategico dell'impresa focalizzando maggiormente l'attenzione sui risultati di medio-lungo periodo).

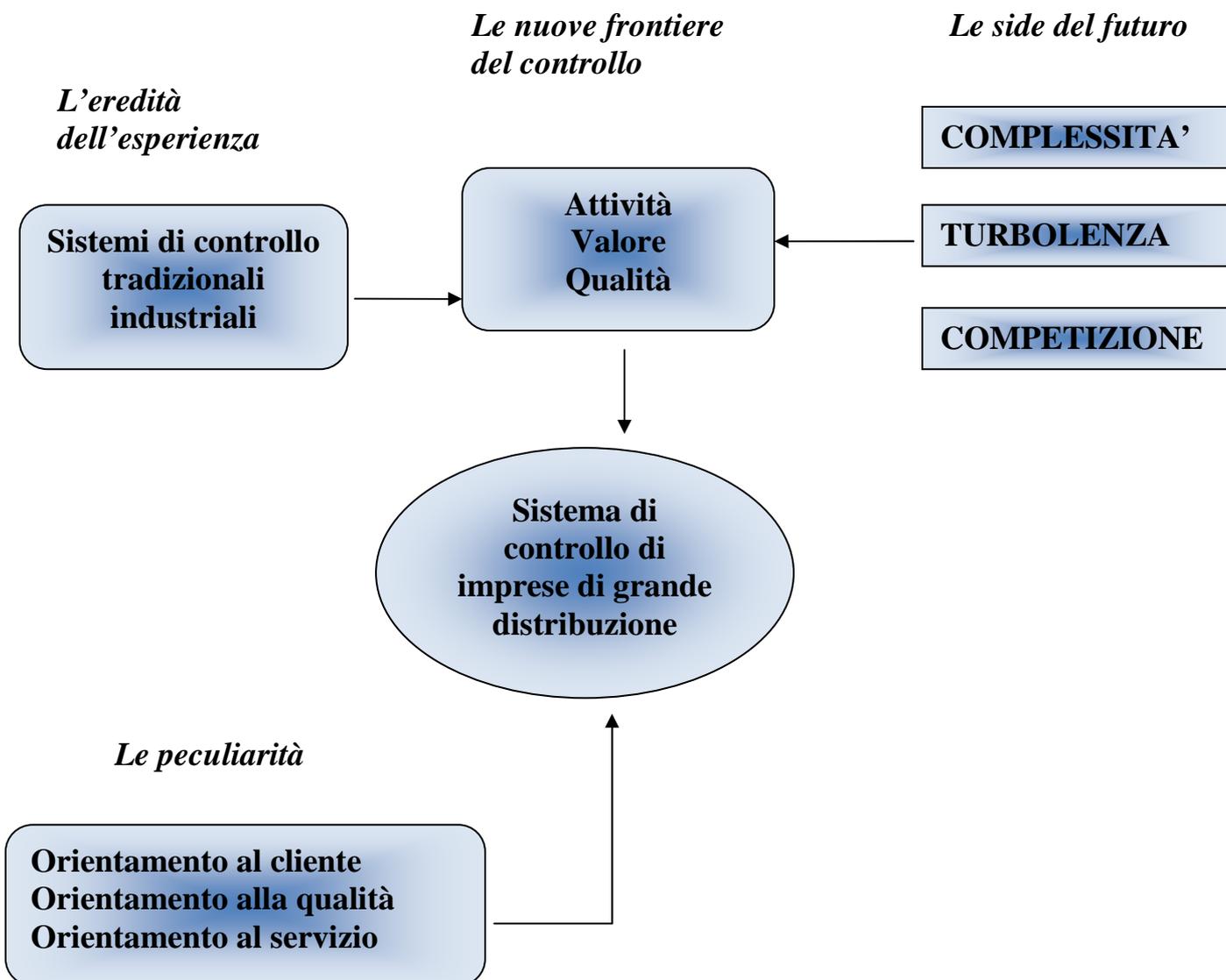
Il monitoraggio e il controllo di queste variabili chiave, che risultano tanto più numerose quanto crescente è il grado di complessità delle imprese, è oggi reso possibile dai moderni sistemi informativi e soprattutto dal loro elevato grado di integrazione. L'aumento della complessità richiede alle imprese di dotarsi di strumenti e procedure che consentano di ottimizzare il processo decisionale complessivo.

I tradizionali modelli di controllo, sorti nelle e per le imprese industriali, consentono di evidenziare solo una parte, e per lo più molto piccola, della performance aziendale, in altri termini si corre il rischio di non cogliere la dimensione ed il peso di ciò che "non si vede".

E' quindi necessario pensare un sistema di controllo che consenta al management di cogliere le variabili-chiave in profondità, occorre cioè che in sede di definizione degli obiettivi sia in fase di misurazione dei risultati si tengano in considerazione tutte le componenti della performance complessiva dell'impresa. Non da ieri la priorità assoluta di ogni impresa è la soddisfazione del cliente. La *customer satisfaction* orienta ormai i processi decisionali di ogni impresa, dalla definizione delle strategie alle scelte operative.

Occorrerà pertanto disporre di informazioni che consentano all'azienda di monitorare i risultati economico-finanziari valutando nel contempo il grado di soddisfazione dei propri clienti, l'efficacia e l'efficienza dei processi più rilevanti e la propria capacità di innovare e di apprendere. Questo nuovo modo di interpretare il controllo direzionale, partendo dai tradizionali sistemi, dovrà tenere conto, oltre ai caratteri distintivi delle imprese del settore, delle nuove parole d'ordine (attività, qualità, valore) delle dinamiche di contesto che fanno intuire un futuro sempre più complesso e incerto.

Tabella-II sistema di controllo per le imprese della grande distribuzione



5.4.1 Le componenti e i processi del sistema di controllo

Un sistema di controllo che risponda appieno alle esigenze delineate, non può valere per tutte le imprese, ma deve essere pensato per ciascuna realtà aziendale al fine di adeguarsi alle necessità dell'azienda e non, come a volte accade, costringendo l'impresa a piegarsi alle caratteristiche del sistema. E' possibile però affermare che gli elementi di cui si compone un modello generale sono:

- . modello delle responsabilità e delle variabili-chiave
- . contabilità direzionale

- . processo di funzionamento

5.5. Il modello delle responsabilità e delle variabili chiave

Nella definizione di un sistema di controllo, il primo passo da compiere consiste nell'identificare i livelli di responsabilità a cui ci si rivolge allo scopo di impostare un sistema informativo e di reporting tale da consentire di disporre di informazioni con il grado di sintesi adeguato a ogni livello decisionale. Tale passaggio, fondamentale per ogni impresa, è tanto più importante per le imprese distributrici, in quanto esse presentano più livelli organizzativi correlati ai diversi piani su cui si rivolge la competizione nel settore:

- . Il livello locale, rappresentato dai singoli punti vendita e dai relativi assortimenti;
- . Il livello sovralocale, certamente nazionale, sempre più a scala mondiale.

La corretta programmazione dell'attività d'impresa si basa su un chiaro e condiviso processo di responsabilizzazione dei diversi attori coinvolti. Il concetto di responsabilità, fulcro dell'intero sistema di management, poggia su quattro pilastri importanti:

- a) attribuzione di obiettivi: primo passo nella responsabilizzazione di un manager è l'attribuzione di obiettivi da raggiungere, obiettivi che devono essere pochi, chiari, significativi, motivanti, espliciti e condivisi;
- b) autonomia d'azione e risorse destinate: l'uso della delega non deve essere solamente "scritto" nell'organigramma ma deve trovare applicazione concreta nei processi decisionali. In altri termini ai manager devono essere lasciate leve d'azione da manovrare autonomamente. L'autonomia d'azione si completa attraverso l'affidamento al manager di un determinato ammontare di risorse da destinare al perseguimento dell'obiettivo.
- c) Misurazione dei risultati ottenuti; per poter "guidare" l'azienda nella giusta direzione e quindi raggiungere gli obiettivi previsti, è indispensabile essere in grado di verificare costantemente a che punto si è arrivati e di accorgersi il prima possibile se la strada intrapresa non è quella giusta, per poter intervenire tempestivamente.
- d) Valutazione delle prestazioni: il processo si conclude con il confronto tra obiettivi prefissati e risultati ottenuti. Tale misurazione consente da un lato si valutare la qualità dell'attività manageriale svolta e dall'altro costituisce presupposto per la ridefinizione degli obiettivi futuri.

