



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

## L'impatto del Covid – Il sistema di budgeting e analisi degli scostamenti in un'azienda del settore vinicolo

LORENZO CHECCACCI

262581

---

CANDIDATO

ANNA MARIA TACCONE

---

RELATORE

Anno Accademico 2022/2023

# INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 .....	5
1.1 L'attività di budgeting.....	9
1.1.1 Importanza e funzioni del budget.....	9
1.1.2 Caratteristiche e tipologie di budget.....	12
1.1.3 Modalità di costruzione dei budget.....	13
1.1.4 Dai budget operativi ai budget di sintesi.....	16
CAPITOLO 2 .....	18
2.1 Il sistema di reporting.....	20
2.1.1 Finalità e caratteristiche del sistema di reporting.....	21
2.1.2 Struttura del sistema di reporting.....	23
2.2 L'analisi degli scostamenti.....	24
2.2.1 Metodi di calcolo degli scostamenti.....	26
2.2.1.1 Scostamenti dei costi variabili.....	27
2.2.1.2 Scostamenti dei costi fissi.....	30
2.2.1.3 Scostamenti dei ricavi di vendita.....	31
2.2.2 Interpretazione degli scostamenti.....	34
CAPITOLO 3 .....	38
3.1 L'ambiente esterno.....	39
3.2 Considerazioni strategiche.....	40
3.3 Lo stato di salute dell'impresa.....	42
3.3.1 Analisi di solidità.....	44
3.3.2 Analisi di liquidità .....	46
3.3.3 Analisi di redditività.....	47
CAPITOLO 4 .....	49
4.1 Il settore vinicolo in Italia.....	49
4.1.1 I canali di distribuzione del settore.....	52
4.1.2 L'impatto della pandemia da Covid-19.....	53
4.2 Tenute del Cerro S.p.A. ....	55
4.2.1 L'effetto della pandemia: presentazione dei risultati 2020 e confronto con 2019 .....	57
4.2.2 La pianificazione in una situazione di incertezza: presentazione dei risultati 2021, confronto con 2020 e analisi degli scostamenti rispetto a budget 2021 .....	60
4.2.3 Trend e prospettive .....	66
CONSIDERAZIONI FINALI.....	70

BIBLIOGRAFIA.....	71
SITOGRAFIA.....	72

## INTRODUZIONE

L'obiettivo del seguente elaborato è quello di sviluppare una trattazione completa del sistema di pianificazione e controllo aziendale, cercando di evidenziarne la rilevanza, i punti di forza e le criticità nei contesti organizzativi. La pianificazione, infatti, è una delle attività chiave per il management, poiché guida l'organizzazione e orienta la gestione operativa verso il raggiungimento di risultati, indicando la corretta predisposizione delle risorse nel breve termine, mediante la programmazione, in funzione del raggiungimento degli obiettivi di lungo termine. Il controllo, d'altra parte, permette all'organizzazione di monitorare lo stato di avanzamento delle attività programmate, la qualità nello svolgimento della gestione e in generale la corretta esecuzione della strategia. È chiara, dunque, l'importanza del sistema di pianificazione e controllo a livello manageriale, poiché permette al vertice aziendale di gestire i capitali e le risorse in modo coordinato, seguendo, cioè, un orizzonte strategico che permetta di indirizzare lo sviluppo dell'organizzazione, considerando tanto le dimensioni interne, quanto quelle esterne. Nel corso della tesi saranno trattate tutte le fasi e le componenti del sistema di pianificazione e controllo, con un approfondimento per gli strumenti che sono ritenuti più rilevanti per la gestione e il monitoraggio delle attività operative. L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli, di cui i primi tre si riferiscono all'esposizione teorica di modelli e strumenti, con considerazioni e con esempi di calcolo e di applicazione; nel quarto capitolo, invece, verrà presa in esame una azienda del settore vinicolo a cui verranno applicati direttamente gli strumenti e i meccanismi approfonditi precedentemente. In ciascuno dei capitoli verrà dapprima eseguita una corretta contestualizzazione, volta a evidenziare l'importanza strategica degli argomenti trattati, per poi entrare nello specifico in fase di trattazione e applicazione degli elementi studiati, in modo da seguire un percorso che esplori ogni sfaccettatura di questa funzione aziendale.

Nel primo capitolo sono presentate le fasi del sistema di pianificazione e controllo, concentrandosi, in particolare, sulla redazione del budget, elemento cardine della programmazione aziendale e vera guida della gestione nel breve termine. Il budget, infatti, è un documento programmatico, che formalizza gli obiettivi e guida l'azienda nell'impiego delle risorse a tutti i livelli dell'organizzazione, mettendo in contatto le diverse funzioni e risultando un parametro adeguato alla valutazione della performance nel periodo preso in esame. Nel secondo capitolo viene trattato il controllo di gestione, valorizzandone le sue fasi principali, ovvero il reporting e l'analisi degli scostamenti. Per sistema di reporting si intendono i meccanismi tecnici che permettono di reperire le informazioni circa la performance e i risultati, in modo da poter monitorare l'andamento aziendale in relazione ai programmi esposti nel budget e agli obiettivi di medio e lungo termine; è

grazie a questo strumento, dunque, che è possibile utilizzare i valori programmatici per valutare in ogni momento i risultati raggiunti. L'analisi degli scostamenti è, invece, la rilevazione e la valutazione delle varianze tra valori consuntivi e preventivi, evidenziando le differenze tra ciò che l'azienda intendeva raggiungere e ciò che effettivamente ha raggiunto, per poi individuare le cause che hanno comportato gli scostamenti stessi, nell'ottica di migliorare costantemente l'efficienza gestionale; in questa sezione dell'elaborato verranno anche trattate delle metodologie di calcolo per la rilevazione degli scostamenti. Nel terzo capitolo verranno fatte delle considerazioni sia quantitative che qualitative in merito all'influenza che un dato scostamento può avere sullo stato di salute generale dell'azienda nel lungo termine, evidenziando come alcune scelte strategiche possano determinare la capacità dell'organizzazione di resistere a degli stravolgimenti ambientali. Infine, nel quarto capitolo, saranno applicati gli strumenti precedentemente descritti a Tenute del Cerro S.p.A., azienda del settore viticolo con sede a Montepulciano, in Toscana; in particolare, verrà studiato l'impatto delle chiusure causate dalla pandemia da Covid-19 sull'organizzazione, dimostrando come sapienti scelte strategiche e politiche di prevenzione degli shock abbiano permesso all'azienda di superare quasi indenne l'emergenza pandemica, riuscendo ad adattare il proprio business e individuando potenziali occasioni di crescita. I dati trattati, che coprono un orizzonte temporale di tre anni, sono stati forniti durante un colloquio con il vertice aziendale, in cui sono state fatte anche considerazioni di tipo qualitativo circa la rilevanza strategica delle scelte adoperate in quel particolare contesto economico. Si ritiene particolarmente rilevante questa sezione della trattazione, poiché permette contemporaneamente di studiare la struttura effettiva del sistema di pianificazione e controllo in una realtà consolidata e di indagare come uno dei più importanti settori economici italiani abbia reagito a un evento che ha sconvolto le dinamiche di vendita e consumo.

Con questo elaborato, dunque, si intende fornire una panoramica completa delle tematiche affrontate, per evidenziare la centralità del sistema di pianificazione e controllo in un contesto aziendale, la sua rilevanza strategica e l'importanza che ricopre in uno scenario dinamico e costantemente sottoposto a stimoli esterni ed interni.

# CAPITOLO 1

## Introduzione, fasi e caratteristiche del sistema di pianificazione e controllo

Il sistema di pianificazione e controllo è uno dei punti cardine per l'elaborazione delle strategie e la gestione operativa dell'azienda. Per pianificazione e controllo, infatti, si intende l'insieme di attività volto a definire, sviluppare e misurare il raggiungimento degli obiettivi; esso è, dunque, una struttura che permette ai manager di assicurarsi che la gestione si svolga in maniera efficace ed efficiente, in modo da raggiungere gli obiettivi aziendali<sup>1</sup>. Grazie a questo sistema, dunque, vengono messe in relazione tutte le funzioni aziendali, mediante un sistema informativo in una prima fase di tipo top-down, ovvero dal top management alle componenti aziendali di più basso livello, poi di tipo bottom-up, ovvero dalla base operativa al vertice decisionale dell'impresa.

Il sistema di pianificazione e controllo si sviluppa in sette fasi consequenziali:

- 1) Formulazione della strategia: Per strategia si intendono gli obiettivi di fondo della gestione aziendale<sup>2</sup>, ovvero la proposta di valore e la modalità di appropriazione del valore da parte dell'azienda stessa. La strategia è generalmente elaborata dal top management o dal nucleo fondatore ed è formalizzata nel business model, un documento sintetico che descrive i servizi e prodotti offerti, il target e la struttura di costi e ricavi. I pilastri attorno a cui ruota la strategia sono mission, vision e valori.
- 2) Pianificazione strategica: La pianificazione strategica è quel processo per cui vengono definiti gli obiettivi di medio-lungo termine di una organizzazione e vengono identificate le azioni per raggiungerli. Il processo di pianificazione strategica deve considerare le criticità ambientali e le opportunità di investimento, in modo da permettere lo sviluppo, la crescita e la stabilità aziendale. Il risultato della pianificazione strategica è il piano strategico, ovvero un documento formale, con un orizzonte temporale solitamente compreso tra 3 e 5 anni, che stabilisce gli obiettivi, le azioni pianificate e le politiche interne ed esterne di un'organizzazione. Il piano strategico, tra le altre cose, ha finalità informativa, sia interna che esterna e motivazionale. Esso, infatti, da una parte permette di informare ogni livello della realtà aziendale dell'orientamento strategico del vertice, illustrando le prospettive di lungo termine; dall'altra, se pubblicato, può essere funzionale per attrarre nuovi investitori o ottenere finanziamenti da istituti di credito. Inoltre, la formalizzazione degli obiettivi aziendali può incentivare sia il management che i dipendenti nello svolgimento delle proprie

---

<sup>1</sup> M. Sanini, Il meccanismo di programmazione e controllo di gestione, 2018.

<sup>2</sup> Ibidem.

funzioni, in modo da raggiungere i risultati richiesti; a tal fine, gli obiettivi devono essere misurabili e realistici.

- 3) Programmazione: Nella fase di programmazione si attua la concreta realizzazione delle strategie, mediante l'utilizzo di strumenti come i piani operativi e i budget, documenti che saranno trattati nel corso del presente capitolo e che hanno prevalentemente finalità informativa e valutativa interna. Durante la fase di programmazione si passa da un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (3-5 anni) a uno di breve periodo (da pochi mesi a 1 anno), perciò è in questa fase che si verifica lo stato di avanzamento dei piani di lungo termine, che potranno essere adeguati in base all'andamento della gestione operativa o a necessità sopraggiunte.
- 4) Gestione operativa: La gestione operativa riguarda l'organizzazione, la pianificazione e il controllo delle attività operative dell'azienda, essa si concentra sulle attività quotidiane dell'azienda e sulla loro esecuzione efficiente e costante, in modo da produrre beni e servizi di alta qualità in modo tempestivo e mantenendo i costi al minimo<sup>3</sup>. La gestione operativa è, dunque, il cuore dell'attività dell'organizzazione ed è il suo svolgimento che determina la capacità di creazione e di appropriazione di valore; attorno a questa ruotano tutte le fasi del sistema di pianificazione e controllo.
- 5) Rilevazione dei risultati: La rilevazione dei risultati è l'attività di ripartizione di costi e ricavi di ciascuna area e attività aziendale, al fine di verificarne la contribuzione al reddito globale dell'impresa e di individuare eventuali inefficienze. La rilevazione dei risultati avviene grazie a sistemi di contabilità analitica, che, rispetto alla contabilità generale, ha esclusivamente finalità informativa interna e va a identificare la struttura di costo di specifici oggetti, prodotti o centri di responsabilità. La contabilità analitica è discrezionale, perciò ciascuna organizzazione può adottare le configurazioni di costo che ritiene più efficaci per equilibrare capacità di rappresentazione delle dinamiche produttive e semplicità comunicativa e informativa della documentazione prodotta. Le configurazioni di costo più comuni sono: a costo variabile (include tutti i costi variabili riferibili a un prodotto o a un centro di costo), costo primo (include tutti i costi diretti), costo industriale (include tutti i costi di natura industriali), costo pieno (include tutti i costi diretti e indiretti, distribuendo questi ultimi mediante basi di ripartizione). In questo modo, è possibile calcolare i margini di contribuzione e ricostruire la composizione del reddito globale nei prodotti e nei centri di responsabilità dell'azienda.

---

<sup>3</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. Operations management. Pearson Education, 2018.

- 6) Sistema di reporting: Per sistema di reporting si intende l'attività di comunicazione finalizzata alla produzione di informazioni tempestive tramite la raccolta e la rielaborazione dei dati, come supporto per i processi di budgeting e decision making<sup>4</sup>. I sistemi di reporting, che saranno poi approfonditi nel secondo capitolo, sono, dunque, strumenti fondamentali per riflettere l'effettivo stato di salute dell'azienda mediante la corretta trasmissione di dati economico-finanziari e la rendicontazione della gestione operativa al management. La maggioranza delle organizzazioni si serve di software informatici per la rielaborazione dei dati, in modo da rendere più completa e ordinata la documentazione messa a disposizione del vertice aziendale, anche di fronte a una grande mole di dati analizzati. All'interno del sistema di reporting aziendale rientrano tutte le attività che costituiscono il flusso informativo interno dell'organizzazione, sia di tipo top-down, sia di tipo bottom-up. L'architettura del sistema di reporting, intesa anche come grado di formalizzazione, ovvero come quantità di documentazione scritta prodotta<sup>5</sup>, anche di carattere non finanziario, riflette dunque la cultura organizzativa e i sistemi di controllo interni.
- 7) Analisi degli scostamenti: L'analisi degli scostamenti è la fase finale del ciclo di pianificazione e controllo aziendale. Il processo di analisi degli scostamenti si divide in due momenti: dapprima la rilevazione delle differenze tra le previsioni iniziali (formalizzate nel budget) e gli eventi effettivamente verificatisi; poi l'analisi delle cause che hanno portato a queste differenze. Il processo di analisi degli scostamenti è fondamentale per monitorare il raggiungimento di obiettivi a breve e a lungo termine ed è grazie a questa analisi che è possibile elaborare i budget e formalizzare obiettivi realistici per l'anno successivo, oltre che individuare e correggere eventuali situazioni di inefficienza dell'organizzazione. In questa tesi avrà ampio spazio la trattazione riguardante questa tipologia di analisi, con un approfondimento sulle metodologie di rilevazione e le cause di scostamento nel secondo capitolo e con delle valutazioni sull'impatto degli scostamenti nel terzo capitolo.

---

<sup>4</sup> G. Serpelloni; E. Simeoni. I Sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento, 2002.

<sup>5</sup> Richard L. Daft. Organizzazione aziendale, 7<sup>a</sup> Edizione.



*Figura 1 - Fasi del sistema di pianificazione e controllo.*

Il sistema di pianificazione e controllo, dunque, si pone come elemento chiave per il corretto funzionamento di qualsiasi tipo di azienda, dalle più semplici alle più complesse, poiché permette di coordinare prospettive di breve e lungo periodo e contemporaneamente esprime metriche di valutazione di ogni tipo di attività svolta dall'organizzazione, sia in termini di efficacia, che di economicità ed efficienza. Non è poi da sottovalutare la funzione motivazionale di alcuni strumenti del sistema di pianificazione e controllo, che, se coordinati con meccanismi di premi e penalizzazioni in base al raggiungimento degli obiettivi, possono risultare un sostanziale incentivo per i dipendenti nello svolgimento delle proprie mansioni. Un elemento chiave per il corretto funzionamento del sistema di pianificazione e controllo è la definizione degli adeguati KPI (Key Performance Indicators). Questi indicatori sono utilizzati per la valutazione della performance aziendale e hanno l'obiettivo di sintetizzare l'effettivo andamento delle attività svolte, sia in termini consuntivi che preventivi.

È impossibile stabilire, a priori, quale dei possibili sistemi di pianificazione e controllo sia il migliore, essendo questa una funzione strettamente legata a quella che è la natura specifica aziendale. Ciascuna organizzazione dovrebbe, dunque, adottare i meccanismi interni più adeguati per quelle che sono le proprie risorse e necessità. Se da una parte, infatti, grandi imprese o gruppi necessitano di sistemi di pianificazione e controllo molto complessi e con un profondo livello di formalizzazione in modo da raccordare le diverse divisioni, dall'altra piccole organizzazioni sarebbero schiacciate dai costi di gestione, dalla burocrazia e dalle risorse assorbite dagli stessi. La funzione pianificazione e controllo non è un elemento statico, bensì in continua evoluzione ed è influenzata dallo sviluppo tanto dell'ambiente esterno, quanto dalle innovazioni tecnologiche a disposizione.

## 1.1 L'attività di budgeting

L'attività di budgeting è il cuore del sistema di pianificazione e controllo: consiste, infatti, nell'attività di definizione di obiettivi, solitamente di carattere economico-finanziario, che l'organizzazione deve raggiungere entro un periodo ben definito. È attraverso l'attività di budgeting che si definiscono i piani concreti di realizzazione delle strategie, coordinando la gestione operativa e la realizzazione delle diverse funzioni aziendali con le prospettive e i piani di sviluppo della direzione. È in questo processo, dunque nella fase di programmazione, che avviene il delicato passaggio tra un orizzonte di lungo periodo, sintetizzato nel piano strategico, e uno di breve periodo, annuale prima e mensile poi. Lo strumento di cui l'organizzazione si serve per formalizzare gli obiettivi di breve termine è il budget, che rappresenta l'espressione quantitativa di un piano d'azione<sup>6</sup>. Il budget è un documento programmatico e formale, che esplicita i macro-obiettivi e i sub-obiettivi dell'organizzazione, mettendo in comunicazione ciascuna funzione aziendale con le altre e collegando i livelli gerarchici della struttura decisionale. L'attività di budgeting è frutto della collaborazione tra il middle management, ovvero i responsabili delle funzioni e della realizzazione dei prodotti e servizi, che conoscono punti di forza, debolezza e potenzialità della componente aziendale di cui si occupano, e il top management, che esprime le linee guida e le ambizioni della proprietà. Le direttive sono poi trasmesse alla base operativa, che le esegue e che è un prezioso strumento per la trasmissione di dati e informazioni. Il budget si riferisce sempre a intervalli di tempo ben definiti, entro cui si valuta l'efficacia dell'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi; solitamente il periodo di riferimento coincide con il seguente esercizio ed è definito anno di budget. Nelle organizzazioni di media o grande dimensione, l'anno di budget è suddiviso in intervalli più piccoli, anche a cadenza mensile, in modo da monitorare più efficacemente l'attività aziendale.

### 1.1.1 Importanza e funzioni del budget

Il budget si è ormai consolidato come documento di riferimento per la gestione aziendale, tant'è che le metodologie di costruzione del budget sono state affinate e personalizzate, in modo da catturare con grande precisione ogni aspetto della struttura organizzativa ed elaborare dati previsionali che siano il più completi ed efficaci possibile. La grande attenzione data ai documenti di budget è giustificata dalla versatilità di questi strumenti, che, nel loro carattere previsionale, svolgono diverse funzioni:

---

<sup>6</sup> C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17<sup>a</sup> Edizione.

- 1) Funzione di guida per il management: Il budget rappresenta la guida per il management nel coordinamento e svolgimento delle attività di cui si occupano, costringendo i manager a guardare avanti e formalizzando le loro responsabilità di pianificazione<sup>7</sup>. Attraverso la formalizzazione, dunque, vengono indicate al management le tappe da seguire per raggiungere gli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione; viene scongiurato, dunque, il rischio di "miopia manageriale", ovvero la eventuale tendenza del management nell'approcciarsi alla gestione solo in una prospettiva di brevissimo termine, senza elaborare piani futuri e trovandosi in difficoltà al presentarsi di qualsiasi variazione del contesto interno o esterno.
- 2) Funzione di comunicazione: Il budget ha una grandissima forza a livello comunicativo, in quanto esprime, a qualsiasi livello aziendale, gli obiettivi generali dell'organizzazione e soprattutto quelli definiti per ciascun componente e per ciascuna funzione. I budget, in pratica, comunicano ai dipendenti, a tutti i livelli a cui questi operano, cosa ci si aspetta da loro in termini di risultati.<sup>8</sup> I processi di budgeting migliori coordinano il classico sistema informativo di tipo top-down, dunque dal vertice aziendale verso i livelli più bassi, con uno di tipo bottom-up, ovvero dalla base della piramide organizzativa ai responsabili di livello superiore. La direzione, infatti, esprime gli obiettivi aziendali, ma sono i dipendenti e il middle management a comunicare come intendono raggiungere gli obiettivi imposti.
- 3) Funzione di coordinamento: Il sistema di budgeting è anche molto utile per coordinare le diverse attività svolte all'interno dell'organizzazione. Le organizzazioni, infatti, sono sistemi complessi ed è necessario che le unità che le compongono operino in sinergia l'una con l'altra, limitando il più possibile che sorgano conflitti di interesse nello svolgimento delle attività. Grazie al budget, dunque, vengono allineati gli obiettivi delle diverse unità funzionali e i manager hanno a disposizione informazioni circa le attività e le necessità degli altri comparti aziendali. In questo modo, i responsabili della produzione utilizzano il budget delle vendite, i piani logistici e le giacenze di magazzino per valutare e pianificare le materie prime di cui avranno necessità e la quantità da produrre.
- 4) Funzione motivazionale: Formalizzando gli obiettivi per ciascuna funzione aziendale, il budget ha anche forza motivazionale per i dipendenti a tutti i livelli. Innanzitutto, infatti, tramite il budget i membri dell'organizzazione vengono resi partecipi dei piani d'azione e degli obiettivi aziendali, potendo così condividere le prospettive di evoluzione e identificarsi nelle strategie e nelle attività svolte dall'azienda. Il budget, dunque, può essere un

---

<sup>7</sup> C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17<sup>a</sup> Edizione.

<sup>8</sup> Ibidem.

importante strumento per lo sviluppo del senso di appartenenza dei dipendenti e per fare team building, in modo da migliorare l'efficienza delle procedure interne e da creare un ambiente di lavoro collaborativo. La responsabilizzazione e il coinvolgimento di numerose figure nella redazione del budget favorisce anche la valorizzazione delle professionalità dei dipendenti. Inoltre, la formalizzazione degli obiettivi di ciascuna funzione pone i dipendenti in un'ottica di misurazione e valutazione del lavoro svolto, con la prospettiva di poter essere premiati o penalizzati in base ai risultati raggiunti. In funzione di ciò, può essere strutturato un meccanismo di premi salariali al fine di migliorare la performance globale dell'organizzazione.

- 5) Funzione valutativa: Infine, il sistema di budgeting è il meccanismo più utile per valutare la performance aziendale, sia in termini globali che specifici, in un dato periodo di tempo. In genere, gli obiettivi e i risultati preventivati da un budget sono una base migliore rispetto ai dati passati per giudicare i risultati effettivi<sup>9</sup>. I dati storici, infatti, potrebbero nascondere delle inefficienze interne e non considerare eventuali operazioni straordinarie o mutamenti dell'ambiente esterno, che invece i documenti di budget riescono a catturare. Il budget, inoltre, si pone in una prospettiva di crescita rispetto all'anno precedente, ponendo standard valutativi dinamici e non necessariamente ancorati ai risultati storici. A tal fine, gli obiettivi sintetizzati nei budget devono essere sia realistici, che sufficientemente ambiziosi e i dati previsionali devono essere strutturati in modo da essere facilmente leggibili e da catturare tutte le determinanti dell'andamento dell'azienda. È fondamentale il coordinamento tra sistemi di budgeting e di reporting: i secondi devono essere strutturati in base ai primi, così da valutare in modo preciso la performance dell'organizzazione durante il periodo preso in esame.

Per concludere, dunque, il budget non è solo un documento programmatico, ma un vero e proprio modo di condurre la gestione aziendale: è in fase di redazione del budget che si determina l'impostazione della gestione nell'esercizio successivo ed è il budget stesso a fungere da linea guida per lo svolgimento delle attività dell'organizzazione nel corso dell'anno. Un corretto svolgimento dell'attività di budgeting è dunque necessario per la strutturazione del sistema di controllo di gestione ed è il frequente confronto tra elementi previsionali e consuntivi a determinare la possibilità di misurazione della performance dell'organizzazione sia nel lungo che nel breve periodo.

---

<sup>9</sup> C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17<sup>a</sup> Edizione.

### 1.1.2 Caratteristiche e tipologie di budget

Come dimostrato in precedenza, il budget assolve diverse funzioni all'interno della realtà dell'organizzazione, non solo come un documento previsionale, ma come un elemento centrale nella gestione aziendale. Per questo motivo, i documenti di budget condividono alcune caratteristiche generali, che ne enfatizzano le potenzialità; dall'altra parte, ciascuna organizzazione struttura il budget diversamente, in modo da adattarlo alle proprie specifiche necessità. Il carattere principale del budget è la sua programmaticità: esso è sempre orientato al futuro e guida la gestione durante il periodo preso in considerazione, ponendosi come riferimento nello svolgimento di ogni attività interna. Il budget è, inoltre, un documento contabile, nel senso che esprime la formulazione quantitativa e monetaria dei programmi aziendali<sup>10</sup>: gli obiettivi devono essere espressi in termini economici, in modo che la performance aziendale sia misurabile. A questo aspetto si lega quello della formalità: affinché il budget sia facilmente leggibile e interpretabile è necessario che sia in forma scritta e che rispetti dei canoni condivisi da tutta l'organizzazione. Infine, un'ultima caratteristica fondamentale del budget è la sua flessibilità: il budget non è un documento statico, ma deve essere adattato secondo lo svolgimento della gestione aziendale nel corso dell'anno, in modo da catturare ogni cambiamento nel contesto esterno e in quello interno e da rappresentare correttamente le potenzialità e le criticità dell'organizzazione.

Il sistema di budgeting produce, in realtà, più documenti, ovvero più tipologie di budget, che hanno caratteristiche peculiari e finalità differenti, mettendo in comunicazione tutti gli elementi che costituiscono l'organizzazione e fotografando la realtà aziendale sia nella sua globalità, che analizzandone i particolari. Possiamo parlare infatti di:

- Budget operativi e budget di sintesi: I primi fanno riferimento a una specifica area o segmento aziendale, quali la funzione vendite, quella produttiva, quella amministrativa e quella commerciale; sono generalmente molto particolareggiati e prendono in considerazione ogni attività svolta, i prodotti venduti e i canali di vendita, con l'obiettivo di rappresentare il funzionamento pratico della gestione. I budget di sintesi, invece, riuniscono i dati dei budget operativi e si riferiscono all'intera realtà aziendale; solitamente ricalcano i prospetti di stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario.
- Budget degli investimenti: Il budget degli investimenti si trova a metà tra i budget operativi e quelli di sintesi, data l'ampia portata di informazioni e di risorse prese in considerazione. Riepiloga il costo totale delle immobilizzazioni e degli investimenti a lungo termine, perciò può essere eccezionalmente pluriennale.

---

<sup>10</sup> M. Sanini, Il meccanismo di programmazione e controllo di gestione, 2018.

- Master budget: Il master budget costituisce la declinazione completa e dettagliata del primo anno del piano di lungo termine, riepilogando le attività pianificate di tutte le unità dell'azienda.<sup>11</sup> Nel master budget confluiscono i tre budget di sintesi; quindi, contiene e sintetizza tutte le informazioni previsionali riguardanti l'organizzazione. Questo documento permette di avere una visione d'insieme sull'azienda e sulle sue prospettive di evoluzione competitiva; è anche un prezioso elemento da presentare a potenziali investitori per valutare le potenzialità dell'organizzazione.
- Budget annuali e mensili: Sebbene l'idea di budget sia immediatamente legata a una prospettiva annuale, gli obiettivi di ciascuna unità funzionale sono generalmente scanditi in intervalli infra-annuali, generalmente mensili. In questo modo, viene riflesso in modo più preciso il ciclo gestionale dell'azienda ed è possibile ottenere informazioni circa la scansione dei processi di produzione, vendita e gestione delle risorse durante l'anno.
- Forecast: Il forecast è un documento che integra al budget non solo dati previsionali, ma anche consuntivi<sup>12</sup>. Grazie a questo strumento è possibile fare previsioni infra-annuali, andando a modificare o rettificare quelle elaborate a inizio anno. In particolare, con il forecast viene presa in considerazione la performance della porzione di anno già trascorsa, evidenziando eventuali scostamenti rispetto alle previsioni iniziali, in modo da verificare se si è in linea o meno coi risultati previsti, realizzare azioni per recuperare il terreno eventualmente perduto o riformulare le aspettative.

	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO
	EFFETTIVO	EFFETTIVO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO	PREVISTO
RICAVI	100	70	90	95	100	105
PRODUZIONE	70	65	65	68	70	72
DISTRIBUZIONE	5	5	5	5	5	5
PUBBLICITA'	5	5	5	5	5	5
UTILE NETTO	20	-5	15	17	20	23

Mesi a consuntivo  
 Mesi a preventivo

*Figura 2 - Esempio che raffigura la struttura di un forecast.*

### 1.1.3 Modalità di costruzione dei budget

Dato il grande numero di soggetti coinvolti e di documenti prodotti, la costruzione del budget richiede un ingente impiego di tempo e risorse, in un processo che si articola in più fasi. Prima di tutto, è necessario che la direzione definisca gli obiettivi dell'organizzazione per l'anno seguente in termini di redditività o più in generale stabilendo la linea strategica verso cui si orienterà la gestione ordinaria. Questa fase preliminare può consistere nella valutazione delle prospettive di lungo

<sup>11</sup> C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17ª Edizione.

<sup>12</sup> M. Sanini, Il meccanismo di programmazione e controllo di gestione, 2018.

termine dell'organizzazione e nel monitoraggio sull'avanzamento degli obiettivi formalizzati nel piano strategico. Dopodiché, viene data delega ai responsabili delle funzioni aziendali prima, e a project manager e product manager poi, di raccogliere informazioni storiche, strutturali e previsionali riguardo alle attività svolte dall'azienda. In questa fase, dunque, viene fatta una valutazione sia circa il contesto esterno, che quello interno, esaminando le condizioni delle risorse materiali e produttive dell'organizzazione, la necessità di fare investimenti o di integrare forza lavoro, lo stato della catena di fornitura e della rete distributiva e il contesto competitivo. In caso di sostanziali cambiamenti dello stato economico, possono essere fatte anche analisi di tipo macroeconomico, in modo da rendere più efficiente l'allocazione delle risorse.