Perché la responsabilizzazione risulti effettiva, occorre che fra i quattro pilastri vi sia un legame, pena il rischio che l'intera costruzione cada. Un modello semplificato di struttura organizzativa delle imprese di grande distribuzione è rappresentato da tre livelli decisionali che presentano collegamenti con tre diverse arene in cui si gioca la competizione:

- 1) Direzione Centrale: può assumere diverse configurazioni a seconda del modello imprenditoriale: a questo livello si definiscono la missione dell'impresa e le strategie competitive, le variabili chiave da presidiare, gli obiettivi da assegnare e le risorse da destinare alle direzioni;

2) Direzioni delle funzioni critiche e delle attività di supporto: le più importanti sono costituite dall'attività commerciale e dalla gestione finanziaria. Analoga importanza rivestono altre aree di attività e tra queste indiscutibilmente la gestione delle risorse umane, che sempre più rappresenta per un'impresa una risorsa critica, ma tanto più risulta fondamentale per le imprese che hanno un contatto diretto con il consumatore in cui il "personale" rappresenta il primo livello di immagine e di servizio percepito. In particolare la direzione commerciale può a sua volta essere organizzata per aree geografiche o, come spesso accade per "formati distributivi" gestiti come singole aree di business;

3) Punti di vendita: sono a loro volta articolati per reparti o, come è sempre più frequente, per categorie secondo il modello del category management. Si intende con categoria un insieme di referenze e marche che possono essere aggregate in funzione della loro maggiore o minore complementarietà o sostituibilità nella funzione d'uso. La gestione degli spazi espositivi secondo questo approccio consente di aumentare nel consumatore lo stimolo dell'acquisto attraverso il raggruppamento delle categorie più complementari, disperdendo al contempo quelle più sostituibili. La gestione per categorie consiste sostanzialmente nel condurre la negoziazione con i fornitori e nel manovrare le leve del retail mix avendo come obiettivo la massimizzazione del margine complessivo per unità di spazio non di singole referenze o marche ma di un aggregato di referenze e marche che costituisce appunto la categoria (Cfr. G. Lugli, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet)

5.5.1 Le variabili chiave

Le variabili chiave vengono individuate con riferimento a diversi aspetti che, unitamente a quello tradizionale economico-finanziario, contribuiscono a dare al management le necessarie indicazioni sull'andamento della gestione. Tali aspetti sono i seguenti:

- 1) soddisfazione del cliente. Per creare valore occorre essere in grado di soddisfare i bisogni dei propri clienti;
- 2) efficienza ed efficacia dei processi interni. Per soddisfare i propri clienti occorre eccellere nella gestione delle attività aziendali;
- 3) capacità di generare innovazione, cambiamento e approfondimento. Per fare tutto questo occorre essere in grado di generare e preservare nel tempo le competenze aziendali attraverso i processi di innovazione, cambiamento e apprendimento.

Dopo l'individuazione delle variabili chiave, si dovranno definire gli obiettivi di sintesi attesi e riferiti a ciascuna di esse, identificando gli indicatori che consentono di "misurare" queste variabili fornendo numeri interpretabili dal management. Gli indicatori di performance riferiti alle diverse aree, rappresentano quindi i parametri di controllo della gestione sia nella fase preventiva (controllo budgetario) sia in quella consuntiva (sistema di report).

Definito il quadro a livello aziendale, il passaggio successivo consiste nell'individuare le variabili chiave riferibili alle singole unità operative, che dovranno poi essere opportunamente "agganciate" a quelle del livello superiore secondo il citato modello delle responsabilità.

Ciascuna decisione avrà la propria scheda di parametri obiettivo che rappresentano sia il riferimento budgetario sia la struttura del reporting direzionale.

Gli obiettivi generali dovranno quindi trovare riscontro negli obiettivi specifici delle singole unità operative. Il modello sarà definito a livello di Punto Vendita declinando obiettivi e variabili generali di controllo secondo le specificità operative di ogni centro di responsabilità a livello locale.

In tal modo il quadro che ne scaturisce sarà caratterizzato da un quadro di dettaglio maggiore, tale da consentire al management operativo di avere una visione completa dell'andamento delle performance del proprio punto vendita o della propria area di responsabilità gestionale.

5.6 La contabilità direzionale

Il sistema di controllo basato sul modello delle responsabilità e delle variabili chiave, per poter funzionare, deve essere costantemente alimentato da un flusso di informazioni in grado di consentire sia la formulazione e la quantificazione degli obiettivi sia la misurazione dei risultati.

Coerentemente con l'impostazione seguita, che integra aspetti prettamente economico-finanziari e prospettive di natura operativa, qualitativa e strategica, la contabilità direzionale dovrà attingere informazioni da diverse fonti:

- 1) contabilità generale (bilancio periodico);
- 2) contabilità analitica (costi e ricavi per centri di responsabilità);
- 3) contabilità operative (magazzino, vendite, personale).

Gli aspetti qualificanti sono rappresentati dalle cosiddette "contabilità operative". Tra queste, seppure in sintesi vale la pena citare la contabilità di magazzino che riveste un ruolo fondamentale nella gestione operativa e amministrativa delle scorte. La sua finalità consiste nel fornire informazioni quali-quantitative sulla composizione delle scorte, consentendo l'attivazione di processi di gestione integrati della logistica in entrata e in uscita e fornendo altresì dati fondamentali per la gestione dei centri distributivi e talora per la definizione delle politiche di approvvigionamento. Alla contabilità di magazzino si collega direttamente la contabilità delle vendite che, in stretto rapporto con la precedente, consente una lettura disaggregata e analitica del sell-out dei punti di vendita. Da ultimo, ma non perché meno importante, vi è la contabilità del personale, che consente di orientare le scelte relative al dimensionamento quali-quantitativo e all'impiego delle risorse che, oltre a essere la testa di ponte verso il mercato, rappresentano per le imprese distributrici la voce di costo più importante dopo il valore delle merci.

Altre informazioni significative ai fini del controllo, attinenti alle relazioni con i clienti e ai rapporti con i fornitori e concorrenti, possono essere acquisite, in maniera più o meno strutturata e continua nel tempo, in funzione di diversi fattori quali:

- . Diverso ciclo stagionale dell'attività
- . Mutamenti nella situazione competitiva (ingresso di nuovi concorrenti, variazione di quote di mercato a seguito di acquisizioni e alleanze ecc.)
- . Particolari dinamiche di mercato (questionari di rilevazione della qualità percepita, gradimento della clientela ecc.)

5.7 Il processo dell'attività di controllo

Il modello di controllo proposto, sin qui analizzato nelle sue componenti strutturali, è reso applicabile attraverso una serie dinamica di fasi che ne costituiscono il processo di funzionamento:

- 1) prima si programmano gli impegni e le attività, in modo da rendersi conto “in anticipo” dei possibili problemi che si potranno incontrare e preordinare quindi le contromisure e le soluzioni;
- 2) durante il processo nel corso della gestione ci si accerta se “le cose vanno secondo le attese”, cioè se la gestione si sta svolgendo in modo corrispondente ai programmi, al fine di rendersi conto tempestivamente dell'esigenza di adottare provvedimenti correttivi;
- 3) dopo, a consuntivo, si verifica se i risultati effettivi corrispondano a quelli programmati, in modo da “tarare meglio” i successivi programmi.

Questo modo di procedere che la logica e l'esperienza suggeriscono da sempre, trova applicazione nelle imprese attraverso strumenti di programmazione e controllo della gestione, quali il budget ed il reporting.

5.8 Le nuove tecnologie informative: I sistemi EAN-POS

A sostegno dell'operatività della contabilità direzionale, le nuove tecnologie dell'informazione forniscono strumenti e soluzioni all'avanguardia in grado di aumentare sensibilmente l'efficienza e l'efficacia delle rilevazioni.

L'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione nelle imprese distributrici ha generato una serie molto rilevante dei benefici che hanno riguardato sia processi interni sia le relazioni con l'esterno, in particolare con i fornitori e il sistema bancario (il collegamento avviene attraverso le procedure di trasferimento di fondi (EFT, electronic fund transfer), che, collegate al POS, consentono l'impiego di nuovi strumenti di pagamento (bancomat, carte di credito/debito). L'impiego dell'EDI (electronic data interchange) permette non solo lo scambio delle informazioni di carattere amministrativo (listini, ordini, conferme d'ordine ecc.), ma soprattutto la comunicazione computer-to-computer tra distributore e fornitore generando una sorta di reciproca integrazione operativa. L'esempio più diffuso dell'applicazione delle nuove tecnologie dell'informazione è il POS (point of sales) che, unitamente all'introduzione della codifica (Ean) e della lettura con scanner del codice a barre, ha generato notevoli vantaggi per le imprese, consentendo di ridurre considerevolmente gli errori imputabili alle operazioni manuali e di conseguenza di diminuire significativamente le differenze inventariali (si stima che le differenze inventariali si riducano di circa un terzo). La tecnologia EAN-POS, consente poi di abbreviare sensibilmente i tempi di passaggio alle casse e di riordino dei prodotti attraverso la lettura del codice sulle etichette di scaffale (il tempo di lettura con scanner è inferiore di circa il 25% rispetto alla ridigitalizzazione del prezzo). Questa tecnologia è inoltre un fondamentale strumento di gestione dei dati di vendita, che possono essere conservati, selezionati e aggregati in modi diversi a seconda delle esigenze del management.