Una volta raccolte le informazioni da parte dei responsabili, inizia la vera e propria redazione dei budget, con la stesura dei programmi operativi, ovvero documenti strumentali alla produzione dei budget operativi che esprimono le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi non in termini economici, ma quantitativi. Si definiscono, dunque, quante e quali materie prime, dipendenti, macchinari e immobilizzazioni sono richieste per arrivare agli obiettivi. A questo punto, vengono elaborati i budget operativi, cioè la traduzione economica delle quantità espresse dai programmi operativi; chiaramente, i budget operativi sono redatti per funzione e per attività e si riferiscono a un segmento specifico dell'organizzazione. Il primo budget operativo ad essere redatto è il budget delle vendite e da esso dipendono tutti gli altri: nel budget delle vendite vengono espressi elementi programmatici riguardo il numero di unità vendute, il prezzo unitario, il mix di distribuzione e il mix di prodotto. In particolare, i fattori che influenzano le previsioni di vendita sono: stato dell'ambiente esterno generale, quali le condizioni generali dell'economia e dell'ambiente competitivo, ovvero le azioni della concorrenza; ricerche di mercato e stime della forza di vendita; modelli delle vendite passate; cambiamenti del mix di prodotti, dei prezzi e piani pubblicitari e promozionali in coordinamento con la funzione marketing. Di fatto, sebbene le imprese stiano adottando in misura sempre maggiore delle procedure più formalizzate<sup>13</sup>, non esistono modelli per la previsione sistematica delle vendite nell'anno di budget. Al budget di vendita sono strettamente legati altri documenti, quali il budget dei costi commerciali, lo schema della riscossione dai clienti e il budget degli acquisti. In seguito, sono redatti gli altri budget di natura industriale, ovvero quello delle scorte di magazzino, quello di produzione e quello della forza lavoro; infine, sono elaborati i budget delle altre aree funzionali, dei costi amministrativi e delle spese generali.

Conclusa la redazione dei budget operativi, si apre la delicata fase dell'approvazione e condivisione dei documenti prodotti: ciascun manager trasmette al proprio responsabile le

---

<sup>13</sup> C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17ª Edizione.

previsioni, motivandole ed eventualmente allegando una relazione scritta o verbale. Questo processo continua fino ad arrivare al top management, che deve dare l'approvazione del piano. Se il budget non è approvato, a ciascun livello, viene rimandato al livello inferiore, che deve cercare di attuare i correttivi atti a rispettare le direttive ricevute in termini di riduzione dei costi o aumento della redditività. Una volta che i budget operativi sono parzialmente approvati, vengono elaborati i budget di sintesi, la cui struttura sarà approfondita nel corso di questo capitolo, in modo da ottenere l'approvazione definitiva per il piano gestionale dell'anno di budget. Se l'autorizzazione dell'alta direzione è un elemento fondamentale per rendere il budget esecutivo, non è da sottovalutare l'importanza della condivisione degli obiettivi e delle previsioni da parte dei dipendenti e dei manager di livello inferiore. Si è dimostrato, infatti, come il budget sia uno strumento prezioso in termini di engagement aziendale e di team building; è importante, perciò, che ci sia sufficiente partecipazione nella costruzione di questo documento e che i dipendenti ritengano consoni sia gli obiettivi posti, sia le modalità di valutazione del lavoro svolto, affinché siano motivati nello svolgimento delle loro mansioni.

A questo punto, il budget viene reso esecutivo e mensilizzato: nella fase di mensilizzazione, i dati previsionali inseriti nei vari budget sono ripartiti su periodi più brevi, solitamente di un mese, al fine di essere più precisi rispetto allo svolgimento della gestione operativa nel corso dell'esercizio. Chiaramente, il processo di mensilizzazione è strettamente legato alle tipologie di attività svolte dall'organizzazione: se per alcuni business la gestione è pressoché costante per tutti i mesi dell'anno, per altri la produzione o la redditività sono concentrati in determinati periodi. Come detto, l'attività di budgeting non si esaurisce una volta prodotti i prospetti iniziali, ma continua nel corso di tutto l'anno, con il continuo monitoraggio della gestione operativa e del raggiungimento degli obiettivi parziali e con la redazione del forecast, aggiornando il budget secondo i risultati raggiunti.

La costruzione del budget, dunque, è un processo complesso, che coinvolge molti soggetti e che richiede l'impiego di ingenti risorse, perciò è consigliabile iniziare a preparare i documenti con sufficiente anticipo, in modo da avere completato il procedimento per l'inizio dell'esercizio seguente. Chiaramente, più un'organizzazione è complessa, maggiore è il tempo assorbito dall'attività di budgeting. Dall'altra parte, però, completare la redazione con eccessivo anticipo comporta una minore precisione delle previsioni e la perdita delle informazioni relative alla parte finale dell'anno, esponendosi al rischio di dover stravolgere completamente la programmazione in caso di sostanziali cambiamenti dell'ambiente esterno o interno nel periodo non preso in esame.

### 1.1.4 Dai budget operativi ai budget di sintesi

Come definito in precedenza, i budget di sintesi sono documenti sintetici, che raccolgono e organizzano le informazioni contenute nei budget operativi; se i budget operativi, infatti, sono la vera e propria guida della gestione, i budget di sintesi sono preziosi strumenti per avere una visione di insieme dell'organizzazione e per fare valutazioni dell'azienda da parte di soggetti interni o esterni. I budget di sintesi seguono gli schemi di stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario, talvolta opportunamente riclassificati in modo da evidenziare determinati effetti della gestione in base alle finalità informative e alla natura della stessa. Possiamo dunque parlare di: budget economico, budget patrimoniale e budget finanziario, ovvero i tre prospetti che compongono il master budget.

- Budget economico: Il budget economico assume la forma di conto economico preventivo, ovvero di un documento che riepiloga al proprio interno i costi e i ricavi previsti per l'anno amministrativo cui il budget si riferisce<sup>14</sup>. Può assumere la struttura illustrata dallo schema civilistico (Art. 2425 Codice civile), ma solitamente segue schemi di riclassificazione volti a far emergere le fasi di costruzione del reddito.
- Budget patrimoniale: Il budget patrimoniale ha come obiettivo l'evidenziazione dello stato del patrimonio aziendale al termine del periodo amministrativo considerato<sup>15</sup>. Può assumere molteplici forme, da quella civilistica (Art. 2424 Codice civile) a delle riclassificazioni basate sul criterio della liquidità delle poste o di pertinenza gestionale.
- Budget finanziario: Il budget finanziario è un documento complesso, che evidenzia tutti i flussi di cassa in entrata (cash-in flow) e in uscita (cash-out flow) che si prevede di realizzare nell'anno di budget. Deriva necessariamente dalle previsioni espresse nel budget economico e in quello patrimoniale, ma è influenzato anche da altri fattori quali i periodi di dilazione o la rateizzazione nella riscossione dei crediti e nel pagamento dei debiti. Essendo le determinanti del budget finanziario di doppia natura, è possibile distinguere tra: cash flow operativo e cash flow patrimoniale, la cui somma è uguale al cash flow globale.

Determinanti patrimoniali: Presupponendo incassi e pagamenti immediati,

- Un aumento delle immobilizzazioni genera un flusso di cassa in uscita.
- Un aumento del capitale proprio genera un flusso di cassa in entrata.
- Un aumento del capitale di terzi genera un flusso di cassa in entrata.

---

<sup>14</sup> F. Barnabè. I budget di sintesi: degli investimenti, economico, finanziario e patrimoniale, in A. Riccaboni. Metodologie e strumenti per il controllo di gestione, 2018.

<sup>15</sup> Ibidem.

VARIAZIONI PATRIMONIALI PREVISTE			
ATTIVITA'		PASSIVITA'	
IMMOBILIZZAZIONI MAT.	200-190	PATRIMONIO NETTO	80-60
IMMOBILIZZAZIONI IMM.	40-20	DEBITI VERSO BANCHE	100-70

**CASH FLOW PATRIMONIALE= 20**

*Figura 3 - Esempio di calcolo di cash flow patrimoniale.*

Quanto al cash flow operativo, esso può essere calcolato direttamente, considerando solo costi e ricavi monetari, o indirettamente, depurando il reddito netto da tutte le componenti non monetari. Ipotizzando un metodo di tipo indiretto, dapprima viene calcolato il flusso di attivo circolante netto, nel seguente modo:

- Gli ammortamenti determinano una rettifica in aumento rispetto al risultato di esercizio.
- Gli accantonamenti determinano una rettifica in aumento rispetto al risultato di esercizio.

Dopodiché, viene calcolato il cash flow operativo prendendo in considerazione le seguenti determinanti:

- Una variazione positiva dei crediti verso clienti determina una rettifica in diminuzione rispetto al risultato di esercizio.
- Una variazione positiva dei debiti verso fornitori determina una rettifica in aumento rispetto al risultato di esercizio.
- Una variazione positiva del magazzino determina una rettifica in diminuzione rispetto al risultato di esercizio.

VARIAZIONI REDDITUALI PREVISTE	
<b>UTILE NETTO</b>	<b>100</b>
AMMORTAMENTI	20
ACCANTONAMENTI	10
<b>FLUSSO DI ATTIVO CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>130</b>
VARIAZIONE DEBITI VERSO FORNITORI	40
VARIAZIONE CREDITI VERSO CLIENTI	30
VARIAZIONE MAGAZZINO	20
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>120</b>

*Figura 4 – Esempio di calcolo di cash flow operativo.*

## CAPITOLO 2

### Il controllo di gestione come sistema di reporting e analisi degli scostamenti

Per controllo di gestione si intende un processo direzionale, formato da un insieme complesso di rilevazioni, tendente all'individuazione dei punti dell'attività aziendale in cui si originano quegli scostamenti dal risultato economico programmato, responsabili di performance poco soddisfacenti, in modo tale da rendere possibili, immediati e calibrati interventi correttivi<sup>16</sup>. Il controllo di gestione, dunque, è una funzione fondamentale nelle organizzazioni, poiché permette di monitorare la gestione, individuando dapprima eventuali inefficienze e poi le cause delle stesse. Esso si pone nella seconda metà del processo di pianificazione e controllo, seguendo la fase di programmazione, accompagnando la gestione operativa e concentrandosi sulla rilevazione e sulla valutazione dei risultati ottenuti.

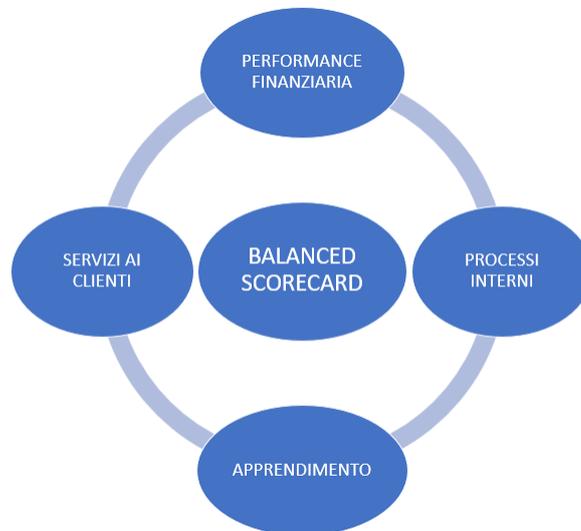
La funzione controllo di gestione si articola in tre momenti: dapprima c'è la fase preliminare della rilevazione dei risultati, ovvero la scelta dei sistemi di contabilità analitica più adeguati a rappresentare la struttura di costo e la modalità di costruzione del reddito dell'organizzazione. Dopodiché c'è la fase di reporting, in cui avviene la trasmissione dei dati economico-finanziari o di altra natura al management, come supporto per le decisioni; il sistema di reporting costituisce la componente più consistente del flusso informativo aziendale. Infine, la valutazione dei risultati mediante analisi degli scostamenti, ovvero il confronto tra i risultati ottenuti e i valori previsti in fase di programmazione, la valutazione complessiva del ciclo gestionale e la verifica delle cause che hanno portato ad avere gli scostamenti rispetto alle previsioni. Chiaramente, il controllo di gestione è strettamente legato con la programmazione per l'esercizio successivo: sono i risultati del ciclo gestionale presente, infatti, la base per la definizione degli obiettivi futuri e la guida per l'attività di budgeting del seguente anno, descrivendo la sequenza ciclica delle componenti del sistema di pianificazione e controllo.

Compito del controllo di gestione è la definizione delle corrette metriche di valutazione dell'andamento gestionale, in modo da esaminare la bontà del lavoro svolto e da rilevare eventuali criticità; a tal fine, la struttura di un adeguato sistema di KPI è uno degli elementi chiave per svolgere l'attività di controllo in modo efficiente. Prima ancora di verificare i risultati raggiunti, infatti, è fondamentale aver predisposto dei meccanismi di valutazione coerenti con quelle che sono le caratteristiche dell'organizzazione stessa e gli interessi con gli stakeholder di riferimento. Uno strumento sempre più utilizzato in fase di controllo è il Balanced Scorecard (BSC), che traduce la

---

<sup>16</sup> O. Cosentini. Il controllo di gestione semplificato, 2019.

missione e la strategia di un'organizzazione in un insieme completo di misure di performance, fornendo il quadro per un sistema di misurazione e gestione strategica<sup>17</sup>. La grande forza di questo approccio è di poter considerare contemporaneamente più dimensioni, affiancando valutazioni finanziarie e non finanziarie e prendendo in esame tanto la dimensione interna, che quella esterna. Il sistema di Balanced Scorecard misura la performance dell'organizzazione attraverso quattro prospettive: performance finanziaria, servizio ai clienti, processi interni e apprendimento<sup>18</sup>.



*Figura 5 - La struttura del Balance Scorecard.*

In generale, esistono due tipi di approccio alla valutazione e al controllo delle performance, uno focalizzato sulle attività svolte dagli individui, l'altro sui risultati. Il controllo del comportamento si basa sull'osservazione diretta e sulla supervisione da parte dei manager delle azioni dei dipendenti al fine di accertare se l'individuo segue regole e politiche e svolge i compiti come richiesto<sup>19</sup>. Secondo questo approccio, la chiave per rendere efficiente la gestione aziendale è un sistema strutturato e rigido di regole, unito al controllo sulle azioni svolte. Ci si concentra, dunque, sulle modalità di raggiungimento degli obiettivi. Il controllo dei risultati, invece, si basa sul monitoraggio e la ricompensa dei risultati e i manager possono disinteressarsi quasi del tutto delle modalità di raggiungimento di tali risultati<sup>20</sup>. In base a questo secondo approccio, non è necessario seguire ogni azione dei dipendenti, ma è possibile aumentare il loro grado di autonomia, concentrandosi esclusivamente sui risultati ottenuti dagli stessi. Entrambi questi meccanismi sono utilizzati, anche se è il controllo dei risultati a offrire, solitamente, una fotografia migliore dello stato di salute dell'azienda.

<sup>17</sup> D. Norton; R. Kaplan. The Balanced Scorecard: translating strategy into action, 1996.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Richard L. Daft. Organizzazione aziendale 7<sup>a</sup> Edizione.

<sup>20</sup> Richard L. Daft. Organizzazione aziendale 7<sup>a</sup> Edizione.

## 2.1 Il sistema di reporting

Per reporting si intende il sistema dei rapporti informatici aziendali, ossia l'insieme delle informazioni variamente rappresentate su supporti cartacei e informatici, prodotte con periodicità e contenuto variabile, destinate alla comunicazione sia interna che esterna<sup>21</sup>. Tali informazioni rappresentano l'output finale del sistema informativo aziendale destinato a soddisfare istanze di controllo da parte di stakeholder interni ed esterni alla struttura organizzativa<sup>22</sup>. Il sistema di reporting è, dunque, uno strumento fondamentale per la rilevazione di eventuali situazioni di inefficienza o anomalie gestionali; perciò, ogni organizzazione deve dotarsi di un qualche meccanismo finalizzato a garantire un efficiente flusso informativo e condivisione dei dati. A tal fine, le aziende si servono sempre più di software informatici, spesso disegnati su misura, atti a rendere più semplice e precisa la trasmissione delle informazioni, fungendo sia come memoria storica, ovvero come archivio della gestione passata, sia come sintesi in tempo reale dell'andamento dell'organizzazione. L'introduzione di supporti informatici, chiaramente, comporta alcuni costi aziendali, quali la necessità di aggiornare le competenze dei dipendenti e una grande dipendenza operativa dai provider dei software, che sono ormai un elemento importante nel network organizzativo dell'azienda.

I sistemi di reporting sono vari e strettamente legati all'organizzazione che li ha concepiti: non è dunque possibile replicare direttamente gli stessi meccanismi informativi in contesti diversi e avere garantita la medesima efficacia. Per questo motivo, ogni organizzazione dovrebbe dotarsi del corretto sistema di reporting, considerando le proprie necessità informative, la cultura interna, l'ambiente collaborativo o competitivo esterno e le proprie disponibilità economiche.

Esistono quattro tipologie principali di report prodotti da un'organizzazione, secondo gli stakeholder a cui sono indirizzati e la natura delle informazioni trasmesse:

- Reporting direzionale: concerne la predisposizione di sintesi informative necessarie ai dirigenti aziendali per conoscere e dominare le dinamiche gestionali<sup>23</sup>. Questo tipo di reporting si rivolge, dunque, a stakeholder interni, trasmettendo dati aggregati e informazioni che riguardano l'organizzazione nella sua totalità. Le informazioni sono solitamente trasmesse secondo principi comunicativi interni, più fruibili rispetto alla forma imposta dalle norme contabili.

---

<sup>21</sup> L. Marchi. I contenuti del reporting, in S. Marasca; L. Marchi; A. Riccaboni. Controllo di gestione. Metodologie e strumenti, 2013.

<sup>22</sup> M. Agliati. Tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo, 1996.

<sup>23</sup> M. Magliacani. Il reporting, in A. Riccaboni. Metodologie e strumenti per il controllo di gestione, 2018.

- Reporting operativo: consiste in documenti riguardanti specifiche attività o dinamiche organizzative. È rivolto ai responsabili delle funzioni aziendali e può riguardare statistiche di vendita, tempi di produzione ed efficienza distributiva.
- Reporting istituzionale: è indirizzato a stakeholder esterni di tipo istituzionale ed è costituito da documenti trasmessi secondo le forme e nei tempi imposti da norme contabili o giuridiche.
- Reporting socio-ambientale: si riferisce alla rendicontazione della performance in termini di impatto sulla società e sull'ambiente<sup>24</sup>. Anche questo tipo di reporting è indirizzato a stakeholder esterni e sta acquisendo una importanza sempre maggiore in ottica di responsabilità sociale di impresa (CSR).

### 2.1.1 Finalità e caratteristiche del sistema di reporting

In generale la finalità del reporting di controllo è quella di offrire al top management la rappresentazione del presente per capire e influenzare il futuro dell'azienda<sup>25</sup>. Il reporting, dunque, è un prezioso strumento per i manager, poiché fornisce gli strumenti per valutare lo stato di salute dell'impresa e per intraprendere decisioni strategiche per lo sviluppo dell'organizzazione stessa. Il sistema di reporting è, inoltre, uno strumento fondamentale per la rilevazione e l'analisi degli scostamenti da budget, che è il fulcro del processo di apprendimento interno e l'indicatore più rilevante circa la qualità dell'andamento della gestione. La maggior parte delle informazioni trasmesse sono di natura contabile, ovvero derivano da parametri misurabili e attraverso meccanismi quantitativi; il sistema di reporting, però, deve essere strutturato in maniera tale da catturare anche informazioni di carattere puramente qualitativo e da fornire al management dati non solo riguardanti i risultati raggiunti, ma anche le azioni che hanno portato al raggiungimento degli stessi. Un buon sistema di reporting, dunque, deve offrire una fotografia dinamica tanto dell'organizzazione nel suo complesso, quanto del contributo che i singoli comparti aziendali, o addirittura i singoli dipendenti danno nel raggiungimento dei risultati.

Al fine di assolvere alle sue funzioni, i sistemi di reporting hanno generalmente caratteristiche comuni, che ne determinano l'efficacia:

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> L. Songini. Le misure a supporto della gestione operativa, in A. Pistoni; L. Songini. Reporting e valore. Misurazione della performance aziendale, Egea, 2002

- **Attendibilità:** La prima caratteristica del sistema di reporting è l'attendibilità delle informazioni, poiché il destinatario assegnerà al report un'elevata fondatezza nella misura in cui percepisce che le informazioni ivi contenute sono attendibili, cioè espressive della realtà<sup>26</sup>. Delle informazioni poco attendibili, infatti, potrebbero risultare fuorvianti e comportare un senso di sfiducia nei confronti di questo strumento, oltre che una minore efficacia.
- **Forma:** È necessario che i report siano presentati ai destinatari nella forma più corretta, secondo quelle che sono le finalità del report stesso. Dato che il linguaggio contabile è diverso da quello adottato dai manager, compito di un rapporto è quello di saldare questa frattura disponendo di dati più leggibili e stimolanti, accompagnandoli da commenti e grafici<sup>27</sup>. Dall'altra parte, report istituzionali devono rispettare le formalità richieste dallo stakeholder.
- **Flessibilità:** Detto che una delle finalità dei sistemi di reporting è di catturare quanto più precisamente le dinamiche sia dell'ambiente esterno che di quello interno, è fondamentale che questi siano flessibili in maniera sufficiente da sapersi adattare a mutamenti ed evoluzioni del contesto.
- **Sintesi:** Al fine di risultare contemporaneamente comprensibile e completo, i report devono avere il giusto grado di sintesi. L'informazione sintetica, infatti, permette di poter costituire un corpo organico di facile consultazione e assimilazione<sup>28</sup>.
- **Articolazione temporale:** La cadenza temporale con cui sono redatti i report risponde alle esigenze di controllo e comunicative dell'organizzazione; per questo motivo, la frequenza di produzione di determinati tipi di report dipende dalla finalità degli stessi. I report direzionali sono generalmente meno frequenti rispetto a quelli operativi, mentre la cadenza dei documenti indirizzati a stakeholder esterni dipende dagli accordi e dalle norme che regolano il rapporto.
- **Tempestività:** La caratteristica più importante dei report è probabilmente la tempestività. Come detto, infatti, il sistema di reporting è concepito per essere un prezioso supporto al management in fase di decision making, perciò le informazioni devono essere disponibili in tempi utili da prendere le corrette decisioni. Spesso, dunque, è preferibile un report meno preciso ma estremamente puntuale, piuttosto che uno dettagliato ma che rischierebbe di avere l'unica funzione di archivio storico.

---

<sup>26</sup> M. Barbato. Programmazione e controllo in un'ottica strategica, Utet, Torino, 1991.

<sup>27</sup> G. Brunetti. Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate, Franco Angeli, Milano, 1989.

<sup>28</sup> G. Bruni. Contabilità per l'alta direzione, Etaslibri, Milano, 1990.

## 2.1.2 Struttura del sistema di reporting

La costruzione di un sistema di reporting è una attività complessa, che riunisce un ampio numero di soggetti interni o esterni all'organizzazione e che richiede, perciò, l'impiego di risorse. Per prima cosa, è necessario individuare le esigenze specifiche dell'organizzazione in termini di informazioni di cui si necessita per supportare la gestione, identificando le variabili chiave per il buon andamento dell'azienda. Il reporting, infatti, deve essere strutturato in maniera tale da consentire il controllo dei fattori critici che influenzano maggiormente le performance aziendali<sup>29</sup>. Questa fase preliminare è dunque molto importante, perché una errata mappatura del contesto esterno e delle attività svolte internamente potrebbe rendere totalmente inefficace l'intero sistema informativo. Dopodiché, si procede alla progettazione dell'architettura del sistema: si scelgono i tipi di dati da raccogliere, le fonti dei dati e gli strumenti di raccolta, selezionando i supporti informatici più adeguati e costruendo il flusso informativo interno. È altresì importante la scelta dei giusti indici di valutazione, costruiti secondo quelle che sono le caratteristiche dell'impresa, i risultati desiderati, la possibilità dell'organizzazione di influenzare i risultati e la misurazione dei progressi. La selezione dei KPI dipende chiaramente dalla struttura generale del controllo, di cui ne è stato precedentemente presentato un esempio nel Balanced Scorecard.

A questo punto, vengono stabilite la frequenza e le modalità di trasmissione dei dati, valorizzando il flusso informativo interno ed esterno. Si procede, dunque, alla fase di calendarizzazione, ovvero alla scansione temporale dei report nel corso dell'anno; in questa fase è indicata ai dipendenti la cadenza temporale entro cui dovranno preparare i rapporti circa le attività da loro seguite, oppure è stabilita la frequenza di comunicazione con gli stakeholder esterni. Viene poi stabilita la forma che dovranno avere i report, dunque il linguaggio, i supporti grafici e il grado di sintesi che dovrà essere utilizzato nel trasmettere le informazioni. Sono solitamente utilizzati grafici e tabelle, al fine di aumentare la chiarezza e la sinteticità dei report stessi. Scegliere la più adeguata scansione temporale e una corretta forma è fondamentale per fare in modo che i report siano sufficientemente chiari e tempestivi, risultando un prezioso supporto decisionale.

In generale, la struttura del flusso informativo dell'organizzazione dipende da due variabili fondamentali: il livello di delega e la complessità organizzativa. Per livello di delega si intende il numero di persone che tendono a servirsi del sistema di reporting. Un aumento del livello di delega, dunque, comporta un aumento della sofisticazione del sistema, poiché aumenta il numero di soggetti che partecipano alla risoluzione dei problemi e che dunque hanno bisogno di informazioni.

---

<sup>29</sup> M. Magliacani. Il reporting, in A. Riccaboni. Metodologie e strumenti per il controllo di gestione, 2018.

La complessità organizzativa esprime, invece, il livello di dettaglio richiesto dagli utilizzatori dei report. Quanto più è articolata la struttura aziendale in termini di organigramma e attività svolte, tanto più è complesso identificare le azioni e i fattori che influenzano l'andamento generale dell'organizzazione e tanto maggiore è il grado di dettaglio richiesto ai report.

## 2.2 L'analisi degli scostamenti

Per analisi degli scostamenti, o *variance analysis*, si intende il confronto tra i risultati previsti e quelli ottenuti, ovvero tra elementi preventivi e consuntivi. L'analisi degli scostamenti, è, dunque, la fase finale del processo di pianificazione e controllo, poiché viene svolta al termine del periodo per cui era posta in essere la programmazione, solitamente a fine anno, e permette di ripercorrere l'andamento dell'attività operativa nel corso di questo intervallo. L'obiettivo dell'analisi degli scostamenti consiste nel confrontare le informazioni contenute all'interno dei budget con i risultati effettivamente conseguiti dalla gestione, in maniera tale da metterne in evidenza eventuali scostamenti, analizzarne le cause ed individuare delle possibili azioni correttive che permettano di riportare i risultati effettivi in linea con quelli che erano stati definiti a preventivo<sup>30</sup>. È chiaro, dunque, il legame con il budget: se durante l'attività di budgeting venivano definiti gli obiettivi per l'anno successivo, risultando una guida per la gestione durante tutto l'esercizio, è in fase di analisi degli scostamenti che viene fatta una valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi stessi. D'altro canto, il sistema di reporting funge da ponte tra questi due momenti del ciclo di pianificazione e controllo, essendo strutturato in funzione del budget da una parte e fornendo gli strumenti per analizzare gli scostamenti dall'altra.

Il processo di analisi degli scostamenti si articola in tre fasi sequenziali, ciascuna strumentale al monitoraggio dell'andamento generale dell'azienda. Dapprima, infatti, avviene la rilevazione degli scostamenti stessi; in questa fase, dunque, vengono confrontati i valori previsionali inseriti nel budget con quelli a consuntivo, trasmessi, invece, dal sistema di reporting aziendale, evidenziando eventuali differenze. Gli scostamenti possono essere positivi o negativi, in relazione al fatto che si pongano sopra o sotto l'obiettivo prefissato. In questa prima fase entrano in gioco metodologie di calcolo degli scostamenti sempre più sofisticate, in modo da indagare la gestione di ciascuna componente operativa aziendale. Dopodiché, c'è la fase di interpretazione degli scostamenti, ovvero l'individuazione delle cause di scostamento e di eventuali situazioni di inefficienza interna. In questa fase vengono valutati sia l'ambiente interno che quello esterno, considerando tutte le

---

<sup>30</sup> A. Tullio. Il budget, l'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting, Ipsoa, 2007.

variabili che hanno portato ad avere un determinato risultato, individuando eventuali errori in fase di programmazione e ricercando le relazioni e i trade-off tra due o più scostamenti. Ciò è possibile, dunque, solo se è stato costruito un sistema di rilevazione adeguatamente dettagliato. Infine, vengono predisposti i correttivi più adeguati ad allineare dati previsionali e consuntivi. Questo momento è probabilmente il più importante, perché valorizza la funzione principale del controllo di gestione, che è l'analisi e la comprensione delle azioni svolte, in un'ottica di miglioramento costante e di evoluzione dell'organizzazione. È evidente, dunque, che l'analisi degli scostamenti è un importante strumento di apprendimento interno, poiché permette di utilizzare tutte le informazioni a disposizione per acquisire una conoscenza sempre più profonda dei punti di forza, di debolezza e delle criticità dell'azienda.