La corretta gestione dei dati di vendita, consente di migliorare le performance sia nel servizio al consumatore sia nella gestione dei rapporti con i fornitori e concorrenti.

Disponendo dei dati disaggregati delle vendite e di opportuni strumenti di trattamento dell'informazione è possibile intervenire a livello operativo su una pluralità di aspetti, quali per esempio:

- ✓ attivazione delle casse secondo la distribuzione delle vendite nel tempo, differenziazione dell'assortimento e delle politiche di prezzo per formato/mercato;
- ✓ gestione quanti-qualitativa equilibrata delle marche e delle diverse tipologie di prodotti a scaffale;
- ✓ valutazione delle attività promozionali;
- ✓ analisi disaggregata della contribuzione e della redditività delle vendite;
- ✓ segmentazione della clientela e differenziazione dei servizi e delle condizioni di vendita;

E' doveroso sottolineare che le citate opportunità fornite dalle tecnologie dell'informazione possono condurre a performance eccellenti solo a patto che siano supportate da processi gestionali ed efficienti (Cfr. BATTY J., *Manuale di Contabilità direzionale*).

Capitolo VI

GLI STRUMENTI TRADIZIONALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA GDO

6.1 Il budget nelle imprese della grande distribuzione

Lo strumento fondamentale della programmazione aziendale è il budget. In concreto, costruire un budget significa elaborare un bilancio di previsione dell'azienda, e quindi il conto economico e lo stato

patrimoniale dell'anno avvenire. E' opportuno sottolineare che il termine "previsione" è in qualche misura improprio: il budget non esprime il risultato che si potrebbe verificare, è invece il risultato che si intende raggiungere. Il budget, si potrebbe dire, rappresenta l'impegno che il management assume con se stesso e con i suoi azionisti. Come ogni programma, il budget è in qualche misura una "scommessa" in quanto fa riferimento ad eventi futuri più o meno incerti.

In generale, il suo grado di attendibilità tenderà ad essere tanto maggiore quanto più disponibili e precise saranno tre tipi di premesse relative:

- ai dati storici
- allo scenario esterno
- alla strategia di medio periodo

E' evidente che l'azienda sarà in grado di definire obiettivi tanto più precisi e attendibili quanto più dispone di riferimenti storici come i dati consuntivi relativi ai ricavi, ai costi, al capitale investito (Cfr. BOCCHINO U., *Controllo di gestione e budget*, Milano, Giuffrè).

Il programma nasce cioè partendo dalla storia e chiedendosi in che misura i risultati futuri potrebbero discostarsi da quelli passati e perché.

Un budget di questo tipo può avere il difetto di essere eccessivamente conservativo, ma un budget che non si fonda sulla storia rischia di essere una scommessa giocata al buio.

Un secondo insieme di elementi dalla cui disponibilità dipende l'affidabilità degli obiettivi di budget è costituito dalla previsione sull'andamento di quelle variabili esterne in grado di determinare effetti maggiori sui risultati dell'azienda. Si tratta di:

- ✓ variabili micro ambientali, cioè legate all'andamento del quadro economico generale, per esempio le legislazioni specifiche, l'inflazione, i tassi di interesse ecc.;
- ✓ variabili legate allo specifico ambiente competitivo dell'impresa: fanno parte di questa categoria, per un'azienda di grande distribuzione, l'evoluzione degli stili di consumo e di impiego del tempo libero, le infrastrutture varie, le mosse della concorrenza, dei fornitori, dei sindacati e così via.

Entrambi questi insiemi di variabili sfuggono alle possibilità di controllo del management d'impresa, ma proprio per questo assume enorme importanza la capacità di identificare in anticipo le loro evoluzioni e di attuare le opportune contromisure; potrà farlo efficacemente dedicando al loro monitoraggio attenzione e risorse adeguate. Infine, un terzo elemento da tenere in

considerazione per definire gli obiettivi di budget è costituito dall'orientamento strategico dell'impresa, ovvero l'individuazione degli obiettivi di più ampio respiro verso cui tendere. La correlazione tra orientamento strategico e gli obiettivi di budget è evidente: gli obiettivi di breve devono essere coerenti con quelli del medio lungo termine.

6.2 Il budget economico e finanziario

Sulla base di queste premesse, l'azienda deve costruire il budget economico ed il budget finanziario. La loro elaborazione richiede una serie di passaggi operativi che costituiscono le fasi analitiche della programmazione budgetaria. In particolare, si dovrà dare contenuto al budget commerciale e a quello della struttura.

Si potrà inoltre apprezzare che il processo è suddiviso per i due livelli organizzativi principali dell'azienda di grande distribuzione: il livello centrale e il punto vendita.

6.2.1 Il Budget commerciale

Il budget commerciale comprende diverse fasi che vanno dalla programmazione delle vendite al budget delle scorte.

6.2.2 Il Budget delle vendite e dei costi commerciali

Come per ogni altra impresa, il punto di partenza da cui far discendere l'intero processo di programmazione è rappresentato dalla formulazione delle previsioni di vendita.

Una peculiarità del settore è rappresentata dal fatto che i modelli di simulazione economica possono basarsi solo su valori monetari, dato che una previsione analitica per tipologia di prodotto e di prezzo risulterebbe tanto laboriosa quanto sostanzialmente inutile (Cfr. CARI A CUGINI A., Valore per il cliente ed il controllo dei costi, Milano, Egea). Infatti le imprese di grande distribuzione non negoziano prodotti, bensì un articolato pacchetto di prodotto servizio caratterizzato da un mix composito di articoli: ciò rende praticamente impossibile effettuare previsione basate su valori standard unitari di prodotto.

Quindi è sulla composizione del mix (assortimento) che si concentra il processo di programmazione delle vendite. Pertanto, la definizione degli obiettivi di vendita, distinti per reparto/categoria, derivano da un insieme di elementi che, partendo da una corretta analisi dei dati storici, tengono in considerazione alcuni indicatori standard di riferimento:

- valore dello scontrino medio giornaliero;
- affluenza media giornaliera;
- obiettivi di mix tra reparti/categorie e all'interno di essi;
- produttività dello spazio;
- produttività dello scaffale;

Le vendite complessive a livello aziendale, risulteranno l'aggregazione delle vendite preventivate da ogni punto vendita.

Per quanto riguarda i costi commerciali sono principalmente riconducibili ai costi per pubblicità e promozione. I primi, solitamente a sostegno dell'insegna, sono programmati a livello aziendale, i secondi a livello di punto

vendita. In particolare i costi per pubblicità rappresentano un tipico esempio di costo discrezionale; la loro determinazione avviene pertanto sulla base di scelte di carattere "politico" del management.

6.2.3 Il Budget del costo del venduto

La determinazione preventiva di un costo del venduto obiettivo è elemento fondamentale per la programmazione degli acquisti, degli approvvigionamenti e delle scorte, in quanto ne rappresenta l'aspetto economico rilevante.

Tale valore si ottiene con la previa definizione di una percentuale di margine lordo commerciale atteso che è conseguenza del mix dei margini obiettivo dei singoli reparti/categorie.

Questa determinazione è alquanto importante perché coinvolge tipologie di prodotti estremamente diversificati, sotto il profilo sia dei margini sia della rotazione.

Particolare attenzione deve essere posta ai prodotti ad alto margine, cui corrisponde tradizionalmente elevata obsolescenza, quali i prodotti freschi o i prodotti a scadenza con alta deperibilità o i prodotti a ciclo stagionale quali l'abbigliamento o altri della categoria non-food.

6.2.4 Il Budget degli acquisti, degli approvvigionamenti e delle scorte

La fase successiva che riveste la massima importanza, si sviluppa su più livelli, aziendale e punto vendita.

La programmazione degli acquisti avviene a livello centrale, dove vengono definiti i requisiti generali di fornitura: i livelli di prezzo in relazione ai volumi, i termini di consegna e le condizioni di pagamento.

Così come per le vendite anche nella programmazione degli acquisti e delle scorte è opportuno ragionare su valori monetari complessivi basati su due dati fondamentali di raccordo con le vendite:

- Il margine commerciale;
- Il livello di scorta minima, utile quest'ultimo per evitare rotture di stock.

E' certamente più complesso determinare il secondo dato: infatti, se i margini sono prevedibili in misura abbastanza attendibile sulla base dei dati storici preventivati e dagli accordi-quadro stipulati con i fornitori, la definizione dei livelli di scorta funzionale richiede serie storiche di dati molto puntuali e precise che non sempre sono di facile reperimento se non si dispone di sistemi POS.

Attraverso tale processo si giungerà alla definizione di un budget delle scorte e degli approvvigionamenti cadenzato per periodi infrannuali adeguatamente individuati e segmentati con le stesse aggregazioni che compongono il programma di vendita.

6.2.5 Il Budget dei costi di struttura

Dopo aver definito, nel budget commerciali, i volumi di vendita e l'entità dei margini collegati, il passaggio successivo consiste nella definizione della qualità e quantità delle risorse umane e tecniche necessarie per generare i volumi di vendita preventivati.

Tale definizione deve ovviamente alla luce delle verifiche di compatibilità e di sostenibilità economica rispetto ai margini derivanti dall'attività commerciale ed a livello di reddito operativo atteso. In altri termini occorre verificare la capienza di tali margini, con la dimensione dei costi di struttura. Tali costi sono composti in due grandi categorie: i costi per il personale, diretti di punto vendita o indiretti, e gli altri costi di struttura, che sono prevalentemente di carattere operativo.

6.2.6 Il Budget del personale e dell'organico di Punto Vendita

Il personale ricopre un ruolo fondamentale sia perché la sua posizione di front-line rappresenta il primo livello di immagine e quindi richiede particolare attenzione e adeguati investimenti in formazione, sia perché il suo costo ha un peso molto rilevante nel conto economico.

Il costo del lavoro rappresenta mediamente circa il 10% del fatturato che, rapportato al margine commerciale lordo, pesa per circa il 50%.

In altri termini, oltre la metà del margine prodotto dall'attività di commercializzazione viene assorbita dalla remunerazione del lavoro. Nel programmare il costo del personale e in particolare nella definizione del dimensionamento dell'organico, occorre tenere in considerazione gli indicatori di produttività quali il fatturato e il valore aggiunto per addetto, la produttività oraria e, non da ultimo il costo complessivamente sostenibile.

6.2.7 Il Budget degli altri costi di struttura

Si tratta in particolare dei costi relativi agli spazi e alle attrezzature operative. Nella maggior parte dei casi la programmazione degli altri costi di struttura non presenta difficoltà in quanto o sono fissati su base contrattuale (affitti, leasing ecc.) o, qualora si tratti di beni di proprietà, sono quote di ammortamento che vengono attribuite a ciascun centro di responsabilità sulla base dell'effettivo impiego.

6.2.8 Il Budget economico globale

A livello operativo, la conclusione del processo di formazione del budget economico avviene attraverso il consolidamento dei vari budget settoriali, in particolare quelli relativi ai singoli punti di vendita oltre a quelli delle funzioni centrali che evidenziano i risultati della gestione e della redditività del capitale investito.

6.2.9 Il budget finanziario

Per il completamento del conto economico preventivo occorre infine stimare l'impatto in termini economici della gestione finanziaria e della gestione atipica o accessoria.

Il Budget di cassa delle fonti e degli impieghi

Diverso è invece il caso dei risultati della gestione finanziaria, per determinare i quali è necessaria un'accurata programmazione, anche alla luce della specificità del settore.

Spesso in passato, ma avviene ancora oggi, l'equilibrio economico delle imprese di grande distribuzione è in larga misura dipeso dai proventi finanziari derivanti dalla gestione della liquidità che ha catalizzato l'attenzione del management finanziario, ma questo non deve far dimenticare l'altra dimensione finanziaria ovvero quella relativa al fabbisogno generato dagli investimenti in capitale fisso e, soprattutto, in capitale circolante.

Quindi, alla programmazione dei flussi di tesoreria attraverso il budget di cassa, si affianca il tradizionale budget delle fonti e degli impieghi.

Il Budget di tesoreria

Particolare cura va dedicata alla predisposizione del budget di tesoreria, che per le imprese di grande distribuzione riveste importanza ben superiore rispetto ad altre. Conseguentemente, la preventivazione dei flussi di cassa deve essere molto dettagliata e sviluppata su archi temporali molto brevi. E' ormai largamente diffusa, anche perché le nuove tecnologie di rilevazione lo consentono, la previsione dei flussi giornalieri di entrata uscita allo scopo di consentire tempestivi interventi di temporaneo impiego di risorse giacenti. Sebbene sia prevalente una situazione di surplus di risorse, occorre prestare la dovuta attenzione alle situazioni di temporanea carenza di liquidità, prevedendo nel dettaglio gli interventi più consoni al fine di bilanciare lo sfasamento tra entrate e uscite.

6.3 Analisi degli scostamenti e il sistema di reporting

Nel caso dell'analisi economica, lo scostamento del risultato complessivo si compone in:

- Scostamenti del margine commerciale lordo che possono essere dipendenti da variazioni intervenute nelle vendite o nel costo del venduto. In particolare, si possono imputare gli scostamenti nelle vendite a variazione dei prezzi, dei volumi o del mix; gli scostamenti nel costo del venduto alle variazioni di prezzi all'acquisto o dell'efficienza interna, soprattutto in riferimento alla gestione delle scorte;
- scostamenti nei costi di struttura.

Per quanto riguarda il sistema di reporting la programmazione d'impresa formalizza attraverso la stesura dei piani i traguardi che la futura gestione si prefigge di raggiungere. Ma l'attività stessa di porre degli obiettivi sottintende la necessità di attrezzarsi per misurarne il grado di raggiungimento, nel corso del periodo considerato o al termine. Durante il periodo di budget è infatti necessario accertarsi che la gestione stia conducendo verso i traguardi stabiliti per intraprendere, dove si rilevino delle deviazioni, le opportune correzioni. Al termine occorre valutare i risultati e le

prestazioni che l'impresa ha sviluppato, per imparare a raddrizzare il tiro nell'elaborazione dei successivi programmi.

In particolare è necessario:

- 1) accertare i risultati che la gestione sta producendo;
- 2) rilevare eventuali deviazioni rispetto ai programmi e le cause che le hanno provocate;
- 3) intraprendere misure efficaci a riprendere la direzione programmata;
- 4) fornire una base aggiornata per riformulare il programma qualora i cambiamenti intervenuti ne facciano ritenere ormai superate alcune ipotesi.

Il processo di reporting direzionale supporta il management in tutte queste funzioni mettendo a disposizione un insieme di rendiconti sistematici e strutturati con i quali esercitare l'attività di controllo concomitante e consuntiva della gestione.

L'approccio di tale attività di rendicontazione si articola su due livelli di analisi:

- Il confronto tra risultati di gestione ottenuti e budget;
- Una sistematica rilevazione di informazioni relative al comportamento delle variabili chiave secondo il modello precedentemente individuato.

La prima dimensione del reporting è quella tipicamente basata sull'analisi degli scostamenti misurati in termini economici e finanziari. Tale prima fase fornisce indicazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari ma non apporta informazioni circa le performance delle altre variabili chiave dalle quali tali risultati dipendono.

Se l'attività del reporting si limitasse a interpretare le performance aziendali sotto il profilo economico finanziario, fornirebbe un quadro parziale che al più potrebbe dire se il paziente è malato, ma di certo nulla direbbe della malattia né tanto meno delle cause che l'hanno generata. Per ovviare a questo non banale inconveniente, i nuovi orientamenti nel reporting interpretano le performance economico finanziarie con una dotazione di informazioni ad ampio spettro, articolata secondo il modello delle variabili chiave precedentemente analizzato. Concretamente, tali orientamenti si sostanziano attraverso la messa a disposizione del management, ai vari livelli di responsabilità, di un "cruscotto" che inquadri le performance di gestione attraverso un bilanciato sistema di indicatori. L'impiego di un solo documento che riunisce una molteplicità di indicatori di reporting consente una visione di sintesi, ma completa delle performance d'impresa. Il suo utilizzo risulta ulteriormente efficace quando evidenzia sistematicamente le cause degli scostamenti, specialmente di quelli di matrice non economico-finanziaria, e individui, esplicitandole, le azioni correttive da intraprendere per ritornare sulla giusta rotta.

Un tale modello migliora notevolmente l'efficacia dell'azione manageriale, accrescendone il grado di consapevolezza. Tuttavia, è importante sottolineare che un buon modello costituisce soltanto un valido sostegno del processo decisionale: il compito di prendere e sostenere le decisioni, ovviamente compete al management.

6.4 I mutamenti e gli aspetti innovativi dei sistemi di controllo

I motivi che spingono il grande dettaglio alla ricerca di nuovi sistemi di controllo sono numerosi, ma possono essere ricondotti principalmente ai seguenti: forte competizione, lento sviluppo dell'economia, mancanza di tradizione, i progressi dalla information technology e il nuovo ruolo della finanza. In definitiva sono motivi che dipendono dal cambiamento dell'ambiente.