Il meccanismo di rilevazione e analisi degli scostamenti è, dunque, il migliore strumento di misurazione della performance aziendale. Questo meccanismo, infatti, permette da una parte di sintetizzare i risultati in senso assoluto e dall'altra di confrontare ciò che si è raggiunto con ciò che si voleva e che si poteva effettivamente raggiungere, valutando quanto la gestione sia stata soddisfacente nell'ottica di raggiungimento degli obiettivi. In questo modo è possibile monitorare l'andamento della gestione, analizzando le prestazioni sia in un'ottica di breve termine, che di lungo termine, così da verificare il grado di efficacia dell'organizzazione stessa. Il sistema di analisi degli scostamenti, però, ha alcuni limiti e non è autosufficiente: dipende, infatti, da una serie di elementi antecedenti o successivi alla rilevazione vera e propria. Innanzitutto, l'efficacia di questo strumento dipende dalla strutturazione dello stesso: i dati sono trasmessi dal sistema di reporting, perciò è necessario che questo sia costruito in modo da catturare tutte le variabili di interesse per l'azienda nel modo più chiaro e completo possibile. Inoltre, la rilevazione degli scostamenti dipende direttamente dai valori di riferimento presi in considerazione, dunque i dati previsionali di budget devono essere adeguati e sufficientemente aggiornati in base alle variazioni del contesto estemo e di quello interno. Infine, come detto in precedenza, la rilevazione e l'analisi degli scostamenti sono strumentali alle decisioni da parte del top management: non è sufficiente calcolare gli scostamenti di costo o ricavo dell'azienda, ma è necessario saper leggere queste informazioni e saper risalire alle cause ultime di scostamento, in modo da poter correggere gli elementi di inefficienza. Il sistema di analisi degli scostamenti, infatti, fornisce una analisi per lo più di tipo quantitativo, a cui deve seguire una valutazione qualitativa dei manager e un sistema di decision making che valorizzi le informazioni ottenute.

In generale, è fondamentale aver eseguito una corretta mappatura dei centri di responsabilità dell'organizzazione. Così come i budget sono strutturati per funzione aziendale, anche la

rilevazione dei risultati e degli scostamenti avviene in modo da catturare tutti i meccanismi che portano alla costruzione del reddito totale. Per mappatura dei centri di costo si intende l'individuazione di tutte le attività che assorbono risorse (centri di costo), che generano ricavi (centri di ricavo) e che comportano sia costi che ricavi (centri di profitto), tracciando, dunque, tutte le unità organizzative interne all'azienda. In questo modo è possibile valutare la performance sia a livello di intera azienda, che di ciascuna area funzionale, così da attuare i correttivi più adatti e non disperdere risorse. L'obiettivo dell'analisi degli scostamenti è, infatti, individuare le cause ultime di inefficienza, scomponendo gli scostamenti generali in scostamenti più specifici e puntuali.

### 2.2.1 Metodi di calcolo degli scostamenti

Come detto in precedenza, affinché la rilevazione degli scostamenti sia uno strumento utile nella valutazione della performance aziendale, è necessario che l'organizzazione sia in grado di risalire alle cause ultime che hanno comportato lo scostamento stesso. Per questo motivo, le metodologie di calcolo delle varianze devono essere strutturate in modo da catturare tutte le dinamiche che hanno portato allo scostamento. In particolare, si cerca di scomporre lo scostamento in due o più effetti secondari, che sono la misurazione dell'impatto di ciascuna variabile sullo scostamento stesso, secondo un procedimento di tipo top-down.

Al fine di trattare le metodologie di calcolo degli scostamenti, è necessario introdurre alcuni concetti preliminari:

- Budget flessibile: Per budget flessibile si intende un budget che si adegua alle variazioni di volume delle vendite e delle altre attività che generano i costi<sup>31</sup>. Esso non è altro, dunque, che un budget aggiustato per le quantità effettivamente prodotte, acquistate o vendute.
- Consuntivo puro: Per consuntivo puro si intendono i ricavi, i costi o i profitti effettivamente conseguiti, ovvero calcolati usando dati consuntivi.
- Standard: Per standard si intendono i costi, i prezzi o in generale il livello di rendimento desiderabile per l'organizzazione. Gli standard possono essere calcolati in vari modi e possono dipendere da variabili riguardanti sia l'ambiente interno, che quello esterno. Solitamente gli standard coincidono con i valori previsti in fase di budgeting, poiché gli obiettivi sono costruiti in modo da rispecchiare contemporaneamente ciò che l'azienda può

---

<sup>31</sup> C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17<sup>a</sup> Edizione.

essere e ciò che vuole essere. In generale, si presupporranno valori standard e valori da budget equivalenti.

- Consuntivo con una o più variabili standard: Così come il budget flessibile, anche questo è un punto intermedio tra budget e consuntivo puro. Si tratta di un elemento che prende utilizza dati consuntivi, tranne che per una o più variabili che sono considerate a valori standard o di budget.

COSTO DELLA PRODUZIONE		
	VALORI PREVENTIVI	VALORI CONSUNTIVI
VOLUME DI PRODUZIONE	1000	1200
CONSUMO UNITARIO DI MATERIE PRIME	0,8	1,1
PREZZO UNITARIO DELLE MATERIE PRIME	50	60

COSTO DELLA PRODUZIONE DA BUDGET =  $1000 \times 0,8 \times 50 = 40000$

COSTO DELLA PRODUZIONE DA BUDGET FLESSIBILE =  $1200 \times 0,8 \times 50 = 48000$

COSTO DELLA PRODUZIONE DA CONSUNTIVO A PREZZI STANDARD =  $1200 \times 1,1 \times 50 = 66000$

COSTO DELLA PRODUZIONE DA CONSUNTIVO PURO =  $1200 \times 1,1 \times 60 = 79200$

*Figura 6 - Esempio che raffigura gli strumenti di calcolo per l'analisi degli scostamenti.*

### 2.2.1.1 Scostamenti dei costi variabili

Per costi variabili si intendono quei costi che variano proporzionalmente alle quantità prodotte; questi si riferiscono, dunque, a variabili strettamente produttive. In particolare, il calcolo degli scostamenti dei costi variabili indaga come il cambiamento dei prezzi e delle condizioni operative interne influenza i risultati raggiunti nel corso dell'esercizio. Per lo studio degli scostamenti dei costi variabili si considerano i due elementi produttivi principali: il costo delle materie prime dirette e la manodopera diretta.

Per quanto riguarda le materie prime dirette impiegate nella produzione, il costo totale è uguale a:

$$\text{COSTO TOTALE} = \text{VOLUME PRODOTTO} \times \text{CONSUMO UNITARIO DELLA MATERIA PRIMA} \times \text{PREZZO DELLA MATERIA PRIMA}$$

Lo scostamento totale, dunque, è uguale alla differenza tra costo totale previsto e costo totale effettivo, ovvero al costo risultante dai valori preventivi, meno quello risultante dalle rilevazioni effettive. Per semplicità, è possibile riportare gli scostamenti sempre con il segno positivo, distinguendo, però, quelli negativi, che determinano costi in eccesso o ricavi troppo bassi, e positivi, ovvero costi più bassi o ricavi più alti del previsto. Si determina, dunque, che:

$$\text{SCOSTAMENTO TOTALE} = \text{COSTI PER MATERIE PREVISTI} - \text{COSTI PER MATERIE EFFETTIVI}$$

Ovvero:

$$\text{SCOSTAMENTO TOTALE} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{CONSUMO UNITARIO}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{CONSUMO UNITARIO}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{EFFETTIVO}}$$

I costi variabili per materie prime sono, dunque, influenzati da tre variabili principali: il volume, l'efficienza e il prezzo. È possibile, dunque, scomporre lo scostamento totale in tre effetti, calcolando tre scostamenti secondari; in questo modo è più semplice per l'organizzazione risalire alle cause che hanno comportato un disallineamento tra costi variabili previsti e costi variabili effettivi. Si parla di:

- Effetto volume: Per effetto volume si intende l'effetto che un volume differente di produzione ha avuto sui costi. Questo è il primo effetto che deve essere calcolato, poiché non dipende da fattori di efficienza interna, né dal mutamento dell'ambiente generale esterno, ma solamente da un'errata stima del volume prodotto. Lo scostamento di volume è uguale a:

$$\text{SCOSTAMENTO DI VOLUME} = \text{COSTO DA BUDGET} - \text{COSTO DA BUDGET FLESSIBILE}$$

Ovvero:

$$\text{SCOSTAMENTO DI VOLUME} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{CONSUMO UNITARIO}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{CONSUMO UNITARIO}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}}$$

- Effetto efficienza: Per effetto efficienza si intende l'effetto che un consumo unitario differente di materia prima ha sul totale dei costi variabile di produzione. In particolare, si va a indagare la differenza tra l'utilizzo previsto di materie prime per la produzione di una singola unità del bene e l'utilizzo effettivo di materie prime. Questo tipo di scostamento viene calcolato dopo lo scostamento di volume, poiché dipende direttamente dai processi di produzione, dunque è influenzato dall'ambiente interno. Lo scostamento di efficienza è uguale a:

$$\text{SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA} = \frac{\text{COSTO DA BUDGET FLESSIBILE}}{\text{COSTO DA BUDGET FLESSIBILE}} - \frac{\text{COSTO DA BUDGET FLESSIBILE}}{\text{COSTO DA BUDGET FLESSIBILE}}$$

Ovvero:

$$\text{SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{CONSUMO UNITARIO}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{CONSUMO UNITARIO}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}}$$

- Effetto prezzo: Per effetto prezzo si intende l'effetto che la differenza tra i prezzi previsti delle materie prime e quelli effettivi ha sui costi variabili di produzione. Questo è l'ultimo

scostamento ad essere calcolato, perché dipende da variabili dell'ambiente esterno, ovvero dal costo dei fattori di produzione. Lo scostamento di prezzo è uguale a:

$$\text{SCOSTAMENTO DI PREZZO} = \text{COSTO DA CONSUNTIVO A PREZZI STANDARD (PREVISTI)} - \text{COSTO DA CONSUNTIVO PURO}$$

Ovvero:

$$\text{SCOSTAMENTO DI PREZZO} = \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{CONSUMO UNITARIO EFFETTIVO} \times \text{PREZZO PREVISTO} - \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{CONSUMO UNITARIO EFFETTIVO} \times \text{PREZZO EFFETTIVO}$$

Tramite questa scomposizione è possibile, così, rintracciare le cause che hanno comportato degli scostamenti dai costi variabili e, nel caso esistano più fattori che hanno comportato lo scostamento, valutare l'effetto di ciascuno, sempre nell'ottica di risalire alle cause ultime degli scostamenti stessi. Chiaramente, la somma dei tre scostamenti secondari è uguale allo scostamento totale.

COSTO DELLE MATERIE PRIME		
	VALORI PREVENTIVI	VALORI CONSUNTIVI
VOLUME PRODOTTO	90	100
CONSUMO UNITARIO DI MATERIE PRIME	1	1,5
PREZZO UNITARIO DELLE MATERIE PRIME	10	12

**SCOSTAMENTO DI VOLUME** =  $90 \times 1 \times 10 - 100 \times 1 \times 10 = 100$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA** =  $100 \times 1 \times 10 - 100 \times 1,5 \times 10 = 500$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO DI PREZZO** =  $100 \times 1,5 \times 10 - 100 \times 1,5 \times 12 = 300$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO TOTALE** =  $90 \times 1 \times 10 - 100 \times 1,5 \times 12 = 100 + 500 + 300 = 900$  (NEGATIVO)

Figura 7 - Esempio di calcolo degli scostamenti dei costi delle materie prime dirette.

Per quanto riguarda la manodopera diretta, la metodologia di calcolo è sostanzialmente uguale a quella usata per le materie prime dirette. In questo caso, infatti, il costo della manodopera diretta è uguale a:

$$\text{COSTO DELLA MANODOPERA DIRETTA} = \text{VOLUME PRODOTTO} \times \text{TEMPO UNITARIO DI MANODOPERA} \times \text{COSTO ORARIO DELLA MANODOPERA}$$

Gli scostamenti totali e parziali saranno calcolati come da esempio.

COSTO DELLA MANODOPERA DIRETTA		
	VALORI PREVENTIVI	VALORI CONSUNTIVI
VOLUME PRODOTTO	800	850
TEMPO UNITARIO DI MANODOPERA	4	4,5
COSTO ORARIO DELLA MANODOPERA	8	9

**SCOSTAMENTO DI VOLUME** =  $800 \times 4 \times 8 - 850 \times 4 \times 8 = 1600$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA** =  $850 \times 4 \times 8 - 850 \times 4,5 \times 8 = 3400$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO DI PREZZO** =  $850 \times 4,5 \times 8 - 850 \times 4,5 \times 9 = 3825$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO TOTALE** =  $800 \times 4 \times 8 - 850 \times 4,5 \times 9 = 1600 + 3400 + 3825 = 8825$  (NEGATIVO)

Figura 8 - Esempio di calcolo degli scostamenti dei costi della manodopera diretta.

## 2.2.1.2 Scostamenti dei costi fissi

I costi fissi sono quei costi che rimangono costanti indipendentemente dal volume di produzione. Questi costi possono essere di varia natura, comprendendo sia fattori strettamente produttivi, che elementi impiegati in funzioni amministrative, distributive o di supporto rispetto all'attività di produzione. In generale, dunque, gli scostamenti dei costi fissi si calcolano in senso assoluto per ciascuna posta, senza alcun tipo di scomposizione ulteriore, come da esempio. Come per i costi variabili, gli scostamenti possono essere negativi o positivi secondo il fatto che i costi effettivi siano maggiori o minori di quelli preventivati.

COSTI FISSI			
	VALORI PREVENTIVI	VALORI CONSUNTIVI	SCOSTAMENTO
COSTI PER IL PERSONALE	5500	6200	700 (NEGATIVO)
ILLUMINAZIONE	2000	1800	200 (POSITIVO)
UTENZE TELEFONICHE	190	180	10 (POSITIVO)
CONSULENZE	350	360	10 (NEGATIVO)
PULIZIA LOCALI	180	100	80 (POSITIVO)
FITTI PASSIVI	2000	2300	300 (NEGATIVO)
<b>TOTALE</b>	<b>10220</b>	<b>10940</b>	<b>720 (NEGATIVO)</b>

Figura 9 - Esempio di calcolo degli scostamenti dei costi fissi.

Essendo i costi fissi non sensibili rispetto al volume di produzione, è necessario che questi siano sufficientemente assorbiti dalle quantità prodotte, ovvero dal livello di attività dell'organizzazione. Si parla, dunque, di scostamento di assorbimento, che va a indagare l'incidenza dei costi fissi sul volume totale di produzione: se il volume di produzione è inferiore rispetto a quello programmato, i costi fissi hanno una incidenza maggiore rispetto al previsto; in caso contrario, l'incidenza è minore. Lo scostamento di assorbimento è calcolato secondo la formula:

$$\text{SCOSTAMENTO DI ASSORBIMENTO} = \text{COSTO FISSO DA BUDGET} - \frac{\text{COSTO FISSO DA BUDGET}}{\text{VOLUME PROGRAMMATO}} \times \text{VOLUME EFFETTIVO}$$

In particolare:

$$\text{Se: } \frac{\text{VOLUME EFFETTIVO}}{\text{VOLUME PROGRAMMATO}} > 1 \rightarrow \text{SCOSTAMENTO DI ASSORBIMENTO} < 0 \rightarrow \text{SOPRA-ASSORBIMENTO}$$

$$\text{Se: } \frac{\text{VOLUME EFFETTIVO}}{\text{VOLUME PROGRAMMATO}} < 1 \rightarrow \text{SCOSTAMENTO DI ASSORBIMENTO} > 0 \rightarrow \text{SOTTO-ASSORBIMENTO}$$

Di seguito è riportato un esempio di calcolo di scostamento di assorbimento.