6.4.1 Forte competizione

Nella distribuzione al dettaglio la competizione ha livelli crescenti di intensità.

a) In Europa il potere di negoziazione dei prodotti ha superato un graduale indebolimento a vantaggio dei distributori. Ciò è particolarmente evidente nel settore alimentare. Il dettaglio è stato da lungo tempo un settore frammentato, con orizzonti prevalentemente locali. Dagli anni settanta in poi la concentrazione (meno distributori), le nuove tecnologie e l'emergere del consumatore come protagonista (grazie anche all'eccesso dell'offerta) hanno dato maggiore capacità di negoziazione alla grande distribuzione sia nei mercati nazionali che in quelli europei. A metà degli anni novanta i produttori hanno avviato strategie per recuperare parte del loro potere perduto (direct marketing, home shopping interattivo).

b) Nuove formule della distribuzione entrano in competizione con quelle esistenti. I consumi di molti rallentano i ritmi di crescita. La causa è nota. I redditi disponibili destinati a molti prodotti base, come gli alimentari e l'abbigliamento, crescono a ritmi vicini a quelli della popolazione.

c) La saturazione dei mercati crea eccesso di spazi disponibili nel dettaglio, in particolare in Gran Bretagna, Francia e Germania. Anche all'interno della grande distribuzione l'equilibrio del potere si sposta. Per decenni i concorrenti hanno puntato sull'ampliamento delle varietà dei prodotti offerti. Linee di prodotto e loro varianti sono aumentate più rapidamente delle vendite totali, con la conseguenza di ridurre la produttività delle superfici di vendita, aumentare i livelli di scorta e quindi esercitare pressioni crescenti sui margini. Quando all'aumentare delle dimensioni è stato possibile ridurre i costi unitari di gestione delle scorte, è stato però necessario aumentare i costi di movimentazione e gestione dei prodotti essendo aumentato il numero delle referenze. In questo quadro i discount sono entrati con successo. Hanno strappato quote alla grande distribuzione tradizionale ed in particolare ai supermercati.

d) La caduta di molte barriere apre le porte a concorrenti stranieri i quali entrano in mercati in precedenza chiusi. In particolare la competizione "globale" ha effetti profondi sulle strategie e sulla gestione delle imprese della grande distribuzione. Competere con un distributore che acquista in nazioni a basso costo significa competere con altri sistemi economici. Quindi il quadro della concorrenza si allarga.

6.4.2 Lento sviluppo

La crescita lenta dell'economia è ancora più le due recessioni dei primi anni ottanta e dei primi anni novanta hanno dato una forte spinta a contenere i costi, quindi a rivedere i sistemi di rivalutazione

dei risultati. Questa spinta è particolarmente forte in Europa occidentale, in cui molte imprese sono sotto la minaccia della concorrenza di nazioni a basso costo.

6.4.3 Mancanza di tradizione

Rispetto ad altri settori, le imprese del grande dettaglio in linea generale hanno fatto ricorso meno ampio ai sistemi di controllo strategico, tanto che si può parlare di mancanza di tradizione per quanto concerne quest'ultimo orientamento. Di conseguenza la crisi dei metodi tradizionali è stata sentita in modo più forte.

Tre fattori hanno contribuito al modesto peso dato dal controllo strategico nelle imprese della distribuzione al dettaglio.

1) Le imprese al dettaglio sono flessibili per loro natura. Hanno forti capacità di adeguarsi rapidamente alla nuova domanda e alle nuove tecnologie. La storia del dettaglio è la storia di un settore che cambia frequentemente le strategie competitive e che modifica il ciclo di vita delle proprie organizzazioni in rapporto ai cambiamenti esterni. La capacità di adattamento ha per lungo tempo temperato la necessità di controllare il percorso tracciato dalla pianificazione. L'equilibrio tra le risorse e le opportunità non era cercato con i piani di lungo termine, ma con il contatto diretto con il cliente e con i piccoli, frequenti aggiustamenti.

2) I dati finanziari, che per tradizione sono l'ossatura dei sistemi di controllo, non esprimono i problemi del dettaglio nello stesso modo in cui esprimono quelli di un'impresa manifatturiera. Mentre quest'ultima ha processi produttivi stabili, design di prodotto stabile, clientela relativamente stabile, nel dettaglio domina la variabilità. Inoltre, le decisioni delle imprese che operano nel dettaglio abbracciano orizzonti molto ampi, in gran parte dominati da fattori non controllabili.

3) La competizione nella distribuzione al dettaglio è intensa, ma è mancato qualcosa di simile alla forte pressione creata dalla sfida giapponese nell'industria manifatturiera occidentale. La minaccia non era esterna al sistema e non era altrettanto visibile quanto quella giapponese.

6.4.4 Information Technology (IT)

Anche l'Information Technology ha giocato un ruolo determinante nell'introduzione di nuovi sistemi di controllo.

1) La disseminazione dell'IT all'interno della grande distribuzione ha creato le condizioni per nuovi metodi del controllo che riguardano principalmente la gestione delle scorte e dei magazzini, la logistica ed i servizi ai clienti. E' possibile far comunicare tra loro più unità, più persone e più rapidamente.

2) Le imprese con la maggiore redditività hanno introdotto IT in tutti i livelli dell'organizzazione (Cfr. DE MARCO M., L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali). Non hanno semplicemente automatizzato le procedure esistenti, ma hanno usato la IT per ridisegnare il sistema informativo e quindi anche il controllo di gestione. In altre parole i progressi dalla IT danno grosse

opportunità di ripensare l'intero sistema informativo e anche la distribuzione di responsabilità e autorità all'interno dell'organizzazione.

6.4.5 Nuovo ruolo della finanza

Il ruolo della finanza non è più limitato alla raccolta di capitale e alla loro gestione all'interno dell'impresa. La finanza ha ora, anche nelle imprese del grande dettaglio, un ruolo più ampio. Le nuove tendenze hanno agito anche sul controllo.

La finanza:

- 1) concorre ad individuare e valutare le opzioni strategiche
- 2) gestisce di fatto il sistema informativo, quindi: valuta i risultati avendo un quadro dell'intera impresa; è il tramite di comunicazione tra l'alta direzione e gli stakeholder; nelle grandi imprese è anche un veicolo di comunicazione verso l'interno in quanto i dati riguardanti la finanza raggiungono tutti i livelli;
- 3) protegge l'impresa dai rischi finanziari; contribuisce a migliorare e difendere il Credit Rating.

6.5 Nuovi obiettivi del controllo

Nessuno dubita che il cambiamento dell'ambiente esterno imponga la revisione delle strategie e quindi dei sistemi di controllo. Il problema è cosa cambiare e come cambiare. "Cercare nuove misure è una cosa, ma dare ad esse pari status nella formazione delle strategie è un'altra cosa".

Negli anni novanta molte imprese hanno sperimentato sistemi di controllo con nuovi obiettivi: incorporano la valutazione delle strategie, offrono nuovi indici finanziari, spostano il controllo sulla qualità del servizio e sulla customer satisfaction, ricorrono al benchmarking competitivo e cercano misure di sintesi. Cambiando gli obiettivi sono necessarie nuove forme di valutazione dei risultati.

Tre tendenze meritano particolare attenzione:

- 1) Un nuovo approccio alla qualità. Nella concezione moderna non è più soltanto la qualità dei prodotti offerti nel punto vendita, ampiezza e profondità di gamma, ma abbraccia un orizzonte più ampio che riguarda il complesso delle attese del cliente nel frattempo diventato sempre più esigente. Prodotti con "difetti zero" è uno standard obbligato. Tutti debbono darlo. Qualità è miglioramento continuo per soddisfare esigenze (del cliente) in continua evoluzione.
- 2) Maggiore attenzione ai rapporti con il cliente nel punto vendita. Si consolida il principio che il cliente è parte del processo di produzione e del consumo e del servizio in cui consiste il dettaglio contribuisce a tale processo con le informazioni di cui dispone per orientare le proprie scelte e con il proprio impegno nella stessa scelta.
- 3) Maggiore potere alla front-line. Anche nella grande distribuzione al dettaglio negli ultimi anni è stato introdotto un diverso modo di gestire il personale. Per trattare con un consumatore più informato e più esigente, occorre affidarsi al personale della front-line. Dare potere alla front-line significa dare maggiore flessibilità e stimolare creatività.

La tabella riassume l'impostazione di quanto abbiamo detto. L'ambiente cambia profondamente di conseguenza la grande distribuzione cambia sia le strategie sia le politiche di gestione. Per adattarsi all'ambiente cambia anche gli obiettivi di controllo di gestione e sottopone a revisione sia i principi sia i metodi tradizionali del controllo.

Tabella- Nuovi obiettivi del sistema di controllo



6.6 Legare la valutazione dei risultati alle strategie

Due tendenze hanno spinto le imprese della distribuzione al dettaglio ad abbracciare nei sistemi di controllo anche le strategie di lungo termine e la loro compatibilità con l'ambiente in continua evoluzione:

1. Il rapido declino di alcune imprese occidentali della grande distribuzione che soltanto pochi anni prima erano considerate "eccellenti".
2. Se l'ambiente è stabile la previsione di breve termine e l'uso dei dati finanziari possono essere sufficienti, ma se l'ambiente cambia intensamente occorre abbracciare un quadro più ampio per interpretare le tendenze.
3. Ad esempio, nei primi anni novanta, l'hard discount ha avuto un'ampia diffusione. La spinta veniva dalla recessione e quindi dalla concentrazione del potere d'acquisto oppure da un irreversibile cambiamento nei valori?
4. A seconda della risposta cambia la valutazione dei risultati. Le imprese al dettaglio troppo orientate sul breve termine nelle loro valutazioni non investono in nuove formule di vendita e non investono in nuove tecnologie.

Pochi mettono in discussione la necessità di allargare l'orizzonte. Due difficoltà emergono però nell'applicare questo principio: una di ordine pratico, l'altra di ordine concettuale. Riguardano il principio fondamentale secondo cui gli obiettivi e i sistemi di controllo devono essere in linea con gli obiettivi delle strategie.

Sono noti i vantaggi che una formulazione chiara e concisa degli obiettivi può avere sulla motivazione dei collaboratori e nei rapporti con gli stakeholders. Sono note però anche le note difficoltà di formulare e delimitare con parole chiare gli obiettivi di un'impresa. Poche imprese definiscono in modo formale i loro obiettivi. Quelli citati più frequentemente sono i seguenti: Quote di mercato, customer satisfaction, margine di utile/profitti, qualità, flessibilità, ricerca di una nicchia, rapporti con i collaboratori, responsabilità verso l'ambiente, sviluppo in altre nazioni/mercati.

La pluralità di obiettivi crea una prima evidente serie di difficoltà.

1) La logica che ispira i sistemi di controllo e di valutazione dei risultati discende dalla natura degli obiettivi. Se la strategia è la conquista di una quota di mercato in una certa area geografica si adotta un sistema; se è invece la customer satisfaction se ne adotta un altro. Se gli obiettivi non sono definiti e se sono più di uno diventano inevitabilmente antagonisti e ciò ostacola l'interpretazione dei risultati quale che sia lo strumento di misura.

2) I sistemi di controllo agiscono sul comportamento delle persone. Il controllo di gestione deve dunque dare un chiaro segno circa le priorità dell'impresa. Deve essere costituito in modo tale da stimolare i responsabili delle varie aree di gestione e i loro collaboratori a concentrare l'attenzione e l'impegno sugli aspetti strategici. Anche in questo caso più obiettivi tra loro in conflitto e scale di priorità (tra gli obiettivi stessi) creano distorsioni sia nel comportamento sia nella valutazione dei risultati.

3) La strategia riguarda molti aspetti, ma le misure devono essere poche. La mente umana ha limitate capacità di controllare l'evolversi di una pluralità di fenomeni. L'uso di troppi indici può essere fuorviante. Al tempo stesso però occorre una sintesi. La scelta di pochi indici legati alle strategie è efficace (e importante) soprattutto quando l'impresa ha più unità operative (punti vendita nella grande distribuzione). Il rischio è di perdere la percezione delle tendenze che hanno maggior peso nel lungo termine.

4) Nelle imprese articolate in più unità operative, ai dirigenti di ciascuna di essa è data autonomia, ma i risultati sono valutati nel quadro della strategia generale. E' assai difficile tradurre un insieme di obiettivi in una pluralità di sottoinsiemi.

Tabella- Il processo strategie/misure dei risultati

In base a quali scelte siamo in questo business ?

A quali obiettivi miriamo per avere successo ?

Come cerchiamo di raggiungere gli obiettivi ?



6.7 Particolari strumenti di misurazione economico-finanziaria

I nuovi orientamenti riguardano sia un nuovo modo di elaborare i dati di origine finanziaria sia misure di altra natura come ad esempio quelle riguardanti la qualità e la customer satisfaction. I dati finanziari hanno il vantaggio della sintesi. Sono più efficaci per i rapporti di breve e brevissimo termine. Sono la premessa per confronti tra unità operative della stessa impresa e di imprese diverse e, soprattutto, per confronti in tempi diversi. Sono insostituibili nei rapporti con l'esterno. La debolezza principale delle misure di origine finanziaria è il concetto di profitto come indicatore di natura economica. Altre debolezze vanno ricordate.

1) L'omogeneità dei dati finanziari è soltanto apparente: una crescita del +3% negli utili in mercato con forte competizione può rappresentare un successo maggiore di un +5% in un mercato in cui la competizione sia debole.

2) I rapporti devono presentare i risultati in una forma tale da essere "relevant" per le decisioni da prendere e per motivare i collaboratori. Ad esempio i dati della customer satisfaction devono mettere in risalto quanto serve per stimolare una maggiore partecipazione dei collaboratori alla produzione di un servizio efficiente. Non devono essere la semplice constatazione di una serie di esigenze (reclami) del cliente.

3) Molti indicatori di carattere finanziario, applicati rigidamente nella gestione di uno store o di un department, possono spingere i responsabili verso mete che non sono le migliori quando collocate nel quadro generale della gestione. Ad esempio abbassare il più possibile il capitale circolante può portare al periodico esaurimento delle scorte e quindi alla perdita di occasioni di vendita. Analogamente abbassare il costo del lavoro oltre un certo livello può ridurre il servizio ai clienti. Dato che la critica portata più frequentemente ai dati finanziari è di perdere la visione di insieme, molte imprese hanno cercato di elaborare indici finanziari significativi nel lungo termine. Tre formule sono state suggerite: Cash flow, shareholder value, economic value added.

6.7.1 Cash Flow

Una delle debolezze del controllo basate sui margini di utile è che il management può manovrare il loro flusso nel breve termine con due conseguenze:

- 1) Se gli obiettivi di breve termine prevalgono sulla visione di lungo termine esistono i rischi che molti studiosi e manager, soprattutto americani, hanno indicato con il termine “shortism”;
- 2) Rendono meno significativo il controllo nel breve termine. Free cash flow, liquidità e andamento dei ricavi sono considerati indicatori più efficaci.

6.7.2 Shareholder value

Lo shareholder value parte da due presupposti:

- 1) Che obiettivo del management sia rendere massimo il valore dell'impresa sia nei confronti degli azionisti sia nei confronti dei soci (nel caso si tratti di società cooperative);
- 2) che il valore dell'impresa sanzionato dal punto di vista degli azionisti e dei soci sia la sintesi di più fattori: le proiezioni del cash flow, la visione di lungo termine delle prospettive dell'impresa, la proiezione dei rischi.

Le debolezze che questo sistema presenta sono riconducibili al fatto che riguarda il complesso dell'impresa e non può dunque essere applicato ai singoli stores, departments, unità operative e che le misure adottate sono troppo complesse e troppo affidate a congetture di lungo periodo.

6.7.3 Economic value added

E' una forma semplificata di shareholder value. E' basata sul calcolo del costo medio ponderato del capitale e sul calcolo degli utili operativi, dedotte le imposte. Il costo del capitale è messo a confronto con il ROI. La formula è: Economic value added pari agli utili operativi meno il costo di tutte le forme di capitale impiegate per produrli. E' sempre difficile trarre conclusioni dai sondaggi di opinione, anche se il campione d'impres è ampio. Tuttavia da una analisi sulle aziende della grande distribuzione emerge che gli indicatori riguardanti la “business performance” restano i più diffusi.

6.8 L'Efficient consumer response (ECR)

Varie ricerche hanno dimostrato che:

- a) dal confronto tra gli indici riguardanti le imprese emerge che lungo il canale distributivo si accumulano scorte non necessarie;
- b) non sempre i metodi di acquisto e di approvvigionamento sono efficienti;
- c) i metodi di promozione aggiungono “costi non necessari” sostenuti poi in definitiva dal consumatore finale;
- d) Alcune formule distributive operano con maggiore efficienza rispetto ad altre.

Ciò premesso i principali obiettivi dell'Efficient Consumer Response (ECR) sono:

- 1) Ridurre i costi di gestione delle scorte e i costi di distribuzione, quindi abbassare i prezzi e rendere più competitiva sia l'impresa di produzione che quella di distribuzione;
- 2) Fornire elementi per prendere decisioni circa il rapporto tra scorte sul punto vendita e campagne promozionali;
- 3) Migliorare le comunicazioni tra i protagonisti della catena del valore.

ECR ha avuto le prime applicazioni nella distribuzione dei prodotti alimentari a largo consumo. Per illustrare le sue caratteristiche è opportuno ricordare i metodi tradizionali basati su una gestione di tipo quantitativo contrapposta ad una gestione di tipo qualitativo o interattivo.