VOLUME DI PRODUZIONE	
VOLUME PROGRAMMATO	100
VOLUME EFFETTIVO	90

COSTI FISSI	
COSTI PER IL PERSONALE	3000
COSTI PER SERVIZI	700
FITTI PASSIVI	800
<b>COSTI FISSI DA BUDGET</b>	<b>4500</b>

$$\text{SCOSTAMENTO DI ASSORBIMENTO} = 4500 - 4500 / 100 \times 90 = 450$$

(SOTTO-ASSORBIMENTO)

Figura 10 - Esempio di calcolo di scostamento di assorbimento dei costi fissi.

### 2.2.1.3 Scostamenti dei ricavi di vendita

I ricavi di vendita sono tutti quei proventi che l'azienda riceve mediante l'attività di vendita dei beni e servizi prodotti; in questa attività sono coinvolti i centri di ricavo e per lo più le funzioni di natura commerciale. In generale, esistono due tipi di aziende: le aziende monoprodotto e quelle multiprodotto.

- Per le aziende monoprodotto:

$$\text{RICAVI DI VENDITA} = \text{VOLUME DI VENDITA} \times \text{PREZZO DI VENDITA}$$

- Per le aziende multiprodotto:

$$\text{RICAVI DI VENDITA} = \text{VOLUME DI VENDITA} \times \text{MIX DI VENDITA} \times \text{PREZZO DI VENDITA}$$

Nel secondo caso, dunque, entra in gioco una variabile ulteriore, ovvero il mix di vendita, cioè la proporzione di ciascun prodotto sulle vendite totali. Questa variabile è molto influente sul risultato finale, poiché può succedere che i prezzi dei prodotti venduti dall'organizzazione siano molto diversi l'uno dall'altro; per questo motivo, sia in fase di budgeting che di rilevazione, è fondamentale andare a studiare il mix di vendita dei prodotti e dei servizi. Considerazioni simili possono essere fatte per il mix di distribuzione, ovvero per i canali in cui viene effettuata la vendita, in cui verosimilmente verranno applicati prezzi differenti. In generale, per quanto riguarda i ricavi di vendita, lo scostamento totale può essere scomposto in scostamenti parziali, in modo da rintracciare le cause di scostamento. Così come per i costi variabili, dunque, l'obiettivo dell'analisi è individuare l'impatto di ciascuna delle variabili prese in considerazione sui risultati raggiunti.

Per quanto riguarda le aziende monoprodotto:

$$\text{SCOSTAMENTO TOTALE} = \text{RICAVI PREVISTI} - \text{RICAVI EFFETTIVI}$$

Ovvero:

$$\text{SCOSTAMENTO TOTALE} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{EFFETTIVO}}$$

Lo scostamento totale può essere poi scomposto in effetto volume e effetto prezzo, per cui le metodologie di calcolo sono sostanzialmente uguali a quelle viste per i costi variabili.

- Effetto volume:

$$\text{SCOSTAMENTO DI VOLUME} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}}$$

- Effetto prezzo:

$$\text{SCOSTAMENTO DI PREZZO} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{EFFETTIVO}}$$

Di seguito è riportato un esempio di calcolo degli scostamenti dei ricavi di vendita in una azienda monoprodotto.

RICAVI DI VENDITA		
	VALORI PREVENTIVI	VALORI CONSUNTIVI
VOLUME DI VENDITA	100	120
PREZZO DI VENDITA	85	68

**SCOSTAMENTO DI VOLUME** =  $100 \times 85 - 120 \times 85 = 1700$  (POSITIVO)

**SCOSTAMENTO DI PREZZO** =  $120 \times 85 - 120 \times 68 = 2040$  (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO TOTALE** =  $100 \times 85 - 120 \times 68 = 2040 - 1700 = 340$  (NEGATIVO)

*Figura 11 – Esempio di calcolo degli scostamenti dei ricavi di vendita in una azienda monoprodotto.*

Per quanto riguarda le aziende multiprodotto:

$$\text{SCOSTAMENTO TOTALE} = \frac{\text{VOLUME}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{MIX}}{\text{PREVISTO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{PREVISTO}} - \frac{\text{VOLUME}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{MIX}}{\text{EFFETTIVO}} \times \frac{\text{PREZZO}}{\text{EFFETTIVO}}$$

Anche in questo caso, lo scostamento totale può essere scomposto in scostamenti parziali, andando a trovare l'effetto di ciascuna delle tre variabili che compongono lo scostamento. La somma degli scostamenti parziali è uguale allo scostamento totale

- Effetto volume: L'effetto volume viene calcolato sostanzialmente con lo stesso metodo usato per le aziende monoprodotto, ovvero mantenendo le altre variabili a valori preventivi. Bisogna, però, sottolineare come nel calcolo non si tenga conto delle variazioni di mix, ma si ipotizzi che ciascun prodotto sia venduto in una proporzione rispetto al totale che sia uguale a quella espressa nel budget. Questo aspetto è molto importante, perché permette di analizzare lo scostamento di volume sulla totalità dei ricavi, senza dover calcolare questo

effetto per ciascun prodotto venduto. D'altra parte, con questo primo calcolo si hanno solo informazioni aggregate e che non possono ancora esprimere i volumi di vendita di ciascuna linea di prodotto. Si avrà che:

$$\text{SCOSTAMENTO DI VOLUME} = \text{VOLUME PREVISTO} \times \text{MIX PREVISTO} \times \text{PREZZO PREVISTO} - \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{MIX PREVISTO} \times \text{PREZZO PREVISTO}$$

- Effetto mix: L'effetto mix è una variabile peculiare delle aziende multiprodotto, poiché esprime le percentuali di vendita di ciascun prodotto rispetto al totale. In fase di budgeting, infatti, vengono stimate le proporzioni di vendita, che non rimangono stabili, ma possono variare rispetto al previsto. Se con lo scostamento di volume si andavano a studiare le quantità vendute in termini assoluti, calcolando lo scostamento di mix è possibile verificare l'impatto di una variazione delle proporzioni di vendita tra i prodotti sul risultato finale. In questo modo, è possibile fare considerazioni non solo a livello aggregato, ma anche su singolo prodotto. Per il calcolo dello scostamento di mix:

$$\text{SCOSTAMENTO DI MIX} = \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{MIX PREVISTO} \times \text{PREZZO PREVISTO} - \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{MIX EFFETTIVO} \times \text{PREZZO PREVISTO}$$

- Effetto prezzo: Il calcolo dell'effetto prezzo segue la stessa logica già affrontata per le aziende monoprodotto. In questo caso, però, è possibile indagare l'effetto complessivo di una variazione di prezzo simultanea di due o più prodotti differenti. Per verificare l'effetto della variazione di prezzo del singolo prodotto, occorre scomporre ulteriormente lo scostamento di prezzo in scostamenti più semplici.

$$\text{SCOSTAMENTO DI PREZZO} = \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{MIX EFFETTIVO} \times \text{PREZZO PREVISTO} - \text{VOLUME EFFETTIVO} \times \text{MIX EFFETTIVO} \times \text{PREZZO EFFETTIVO}$$

Di seguito è riportato un esempio di calcolo degli scostamenti dei ricavi di vendita in una azienda multiprodotto.

TABELLA VOLUMI E MIX				
	VALORI PREVENTIVI		VALORI CONSUNTIVI	
	QUANTITA'	PERCENTUALE	QUANTITA'	PERCENTUALE
PRODOTTO A	5000	50%	3600	45%
PRODOTTO B	3000	30%	3600	45%
PRODOTTO C	2000	20%	800	10%
<b>TOTALE</b>	<b>10000</b>	<b>100%</b>	<b>8000</b>	<b>100%</b>

TABELLA PREZZI		
	VALORI PREVENTIVI	VALORI CONSUNTIVI
PRODOTTO A	10,5	10
PRODOTTO B	11	12
PRODOTTO C	15	13

**SCOSTAMENTO DI VOLUME** = 5000 x 10,5 + 3000 x 11 + 2000 x 15 - (4000 x 10,5 + 2400 x 11 + 1600 x 15) = 23100 (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO DI MIX** = 4000 x 10,5 + 2400 x 11 + 1600 x 15 - (3600 x 10,5 + 3600 x 11 + 800 x 15) = 3000 (NEGATIVO)

**SCOSTAMENTO DI PREZZO** = 3600 x 10,5 + 3600 x 11 + 800 x 15 - (3600 x 10 + 3600 x 12 + 800 x 13) = 200 (POSITIVO)

**SCOSTAMENTO TOTALE** = 5000 x 10,5 + 3000 x 11 + 2000 x 15 - (3600 x 10 + 3600 x 12 + 800 x 13) = 23100 + 3000 - 200 = 25900 (NEGATIVO)

Figura 12 - Esempio di calcolo degli scostamenti dei ricavi di vendita in una azienda multiprodotto.

## 2.2.2 Interpretazione degli scostamenti

Come detto in precedenza, il calcolo degli scostamenti è strumentale all'individuazione di eventuali situazioni di criticità per l'organizzazione e alla presa di decisioni da parte del management aziendale; si parla, dunque, di interpretazione degli scostamenti come quel momento in cui vengono utilizzate le informazioni quantitative ottenute in fase di calcolo come supporto per valutazioni qualitative circa la gestione operativa dell'azienda. In questa fase, dunque, vengono indagate le cause degli scostamenti, si studiano le correlazioni tra uno scostamento e l'altro o tra l'ambiente interno e il contesto esterno e in generale si delineano eventuali azioni correttive o evolutive per l'esercizio successivo. È chiaro, dunque, l'andamento ciclico del sistema di pianificazione e controllo: l'analisi degli scostamenti, infatti, rappresenta contemporaneamente l'ultimo step del ciclo gestionale corrente e l'input per la programmazione del successivo. In questo modo si esplicita l'indissolubile legame tra budget e valutazione dei risultati, poiché la gestione è orientata sugli obiettivi di budget, i quali sono suggeriti dalle valutazioni sui risultati e sul contesto dell'anno precedente.

In primo luogo, si procede all'individuazione delle cause di scostamento. È stato visto in precedenza come la scomposizione degli scostamenti dei costi e dei ricavi in scostamenti parziali sia molto utile per risalire a eventuali cause di inefficienza; tramite questa scomposizione, infatti, è possibile isolare ciascun effetto che possa aver determinato lo scostamento, andando a ricercare per ciascuna variabile analizzata eventuali criticità. Chiaramente, più è approfondita la mappatura dei centri di responsabilità, dunque il livello di dettaglio dei documenti di budget e del sistema di reporting, più sarà agevole fare valutazioni riguardo l'efficienza di ogni elemento dell'organizzazione. Potrebbe non essere semplice, però, risalire alle cause ultime di scostamento: se il sistema di reporting fornisce i dati necessari per il monitoraggio delle attività aziendali e le metodologie di calcolo offrono gli strumenti per valutare la consistenza quantitativa degli scostamenti, è pur sempre necessaria una analisi qualitativa circa le dinamiche reali che hanno causato gli scostamenti stessi. In generale, si può parlare di cause interne ed esterne di scostamento.

Per cause interne di scostamento si intendono quelle determinanti che derivano dai processi gestionali interni all'azienda. In particolare, le cause interne di scostamento si collegano a concetti quali l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'organizzazione, ovvero alla capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi di breve e di lungo termine, eventualmente esplicitati nei budget (efficacia) e a un corretto equilibrio tra input e output, sia in termini fisici (efficienza), che economici (economicità). Si distinguono più elementi che possano determinare

questa tipologia di inefficienze, tra cui quelli relativi a processi operativi non adeguati alle necessità e al potenziale dell'organizzazione. Si è detto, infatti, come la gestione operativa sia il cuore del ciclo di vita aziendale e la principale determinante di successo; il corretto svolgimento delle ordinarie attività di produzione, ricerca, vendita e distribuzione è dunque fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione, perciò è importante che i processi operativi siano strutturati in modo da creare valore e non disperdere risorse. D'altra parte, così come è necessario curare la struttura dei processi operativi, è altrettanto importante che questi siano eseguiti correttamente dal personale interno, in quanto una potenziale causa di scostamento può essere una performance del personale peggiore del previsto. Inoltre, tra le cause interne di scostamento ci possono essere decisioni errate da parte del management, ovvero l'aver intrapreso progetti che non favoriscano l'efficacia globale dell'organizzazione. Infine, gli scostamenti possono derivare da eventi straordinari, quali la rottura non preventivata di un macchinario o l'indisponibilità di uno o più impiegati. Si può poi operare una ulteriore distinzione tra cause di scostamento generali, per cui si riscontra una inefficienza generalizzata in tutta l'organizzazione e cause di scostamento specifiche, per cui ci sono solo alcune funzioni che determinano le variazioni e che richiedono interventi correttivi.

Le cause esterne di scostamento sono, invece, elementi esterni che determinano le variazioni rispetto ai valori preventivati; le cause esterne si possono distinguere in quelle strettamente afferenti l'ambiente competitivo e quelle riguardanti il contesto generale. Per quanto riguarda il contesto generale, eventuali determinanti di scostamento possono derivare dall'andamento macroeconomico, ovvero da fasi di crescita o recessione che influenzano il costo dei fattori produttivi e le spese dei consumatori. In particolare, se si possono individuare trend economici è possibile considerare queste variabili in fase di programmazione, mentre non è possibile farlo in caso di eventi improvvisi quali guerre o rincari non preventivabili dei prezzi dei fattori di produzione. A quest'ultima considerazione si associa la situazione normativa, che può imporre limitazioni o chiusure non previste. Quanto all'ambiente competitivo, gli scostamenti possono essere determinati da un cambiamento o una non corretta stima delle preferenze dei consumatori, dall'introduzione di innovazioni produttive o di prodotto e in generale dalla presenza di concorrenti e dalla quota di mercato assorbita da questi. Inoltre, gli scostamenti possono derivare anche dalla stabilità della supply chain, ovvero dallo stato di salute di partner e fornitori. Eventuali situazioni di inefficienza di questi attori potrebbero, infatti, bloccare l'intera catena di distribuzione, con il rischio di causare variazioni anche molto grandi in tutti i componenti del loro network collaborativo. Così, sebbene ciascuna organizzazione debba strutturarsi in maniera tale da prevenire o correggere gli

scostamenti, queste sono necessariamente influenzate dalla solidità di ciascun soggetto economico con cui sono a contatto.

Una ulteriore causa di scostamento può essere una errata redazione o un insufficiente aggiornamento del budget. Affinché il budget possa essere una adeguata guida per la gestione, infatti, è necessario che le previsioni siano sufficientemente realistiche e che gli obiettivi per ciascuna area aziendale siano insieme verosimili e ambiziosi, in modo da massimizzare le potenzialità dell'organizzazione, senza, però, fornire dati fuorvianti per i dipendenti. È chiaro, dunque, lo stretto legame tra programmazione e controllo di gestione, poiché una programmazione corretta è elemento indispensabile affinché la rilevazione e l'analisi degli scostamenti siano strumenti utili per la valutazione dell'andamento dell'organizzazione. Se è importante che la redazione del budget sia corretta, è altresì necessario che le previsioni siano aggiornate ogni qualvolta avvengano mutazioni nell'ambiente interno o esterno tali da richiedere una modifica dei valori preventivati inizialmente. Per quanto minuziosa sia la programmazione iniziale, infatti, è verosimilmente impossibile prevedere l'evoluzione di ciascuna variabile che possa influenzare lo svolgimento delle attività, perciò, in mancanza di opportuni aggiornamenti, c'è il rischio che il contesto in cui avvengono le rilevazioni sia sostanzialmente diverso da quelle in cui erano state elaborate le previsioni. Bisogna considerare, comunque, come l'attività di budgeting sia sempre caratterizzata da un certo grado di incertezza, poiché non è comunque possibile prevedere esattamente i risultati che verranno raggiunti in futuro. È dunque possibile che gli scostamenti derivino esclusivamente da questa incertezza.