6.8.1 Gestione quantitativa

Il valore aggiunto è costruito sulle economie di scala⁹ ed è realizzato principalmente nella fase di approvvigionamento. Dati i valori di forza il distributore mira ad acquisire la quota maggiore di tale valore aggiunto. L'obiettivo primario sono i forti volumi. Maggiori volumi si traducono in condizioni d'acquisto migliori e quindi in prezzi più bassi. Aumentando le superfici di vendita questo processo genera un effetto leva.

Il circolo virtuoso può essere avviato se sono presenti due condizioni:

- a) i consumi crescono;
- b) non esistono vincoli nell'apertura di punti vendita con grandi superfici. Strappare quote di mercato ai concorrenti dà vantaggi, ma deve essere possibile aumentare i volumi e ciò è possibile soltanto attirando i clienti in punti vendita aventi maggiori dimensioni. Se le superfici restano immutate il circolo virtuoso non si avvia (con questa politica). Per adottare politiche del tipo ECR occorre agire sulle politiche di lancio di nuovi prodotti, sulla scelta degli assortimenti, sulla promozione e sul riapprovvigionamento.
 - 1) Per quanto riguarda l'introduzione di nuovi prodotti, il presupposto è che i cicli di sviluppo e di commercializzazione siano abbreviati.
 - 2) Di fronte ad un consumatore sempre più esigente e che prende decisioni quando è già all'interno dello store, l'assortimento dei prodotti è una scelta determinante per il successo nelle vendite.
 - 3) Spesso le promozioni (bassi prezzi per forte quantità) sono all'origine dell'eccesso di scorte accumulate dal dettagliante. Adottando i principi di category management le promozioni dovrebbero essere tali da evitare forti oscillazioni della domanda.

6.8.2 Gestione Interattiva

Nei paesi industrializzati e in particolare nell'Europa Occidentale è raramente possibile aumentare i volumi attraverso l'estensione delle superfici di vendita. Occorre dunque accrescere la capacità di attirare i clienti nei punti vendita esistenti, investire in metodi per consolidare la fedeltà dei clienti stessi e realizzare maggiore efficienza negli acquisti. Prende il nome di gestione interattiva in quanto ad essa: da un lato idealmente partecipa il consumatore (senza esserne pienamente consapevole) con i suoi comportamenti d'acquisto e dall'altro vi partecipano i produttori/fornitori. Due sono i presupposti per creare valore aggiunto con questa politica.

- 1) Segmentazione della clientela, conoscenza estesa del suo comportamento all'acquisto, sistemi di informazione e metodi di analisi che diano la possibilità di rispondere rapidamente a nuovi orientamenti della domanda;
- 2) Collaborazione con i fornitori lungo tutta la catena della distribuzione.

Per riguadagnare competitività la grande distribuzione deve migliorare il rapporto vendite/superfici e/o migliorare i margini di utile.

Le vendite (in volume e in valore) possono essere aumentate seguendo tre politiche.

- 1) Ampliando o rinnovando gli interni dei punti vendita esistenti al fine di attrarre un maggior numero di potenziali compratori. Questa politica ha avuto un modesto successo in quanto è stata adottata da tutte le grandi catene con la conseguenza di ripristinare in gran parte le posizioni precedenti;
- 2) Aumentare lo scontrino medio manovrando sia il mix dei prodotti sia i prezzi. La realtà dimostra però che nella prima metà degli anni novanta lo scontrino medio è orientato al ribasso.
- 3) L'unica alternativa valida è aumentare la frequenza dei clienti nel punto vendita e consolidare la loro fedeltà. Quanto al miglioramento dei margini le politiche sono principalmente le seguenti:

- 1) Negoziare condizioni migliori con i fornitori,
- 2) La cooperazione tra distributore e produttore/fornitore. L'aspetto più evidente di tale cooperazione è la promozione sul punto vendita;
- 3) Gestione finanziaria più efficiente per quanto riguarda in particolare la gestione dei debiti verso i fornitori. Le possibilità di migliorare i margini da questo lato sono legate all'andamento dei tassi d'interesse (quando tendono al ribasso i vantaggi sono minori);

In definitiva i vantaggi dell'ECR si traducono nella selezione di prodotti che danno la maggiore redditività grazie a:

- 1) rotazione più rapida dei prodotti stessi;
- 2) abbassamento dei livelli di scorta lungo tutta la catena della logistica;
- 3) assortimenti meno folti.

Al tempo stesso la fedeltà del cliente può essere consolidata grazie ai prezzi più bassi (derivanti da minori costi) e all'offerta di un assortimento più rispondente alla domanda effettiva.

6.9. Il Category Management

La risposta della grande distribuzione ai principi del ECR è il category management¹⁰.

“Il category management è al tempo stesso una politica, un processo un concetto”.

- E' una politica che consiste nel gestire le categorie di prodotti come unità strategiche (in analogia alle business units o aree strategiche d'affari);
- E' un processo mediante il quale il category manager elabora tanti piani quante sono le categorie di prodotti in coerenza col strategia di marketing della propria impresa.
- E' un concetto secondo il quale il category manager è responsabile della gestione della propria categoria di prodotti ed ha il controllo sull'insieme delle variabili. Sotto un certo aspetto ha le stesse responsabilità del product manager nell'industria di trasformazione.

Secondo i suoi sostenitori la differenza principale tra il category management e la gestione degli acquisti tradizionali è nel fatto che per il primo scopo è rendere massima l'utilizzazione delle risorse allocate ad una categoria di prodotti e rendere massimi i margini di utile della stessa, mentre nella gestione tradizionale degli acquisti l'obiettivo è ottenere le condizioni migliori senza tener conto della redditività complessiva di una data categoria di prodotti.

Il category manager:

- 1) individua un'esigenza o un complesso di esigenze del compratore anche in rapporto alla disponibilità di informazioni circa il suo comportamento (acquisto d'impulso, prodotti acquistati frequentemente);
- 2) individua le categorie di prodotti che hanno le priorità più elevate e che promettono i migliori risultati;
- 3) riprogetta, per ciascuna famiglia di prodotti, il flusso di acquisti, gli approvvigionamenti, le vendite e la gestione delle scorte. Ciò in collaborazione stretta con una pluralità di fornitori.

Per poter implementare un sistema basato sul category management occorre disporre di un ampio sistema informativo e di una politica coordinata (per categoria di prodotti) di promozione assortimento e prezzi. Quest'ultima esigenza comporta una nuova organizzazione dell'impresa.

6.9.1 La Qualità del servizio

Negli ultimi anni sia le imprese di trasformazione industriale sia quelle della grande distribuzione hanno dato alla qualità un posto di rilievo nelle strategie competitive.

Investimenti rilevanti sono stati fatti per ridurre i difetti nei prodotti, ridurre i tempi di risposta del mercato, migliorare il layout nei punti vendita e gli assortimenti dei prodotti offerti. Di conseguenza la qualità ha avuto una nuova collocazione nella misura dei risultati derivanti dalla vendita di prodotti e di servizi in generale dell'attività dell'impresa.

6.9.2 La Customer satisfaction

Nei primi anni novanta la customer satisfaction prende il posto della qualità del servizio. E' una nuova conferma che i cambiamenti nell'ambiente e nella concorrenza in particolare danno origine a nuove strategie e che di conseguenza devono cambiare sia il concetto di controllo sia i metodi adottati.

In realtà si è trattato di un'evoluzione del concetto di qualità (che mira soprattutto al miglioramento interno) verso il customer service (che mira soprattutto al miglioramento nei contatti con il cliente, quindi con l'esterno).

Per quanto riguarda i sistemi di controllo è importante sottolineare cosa significa questo cambiamento. Le imprese della distribuzione continuano a misurare la qualità sulla base di indici riguardanti la gestione interna (come ad esempio i reclami). Al tempo stesso però raccolgono dati direttamente dai clienti, principalmente attraverso questionari che mirano a valutare la customer satisfaction. I dati sono poi confrontati rispetto al passato o confrontati con quelli dei concorrenti.

Uno degli orientamenti che hanno cambiato in modo profondo le strategie, la gestione e le strutture organizzative delle imprese al dettaglio è che la customer satisfaction debba avere una priorità elevata sia nella formulazione degli obiettivi sia nel controllo. La quasi totalità delle grandi imprese al dettaglio usa questo indicatore, anche se in modo assai diverso. Alcune lo inseriscono nei rapporti alla direzione generale, altre (in numero largamente superiore) nei rapporti ai responsabili dei singoli store o department. Alcune imprese usano gli indici della customer satisfaction per prevedere la futura evoluzione dei dati finanziari. Quasi tutte usano la customer satisfaction per orientare le politiche e le strategie.

Nelle imprese di servizi ed in particolare in quelle della grande distribuzione è ormai principio saldamente acquisito collocare la customer satisfaction tra le priorità più elevate della gestione. Ciò non sorprende se si considera la forte concorrenza da un lato e la crescente sensibilità del consumatore al rapporto prezzo/valore.

6.9.3 Il Benchmarking dei concorrenti

Benchmarking è il processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e procedure nei confronti dei nostri concorrenti più forti o di quelle imprese che sono conosciute leader nel proprio settore. Benchmarking è la ricerca di politiche che portino a prestazioni superiori a quelle dei concorrenti nel business e nel settore. Le fasi principali di ogni processo di benchmarking riguardano: che cosa, chi e come.

Sulle tecniche esiste un'ampia letteratura. Per quanto riguarda specificatamente la grande distribuzione occorre osservare che quando il confronto ha per oggetto ciò che è a contatto con il cliente, il benchmarking è relativamente semplice. Occorre anzi ricordare che in questo settore è la regola osservare ciò che fanno i migliori concorrenti. Per quanto riguarda il "back office" (ciò che non si vede) negli ultimi anni si è diffusa la pratica di confrontare le politiche e le procedure di alcune attività considerate critiche. (ad esempio la gestione delle scorte e la gestione della liquidità) con quelle delle imprese di altri settori considerate eccellenti in un certo campo specifico.

In particolare vi sono nella grande distribuzione quattro tipi di benchmarking resi molto celebri dalle aziende leader nel settore:

- 1) Internal banchmarking è il confronto tra attività all'interno dello stesso gruppo di imprese o della stessa impresa;
- 2) Competitive banchmarking è il confronto con i concorrenti;
- 3) Functional banchmarking è fatto a confronto con i migliori in una determinata attività;
- 4) Generic banchmarking riguarda un dato processo: raccolta di ordini, servizi post vendita, e così via. Il confronto con i servizi forniti da concorrenti può dare vantaggi rilevanti.

1) Mentre nei confronti fatti all'interno delle impresa tra i risultati attuali e quelli del passato o tra i risultati effettivi e quelli attesi raramente rappresentano uno stimolo per cogliere le tendenze dell'ambiente e gli eventuali progressi fatti dalla concorrenza, il banchmarking costringe i collaboratori dell'impresa a rendersi conto di quanto altri hanno realizzato. Il confronto limitato alle unità operative di una stessa catena della distribuzione al dettaglio ha lo svantaggio di dare "un falso senso di sicurezza e di consumare energie nella rivalità all'interno del gruppo piuttosto che nei confronti dei concorrenti".

2) Motiva i collaboratori alla ricerca di soluzioni migliori. Le differenze tra i costi di un' impresa della grande distribuzione e la media del settore possono dipendere o da una formula diversa di servizio o da un diverso processo di produzione del servizio. Se la differenza è nella formula, ciò deve essere comunicato ai clienti potenziali e ai clienti abituali. Se è nel processo di produzione occorre agire internamente. Il confronto comporta l'individuazione dei concorrenti, nel proprio settore o in altri settori, che realizzano attività, funzioni, processi (una parte o il tutto) in modo eccellente, fare il confronto e calare i risultati nella propria organizzazione. Il confronto può essere fatto anche con imprese di altri settori che abbiano raggiunto l'eccellenza in funzioni di importanza cruciale per la distribuzione (ad esempio nella gestione delle scorte o dei crediti). Come per ogni confronto i risultati devono essere interpretati con accortezza. Le differenze tra un'impresa di distribuzione e l'altra possono dipendere dalla diversa politica del retail mix o da diversa efficienza nello sviluppo di una data funzione.

Capitolo VII

II “CASO LUCIANI”: OBIETTIVI E MODALITA’ DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Capitolo omesso per la presenza di dati sensibili.

BIBLIOGRAFIA TESI

- ANTONY R.N.*, Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi, Milano, Etas Libri;
- ALBERTO INCOLLINGO.*, Il reporting direzionale nelle imprese della grande distribuzione grocery, Roma, G.Giappichelli,2004;
- AZZONE G.*, Sistemi di controllo di gestione,Milano, Etas, 2006;
- BATTY J.*, Manuale di Contabilità direzionale, Milano, Angeli;
- BERTERO G.*,Grande distribuzione. Il ciclo logistico, Milano. Etas Libri;
- BEVERAGE' &GROCERY.*, Il magazine del commercio moderno , mese di ottobre 2009
- BOCCHINO U.*, Controllo di Gestione, e budget, pianificazione e reporting direzionale, aspetti evolutivi e tendenze evolutive, in Contabilità e bilancio, Giuffrè;
- BORGONOV I E.*, Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, Milano, Egea, 1996, p. 29
- BRUSA L.* Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Torino, Giuffrè, 2000
- BRUSA L.- ZAMPOGNA L.*, Finanza d'impresa: logiche e strumenti di gestione finanziaria, Milano, Etas, 1995
- BURCH J.G.*, Contabilità direzionale e controllo di gestione: impatto delle nuove tecnologie, Milano, Egea, 1997
- BUSACCA B.*, Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore, strategie di accrescimento, Torino, Utet;
- CAMUSSONE P.F.*, Il sistema informativo aziendale, Etas Libri, 1998;
- CARI A.- CUGINI A.*, Valore per il cliente ed il controllo dei costi, Milano, Egea, 2000
- CASSANDRO P. E.*, Trattato di ragioneria, L'economia delle aziende e il suo controllo, Cacucci, Bari, 1982
- CERVIONI F.*, L'impiego del budget nei contesti dinamici, Torino, Giappichelli, 2000
- CESCOM F.*, L'analisi finanziaria nella gestione aziendale, Torino, Utet, 1995
- COLLA E.* , Gli Ipermercati, Milano, Etas Libri, 1992;
- COLLA E.*, I discount, Milano, Etas Libri, 1994;
- COLLESI U.*, La distribuzione alimentare organizzata in Italia, Milano,Cesdit, 1997
- CRISTINI G.*, Il category management, Milano, Egea, 1998;
- CRISTINI G.*, Strategie di Marketing e modelli organizzativi nelle imprese commerciali,Trade Marketing, 1994
- DAYAN R.-SBRANA R.*, La distribuzione commerciale , Torino, Giappichelli, 1994
- DE MARCO M.*, L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali, Bologna, Il Mulino, 2002
- AA.VV.*, Analisi di bilancio nel controllo di gestione, Milano, Experta, 2008;
- FALDUTO L.*, Reporting aziendale e business intelligence, Torino, Giappichelli, 2001;
- FONTANA F.*, La moderna distribuzione, Milano, Giuffè, 1993;
- GOOLD M. – QUINN J.J.*, Il controllo strategico, Milano, Angeli, 1993;
- INVERNIZZI G.-MOLTENI M.*, Analisi di bilancio e diagnosi strategica: strumenti per valutare posizione, competitività, vulnerabilità, Milano, Etas, 1993;
- NAVARRA PAOLO.*, Tecniche di controllo di gestione, Franco Angeli, 2004;
- KAPLAN R.S. – DAVID. P. NORTON.* L'impresa orientata alla strategia,Torino, Isedi, 2002
- LUGLI G.*, Economia e gestione delle imprese commerciali, Torino, Utet, 1998;
- MACARIO G.*, Il controllo direzionale, Cacucci Editore, Bari, 1995
- MARELLI A.*, Il sistema di reporting interno, Milano, Giuffrè,2000;

MATERIALE., Ricevuto dal Dott.Giuliani, 2009;
MINTZBERG H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Bologna, Il Mulino, 1985;
MONTONE A., Elementi di metodologie e determinazione quantitative d'azienda, Milano, Angeli;
NORMANN R., La gestione strategica dei servizi, Milano, Etas Libri;
PELLEGRINI D., Channel equity, valore, concorrenza, regole del commercio dei prodotti;
PELLEGRINI L., Economia della distribuzione commerciale, Milano, Egea;
PELLICELLI A.C., Il controllo nelle imprese della grande distribuzione, Milano, Giuffrè, 1995;
PELLIGRINI L., Economia della distribuzione commerciale, Milano, Giuffrè;
PISTONI A. – SONGINI L., Reporting e valore: misurazione delle performance aziendali, Milano, Egea, 2002;
POZZOLI S. – TOMASSINI N., Analisi dei costi e distribuzione commerciale, Cedam, 2003
PROVENZALI P., Il budget ed il controllo dei costi, Rimini, Maggioli, 2000;
RICCABONI A., Il controllo di gestione, Ipsoa,2009;
SIBILIO PARRI B., Vantaggio competitivo e nuove filosofie di costo, Padova, Cedam, 2000;
TERZANI S., Lineamenti di pianificazione e controllo, Padova, Cedam,1999;
WAKTERS D. – HANRAHAN J., Retail Strategy. Planning and control, MacMillan Press, 2000.

SITI INTERNET

www.carrefour.it

www.gdo.it

www.economiaemanagement.com

www.sole24ore.it

www.gs.it