Una ulteriore distinzione può essere fatta tra le cause di scostamento su cui l'organizzazione può agire, ovvero dipendenti dalle scelte e dagli interventi fatti e quelle su cui non può agire. Se, in generale, questa distinzione spesso ricalchi quella tra cause interne e cause esterne, non sempre è così. Infatti, possono esistere cause interne su cui non sarebbe stato possibile agire altrimenti, o su cui non è possibile apportare correttivi nel breve termine, come l'improvvisa rottura di un macchinario o l'assenza imprevista di un dipendente. Ugualmente, l'organizzazione può agire sulle cause esterne di scostamento tipicamente concorrenziali, scegliendo come porsi all'interno del contesto competitivo.

Una volta individuate le cause di scostamento si passa, poi, a valutare eventuali correlazioni tra scostamenti. È possibile, infatti, che ci sia correlazione tra una varianza e l'altra, sia che siano dello stesso segno (dunque entrambe positive o entrambe negative), che di segno opposto. A titolo di esempio, un aumento del volume di vendite potrebbe richiedere un incremento nelle unità prodotte, dunque uno scostamento positivo dei ricavi di vendita potrebbe causare uno scostamento da sopra-

assorbimento dei costi fissi e uno scostamento negativo dei costi variabili. Ugualmente, l'acquisto non previsto di un nuovo macchinario potrebbe comportare da una parte un esborso non preventivato, ma dall'altra un aumento dell'efficienza; in questo caso, dunque, si verificherebbero contemporaneamente uno scostamento negativo dei costi fissi e uno scostamento positivo dei costi variabili. Dopo avere evidenziato le correlazioni tra più scostamenti, viene misurato il peso relativo di ciascuno, in modo da poter analizzare la performance aziendale a livello globale e verificare l'impatto totale di un determinato evento sui risultati raggiunti. Tramite queste analisi sia quantitative che qualitative, per l'organizzazione è possibile valutare l'andamento della gestione del periodo preso in considerazione, stabilire quali eventi inattesi abbiano avuto un impatto positivo o negativo e rintracciare eventuali situazioni di inefficienza, in modo da attuare i correttivi ritenuti adatti per garantire il buon andamento dell'azienda.

## CAPITOLO 3

### L'impatto di uno scostamento sullo stato di salute dell'impresa

Nel capitolo precedente è stato descritto il meccanismo di analisi degli scostamenti, illustrandone fasi, finalità e in generale trattando le metodologie di calcolo degli scostamenti stessi. Si è altresì passati alla trattazione delle cause che possono comportare le varianze, accennando a eventuali correttivi che un'organizzazione possa attuare al fine di ridurre o risolvere lo scostamento. In generale, è stata definita l'importanza di questo meccanismo all'interno del ciclo di pianificazione ed è stato valorizzato il controllo di gestione come strumento chiave per il successo dell'azienda e come guida per la gestione operativa. In questo capitolo, invece, verranno fatte considerazioni circa l'effetto che uno scostamento può avere sullo stato di salute dell'impresa e dunque come una varianza, soprattutto se negativa, possa influenzare la sopravvivenza e lo sviluppo di questa. Verranno dunque effettuate analisi di tipo qualitativo circa la situazione vissuta dall'impresa prima e dopo lo scostamento, cercando di evidenziare quali sono gli elementi che determinano la capacità dell'organizzazione di resistere allo scostamento e l'efficacia delle azioni correttive. Se da una parte è importante, infatti, individuare tempestivamente le azioni adatte a reagire alla varianza, dall'altra parte la capacità effettiva di risolvere e superare le problematiche dipende necessariamente dallo stato di salute, dalla reputazione, dai meccanismi operativi e in generale dai processi che l'impresa aveva e ha consolidato prima della varianza stessa. Queste considerazioni si legano ai concetti di resistenza, ovvero la capacità di resistere agli shock, resilienza, ovvero come si riesce a sopravvivere in presenza di crisi e flessibilità, ovvero la capacità di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti ambientali. Chiaramente, l'impatto di uno scostamento dipende da fattori difficilmente controllabili, quali la grandezza dell'organizzazione e dello scostamento stesso. A parità di varianza in valore assoluto, infatti, una grande azienda ha solitamente una struttura tale da assorbire in modo migliore lo scostamento rispetto a una azienda più piccola; ugualmente, data la dimensione dell'organizzazione, più lo scostamento è grande in valore assoluto e più sarà difficile da riassorbire. Allo stesso modo, anche la maturità dell'organizzazione influisce sull'impatto di un dato scostamento: verosimilmente, le aziende in fase avanzata hanno una abitudine e una capacità di resistenza alle varianze maggiore rispetto alle aziende in fase di start-up. Oltre a questi fattori, esistono altre variabili che determinano l'impatto degli scostamenti sull'organizzazione, che verranno approfonditi nel corso del capitolo.

### 3.1 L'ambiente esterno

Come detto in precedenza, l'ambiente esterno, inteso sia come generale che competitivo, è una determinante fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione. Si è dimostrato, infatti, come cambiamenti nell'ambiente esterno possano causare direttamente o indirettamente variazioni rispetto agli obiettivi preventivati, poiché le previsioni sono fatte anche in base alle aspettative circa l'evoluzione del contesto in cui si muove l'organizzazione. Si è parlato, infatti, di variabili quali il trend economico generale, il settore di riferimento, la situazione normativa, le preferenze dei consumatori e le innovazioni; così come questi elementi possono essere causa di scostamento, allo stesso modo determinano anche la gravità dell'impatto dello scostamento stesso. È noto, infatti, come in economia si alternino fasi di crescita e di rallentamento, con una concentrazione degli investimenti e dei consumi nelle prime e una contrazione nelle seconde, quando è anche più difficile per le organizzazioni ottenere finanziamenti per correggere eventuali scostamenti. In generale, dunque, una varianza causata ipoteticamente da questioni di inefficienza interna può risultare più o meno difficile da riassorbire in base al contesto macroeconomico e all'andamento generale dell'economia. Considerazioni simili possono essere fatte circa il settore di riferimento, la stabilità e la concentrazione dello stesso, poiché i settori economici reagiscono diversamente l'uno dall'altro rispetto al ciclo economico. Anche la situazione normativa e politica possono influenzare direttamente l'impatto di una varianza sull'organizzazione. A titolo di esempio, lo scoppio della guerra in Ucraina ha causato una forte contrazione degli scambi di beni con l'Ucraina stessa e con la Russia, determinando un generale aumento del prezzo dell'energia, perciò è verosimile che la gran parte delle aziende si sia improvvisamente trovata ad affrontare costi maggiori del previsto; detto ciò, questi effetti negativi saranno nel lungo termine molto più gravi per le organizzazioni che avevano fornitori o clienti provenienti perlopiù da quella zona geografica rispetto alle organizzazioni che avevano già un business più diversificato, nonostante la causa dello scostamento sia la stessa. Anche le chiusure imposte dai governi europei durante la pandemia da Covid-19 hanno provocato effetti simili, poiché a fronte di brusco e improvviso rallentamento generale dell'economia, gli effetti delle limitazioni per ciascun settore economico sono stati tanto più forti quanto più lunghe sono state le chiusure stesse. Infine, anche le dinamiche in ambito competitivo determinano quanto un dato scostamento possa aggravare lo stato di salute dell'impresa nel lungo termine; in questo caso, gioca un ruolo fondamentale l'innovazione. Ipotizzando che un dato scostamento derivi da un non tempestivo adeguamento dell'organizzazione all'introduzione di nuovi prodotti o nuovi processi produttivi nel mercato, la gravità di quello scostamento dipende anche dalla futura capacità dell'azienda di adottare quella innovazione. Se, infatti, l'innovazione è

di tipo incrementale, allora sarà verosimilmente sufficiente adeguare i processi interni o aggiornare il portafoglio prodotti; se l'innovazione invece cambia profondamente le dinamiche del settore (disruptive innovation), allora c'è il rischio che quello stesso scostamento sia il segnale della necessità di modificare profondamente la strategia dell'impresa. È dunque dimostrato come gli elementi dell'ambiente esterno, che siano o meno causa diretta di scostamenti dal budget, influenzano la capacità dell'organizzazione di assorbire gli scostamenti stessi, nel breve, nel medio e potenzialmente nel lungo periodo, determinando talvolta anche la sopravvivenza o meno dell'impresa. Questi fattori, dunque, non vanno considerati esclusivamente in maniera statica, nel momento di rilevazione dello scostamento, o storica, in ambito di rilevazione delle cause, ma anche prospettica, cercando di prevederne l'evoluzione e di orientare la pianificazione futura in ottica di valutare le prospettive dell'organizzazione.

### 3.2 Considerazioni strategiche

Nel paragrafo precedente si è parlato di come alcuni elementi dell'ambiente esterno possono influenzare l'impatto di uno scostamento sullo stato di salute dell'organizzazione nel corso del tempo; queste variabili sono chiaramente escluse dal controllo dell'azienda, andando ad aumentare il rischio generale dell'attività di impresa. Se l'organizzazione non può controllare direttamente le variabili precedentemente descritte, essa può comunque adoperare delle scelte strategiche che le permettano di proteggersi preventivamente da eventuali shock esterni, in modo da minimizzare l'effetto di una eventuale varianza negativa. La logica, dunque, è di non concentrare tutte le risorse in determinate attività, con l'unico obiettivo di massimizzare la redditività nel breve termine, in quel meccanismo noto come "miopia manageriale", ma di curare la capacità di assorbire e superare eventi inattesi. Da un punto di vista strategico, dunque, lo strumento che permette di contenere preventivamente il rischio è la diversificazione, intesa non solo come la presenza in business diversi<sup>32</sup>, ma anche come mix di vendita e di distribuzione. Come noto, infatti, la presenza dell'organizzazione in più settori e Paesi del mondo la può potenzialmente proteggere da sconvolgimenti di tipo politico, da shock di domanda o da inefficienze locali della supply chain, poiché permette di convogliare le risorse verso le attività e i mercati che non hanno subito gli effetti degli shock, in modo da compensare le perdite di alcune attività con i profitti addizionali delle altre. Questa scelta, però, potrebbe non essere accessibile per la maggior parte delle organizzazioni, poiché la differenziazione per settori richiede grandi investimenti iniziali, mentre quella per aree

---

<sup>32</sup> M. Caroli. Economia e gestione sostenibile delle imprese, 2021.

geografiche necessita di una struttura interna dalla complessità sempre maggiore. È dunque delicata la scelta del mix di vendita, inteso come portafoglio e proporzione di servizi e prodotti venduti, come descritto nel Capitolo 2 e del mix di distribuzione, ovvero la scelta dei canali di vendita. Queste due variabili, infatti, sono relativamente facili da controllare per le organizzazioni di ogni dimensione e richiedono solo moderati adeguamenti strutturali, così come investimenti iniziali accessibili. Riguardo al mix di vendita, occorre diversificare l'offerta in modo da resistere a shock di domanda o ad eventuali cambiamenti delle preferenze dei consumatori per determinati prodotti, potendo spostare le risorse verso prodotti per cui la domanda rimanga soddisfacente. In questo modo, anche a fronte di una redditività iniziale potenzialmente inferiore o di alcuni esborsi iniziali, le organizzazioni possono proteggersi e assorbire più velocemente una data varianza negativa, minimizzando l'impatto dello scostamento sullo stato di salute globale dell'azienda. Considerazioni simili possono essere fatte per il mix di distribuzione; per il medesimo prodotto, infatti, i diversi canali di vendita possono avere una marginalità molto diversa, che è solo parzialmente giustificata dai volumi effettivamente venduti. Inizialmente, dunque, si potrebbe pensare di concentrare la vendita verso i canali che abbiano una marginalità più alta, esplorando gli altri solamente per l'offerta residua; questa scelta, però, non è necessariamente la migliore per la stabilità dell'organizzazione. Nella scelta del mix di distribuzione, infatti, devono entrare in gioco anche considerazioni nell'ottica di prevenire eventuali shock esterni, come dimostrato durante la pandemia da Covid-19. È noto, infatti, come per le aziende produttrici di beni di consumo la vendita al dettaglio sia solitamente più redditizia rispetto a quella tramite altri business e che il commercio che avviene in determinati luoghi fisici, come ristoranti e alberghi per i beni alimentari, possa aumentare il valore percepito del prodotto. Durante la pandemia, però, diversi canali di vendita, tra l'altro quelli con la redditività tipicamente più alta, hanno subito le chiusure imposte dai governi per ridurre la diffusione del virus; a fronte di ciò, hanno potuto continuare l'attività solamente le organizzazioni che avessero diversificato la distribuzione in modo tale da avere attivi canali che non fossero colpiti dalle restrizioni. In questo modo, alcune aziende hanno potuto assorbire gli scostamenti verosimilmente verificatisi in determinati segmenti distributivi, veicolando la vendita verso gli altri, mentre le restanti aziende si sono trovate momentaneamente impossibilitate nell'eseguire gran parte dell'attività commerciale, subendo contraccolpi ben più gravi. Questo dimostra, dunque, come la pianificazione strategica sia una determinante fondamentale per la sopravvivenza dell'organizzazione e che le scelte strategiche debbano essere orientate anche in un'ottica di prevenzione e previsione degli scenari potenziali, in modo da minimizzare l'impatto negativo di eventuali shock interni e soprattutto esterni.

### 3.3 Lo stato di salute dell'impresa

Nel corso del capitolo si è discusso delle variabili che influenzano l'impatto che uno scostamento può avere sull'organizzazione, trattando gli elementi che determinano l'effetto di una data varianza sulla stabilità a lungo termine dell'organizzazione stessa. Si sono dunque trattati fattori contingenti, quali la dimensione dell'azienda e dello scostamento, elementi del contesto esterno, ovvero le dinamiche dell'ambiente generale e di quello competitivo e scelte strategiche, intese come le iniziative che l'organizzazione può intraprendere al fine di minimizzare in via preventiva gli effetti di un evento inatteso. Si è anche descritto come l'impatto di uno scostamento derivi sia dall'intensità, che dal prolungarsi degli effetti dello stesso nel corso del tempo. Fatte queste considerazioni, il modo migliore per valutare l'impatto di uno scostamento è basarsi sui risultati effettivamente raggiunti, in modo da quantificare l'entità della varianza e l'efficacia delle misure di prevenzione o di contenimento della stessa, monitorando lo stato di salute dell'impresa prima e dopo il verificarsi dello scostamento. La logica sottostante è che tanto più un'impresa è stabile, tanto meno forte sarà l'impatto negativo di un evento inatteso, poiché si presuppone che essa abbia costruito nel tempo una struttura tale da poter resistere alla varianza verificatasi. D'altra parte, date situazioni pregresse di disequilibrio, la medesima varianza potrebbe avere un effetto destabilizzante, influenzando potenzialmente anche la capacità di sopravvivenza dell'impresa. In quest'ottica, le analisi sullo stato di salute dell'organizzazione partono necessariamente dai documenti di bilancio, che, se opportunamente riclassificati, sintetizzano i risultati della gestione, evidenziando eventuali situazioni di instabilità e criticità. L'analisi di bilancio avviene tramite opportuni indici ed è un'analisi di tipo storico, perché ha l'obiettivo di rappresentare l'evoluzione di ciascuna delle dimensioni aziendali nel corso del tempo. In questo modo, i bilanci prima del verificarsi della varianza esprimono la stabilità dell'organizzazione in senso storico, il bilancio nell'anno in cui si è verificata la varianza esprime l'impatto immediato dello scostamento e i bilanci dopo che si è verificata la varianza esprimono la capacità dell'organizzazione di superare lo scostamento nel lungo termine. Lo stato di salute dell'impresa viene indagato valutando tre dimensioni principali, che saranno approfondite nel corso del capitolo, eseguendo analisi di solidità, liquidità e redditività.

Come detto, per valutare lo stato di salute dell'impresa, è necessario rielaborare i dati di bilancio, in modo da renderli più leggibili e dal far emergere le informazioni ricercate. A tal fine, sono adoperate delle riclassificazioni, il cui obiettivo è quello di raggruppare le informazioni di interesse, semplificare la comunicazione interna ed esterna e permettere il calcolo degli indici. Esistono svariate modalità di riclassificare i documenti di bilancio, sia per lo stato patrimoniale, che per il conto economico; per completezza, ne verranno descritte alcune.

- Stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario: In questo schema, lo stato patrimoniale viene riclassificato secondo la velocità di circolazione degli impieghi e il tempo di estinzione delle fonti. In generale, tutte le poste di stato patrimoniale, sia di attivo che di passivo, sono distinte tra quelle a breve termine, ovvero dalla scadenza inferiore a 12 mesi e quelle a lungo termine, ovvero dalla scadenza superiore ai 12 mesi. In questo modo, l'attivo è diviso in attivo fisso e attivo corrente, mentre il passivo in patrimonio netto, passivo fisso e passivo corrente.

STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		PASSIVO	
ATTIVO FISSO	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	MEZZI PROPRI	PATRIMONIO NETTO
	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	CAPITALE DI TERZI	PASSIVO FISSO
ATTIVO CORRENTE	DISPONIBILITA' DI MAGAZZINO		
	LIQUIDITA' DIFFERITE		PASSIVO CORRENTE
	LIQUIDITA' IMMEDIATE		

*Figura 13 - Schema di stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario.*

- Stato patrimoniale riclassificato con criterio economico-funzionale: Secondo questa riclassificazione, le poste di stato patrimoniale sono organizzate in base alla loro destinazione. In questo modo, viene fatta una distinzione tra investimenti operativi ed extra-operativi, con la particolarità che i debiti commerciali sono inseriti a diminuzione degli investimenti operativi.

STATO PATRIMONIALE	
ATTIVO	PASSIVO
INVESTIMENTI OPERATIVI NETTI	MEZZI PROPRI
INVESTIMENTI EXTRA-OPERATIVI	DEBITI FINANZIARI

*Figura 14 - Schema di stato patrimoniale riclassificato con criterio economico-funzionale.*

- Conto economico riclassificato per aree gestionali: Il conto economico riclassificato per aree gestionali mira ad individuare le modalità di costruzione del reddito, analizzando ciascuna delle cinque aree gestionali e calcolando dei margini intermedi. Le aree gestionali sono: area operativa, area extra-operativa, area finanziaria, area straordinaria e area tributaria.

<b>CONTO ECONOMICO</b>
RICAVI OPERATIVI
-
COSTI OPERATIVI
=
<b>REDDITO OPERATIVO</b>
+/-
SALDO GESTIONE EXTRA-OPERATIVA
=
<b>REDDITO CORRENTE</b>
-
ONERI FINANZIARI
=
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>
+/-
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
=
<b>RISULTATO LORDO</b>
-
IMPOSTE SUL REDDITO
=
<b>RISULTATO NETTO</b>

*Figura 15 - Schema di conto economico riclassificato per aree funzionali.*

### 3.3.1 Analisi di solidità

L'analisi di solidità mira a valutare l'equilibrio patrimoniale dell'organizzazione, concentrandosi sullo studio delle poste di stato patrimoniale. L'obiettivo di questa analisi, dunque, è verificare se l'azienda sia o meno in equilibrio nel medio-lungo termine, andando a testare sia il grado di solidità della struttura patrimoniale, sia quello di flessibilità. Una struttura solida, infatti, permette all'organizzazione di fronteggiare eventi inattesi per tutto il tempo necessario per ristabilire le condizioni di equilibrio economico; contemporaneamente, una struttura sufficientemente flessibile dà la possibilità all'azienda di riorganizzarsi al variare delle condizioni ambientali. Per questi motivi, l'analisi di solidità è particolarmente importante per la valutazione dell'impatto di uno scostamento, poiché, essendo orientata al medio-lungo termine, esprime la capacità dell'impresa di resistere a uno scostamento che derivi da un determinato shock. Sia per gli indici sugli impieghi, che sulle fonti, la riclassificazione di stato patrimoniale di riferimento è quella con criterio finanziario precedentemente descritta.

Dal lato degli impieghi, si studia il grado di rigidità dell'impresa, valutando l'incidenza dell'attivo immobilizzato. In generale, infatti, le immobilizzazioni sono poste di attivo molto rigide, poiché prevedono un utilizzo pluriennale; per questo motivo, un attivo fortemente immobilizzato potrebbe essere sintomo di eccessiva rigidità e di difficoltà nel riorganizzarsi in base al cambiamento delle condizioni ambientali. Chiaramente, il grado di attivo immobilizzato ottimale dipende dal settore e dal tipo di attività svolte dall'organizzazione; perciò, i valori devono essere confrontati con adeguati benchmark. Gli indici di riferimento sono:

- Indice di rigidità degli impieghi: Misura la quota di immobilizzazioni sugli impieghi totali ed esprime il grado di rigidità degli impieghi stessi. Può essere scomposto in più indici, per ciascuna delle categorie di immobilizzazioni.

$$\frac{\text{INDICE DI RIGIDITA' DEGLI IMPIEGHI}}{\text{DEGLI IMPIEGHI}} = \frac{\text{ATTIVO FISSO}}{\text{TOTALE IMPIEGHI}}$$

- Indice di flessibilità degli impieghi: È il complementare dell'indice precedente e misura la quota di impieghi a breve termine, riuniti nell'attivo corrente; è l'espressione della flessibilità dello stato patrimoniale. Anche questo indice si può scomporre ulteriormente.

$$\frac{\text{INDICE DI FLESSIBILITA' DEGLI IMPIEGHI}}{\text{DEGLI IMPIEGHI}} = \frac{\text{ATTIVO CORRENTE}}{\text{TOTALE IMPIEGHI}}$$

Dal lato delle fonti, si studiano i mezzi di finanziamento dell'impresa, ovvero l'incidenza dell'indebitamento, sia a breve che a lungo termine, sulle fonti totali. In generale, infatti, tanto più è alta la percentuale di mezzi propri sulle fonti totali, tanto più l'organizzazione risulta solida, poiché indipendente rispetto alle fonti di finanziamento. Dall'altra parte, un alto indebitamento determina un rischio più alto, poiché si è necessariamente vincolati allo stato degli enti che erogano i finanziamenti o a quello dei fornitori e partner commerciali. Gli indici di riferimento sono:

- Indice di autonomia finanziaria: Esprime l'autonomia nelle fonti di finanziamento da parte dell'impresa, ovvero la quota dei mezzi propri sulle fonti totali. Più questo indice è vicino a 1, più l'impresa risulta autonoma finanziariamente.

$$\frac{\text{INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA}}{\text{FINANZIARIA}} = \frac{\text{PATRIMONIO NETTO}}{\text{TOTALE FONTI}}$$

- Indice di dipendenza finanziaria: Misura il grado di indebitamento dell'impresa ed è il complementare dell'indice precedente. Tanto più è alto questo indice, tanto maggiore è la dipendenza finanziaria dell'organizzazione; dunque, più rischiosa è la struttura patrimoniale.

$$\frac{\text{INDICE DI DIPENDENZA FINANZIARIA}}{\text{FINANZIARIA}} = \frac{\text{PASSIVO FISSO + PASSIVO CORRENTE}}{\text{TOTALE FONTI}}$$

Ci sono, inoltre, alcuni indici che mettono in correlazione la struttura dell'attivo e quella del passivo, valutando che ci sia coerenza tra la velocità di circolazione degli impieghi e i tempi di estinzione delle fonti. Questa correlazione è molto importante, perché è una delle determinanti principali della solidità dell'organizzazione: affinché un'organizzazione sia stabile, infatti, è necessario che gli impieghi a lungo termine siano finanziati da fonti che abbiano quantomeno la stessa scadenza. Se l'attivo fisso fosse massicciamente finanziato da fonti a breve termine, infatti, l'azienda dimostrerebbe una situazione di grave precarietà, perché fortemente esposta alle fluttuazioni del mercato. Gli indici di riferimento sono:

- Quoziente secondario di struttura: Questo indice esprime il rapporto tra poste di passivo e di attivo a lungo termine. Misura, in pratica, le modalità di finanziamento degli investimenti di lungo termine. Se questo indice è inferiore di 1, l'organizzazione risulta gravemente instabile.

$$\text{QUOZIENTE SECONDARIO DI STRUTTURA} = \frac{\text{PATRIMONIO NETTO + PASSIVO FISSO}}{\text{ATTIVO FISSO}}$$

- Quoziente primario di struttura: È simile all'indice precedente, ma al numeratore prende in considerazione solamente i mezzi propri. Questi, infatti, intesi come patrimonio netto, sono fonti di finanziamento su cui l'impresa ha piena autonomia e a differenza delle poste di indebitamento non hanno un tempo di estinzione, ma sono legate alla vita dell'organizzazione.

$$\text{QUOZIENTE PRIMARIO DI STRUTTURA} = \frac{\text{PATRIMONIO NETTO}}{\text{ATTIVO FISSO}}$$

### 3.3.2 Analisi di liquidità

L'analisi di liquidità è la valutazione dell'equilibrio finanziario nel breve termine, ovvero mira a verificare che ci sia coerenza tra fonti e impieghi di breve termine. Questa analisi è probabilmente la meno significativa in termini di valutazione dello stato di salute dell'azienda, perché, appunto, si concentra solo sul breve termine, non considerando i flussi di cassa relativi alla gestione futura. Detto ciò, offre comunque spunti interessanti in termini di valutazione dell'impatto di uno scostamento, poiché, verosimilmente, i maggiori effetti di una varianza si hanno nel breve termine, prima ancora che l'impresa possa riorganizzarsi; perciò, è fondamentale avere le risorse e la struttura che permettano di reagire prontamente a un qualsiasi tipo di shock. Inoltre, le varianze non si esprimono solamente in termini di costi e ricavi, ma nella rimodulazione dei piani di incasso dei crediti e pagamento dei debiti, influenzando, dunque, i flussi di cassa e l'equilibrio finanziario dell'organizzazione. Per il calcolo degli indici, si utilizza lo stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario, poiché permette di isolare le poste di stato patrimoniale di breve termine. Gli indici di riferimento sono:

- Quoziente di disponibilità: Questo indice esprime il rapporto tra impieghi e fonti di breve termine, valutando se c'è coerenza tra uscite ed entrate nel breve periodo. Questo indice dovrebbe avere un valore pari a 2 o comunque non inferiore a 1.

$$\text{QUOZIENTE DI DISPONIBILITA'} = \frac{\text{ATTIVO CORRENTE}}{\text{PASSIVO CORRENTE}}$$

- Quoziente secondario di tesoreria: Questo indice è una derivazione del precedente, ma il numeratore è espresso non considerando le disponibilità di magazzino. Il suo valore dovrebbe essere almeno uguale a 1.

$$\text{QUOZIENTE SECONDARIO DI TESORERIA} = \frac{\text{LIQUIDITA' IMMEDIATE + LIQUIDITA' DIFFERITE}}{\text{PASSIVO CORRENTE}}$$

- Quoziente primario di tesoreria: Questo indice è una ulteriore derivazione dei precedenti, poiché al numeratore vengono considerate solo le liquidità immediate, ovvero solamente le disponibilità di cui l'organizzazione dispone immediatamente.

$$\text{QUOZIENTE PRIMARIO DI TESORERIA} = \frac{\text{LIQUIDITA' IMMEDIATE}}{\text{PASSIVO CORRENTE}}$$

### 3.3.3 Analisi di redditività

L'analisi di redditività mira a valutare l'equilibrio economico dell'organizzazione nel medio-lungo termine, ovvero la capacità di produrre un reddito sufficiente da coprire i costi e generare profitti. La generazione di risultati economici positivi, infatti, è intesa come condizione necessaria per lo sviluppo e la sopravvivenza aziendale. Questo tipo di analisi mette in relazione elementi di conto economico e stato patrimoniale, considerando sia il reddito generato nel breve periodo, che gli impieghi e le fonti di lungo periodo utilizzati per permettere la gestione ordinaria. La valutazione dell'equilibrio economico, inoltre, implica lo studio delle modalità di costruzione del reddito, in modo da verificare i risultati generati da ciascuna area gestionale. In termini di valutazione dell'impatto di uno scostamento, questa analisi è molto significativa, sia perché è il reddito generato solitamente a soffrire gli effetti di una varianza negativa, sia perché è la capacità di una organizzazione di produrre reddito continuativamente nel tempo a suggerire se questa abbia una struttura tale da generare valore anche a fronte di una contrazione momentanea. Al fine di calcolare gli indici di riferimento, sono utilizzati lo stato patrimoniale riclassificato con criterio economico-funzionale e il conto economico riclassificato per aree funzionali riportati precedentemente. Gli indici di riferimento sono:

- ROE: Il ROE esprime il rendimento dell'investimento fatto dai soci, ovvero delle risorse presenti nel patrimonio netto dell'impresa, che è considerato al netto dell'utile dell'esercizio corrente.

$$\text{ROE} = \frac{\text{REDDITO NETTO}}{\text{PATRIMONIO NETTO - UTILE}}$$

- ROI: Il ROI esprime la redditività della gestione operativa, che è il cuore dell'attività aziendale. È particolarmente importante che questo indice sia soddisfacente, perché è l'attività tipica che dovrebbe contribuire maggiormente alla costruzione del reddito.

$$\text{ROI} = \frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{INVESTIMENTI OPERATIVI NETTI}}$$

- ROD: Il ROD esprime il costo medio dei finanziamenti ottenuti dall'organizzazione, ovvero il tasso di interesse mediamente pagato.

$$\text{ROD} = \frac{\text{ONERI FINANZIARI}}{\text{DEBITI FINANZIARI}}$$

- ROA: Il ROA esprime la redditività complessiva dell'organizzazione, considerando tutte le aree funzionali di cui si compone il conto economico. È interessante valutare il rapporto tra ROI e ROA, poiché permette di valutare quanto la componente operativa influisce sulla redditività globale.

$$\text{ROA} = \frac{\text{UTILE DI ESERCIZIO}}{\text{TOTALE ATTIVO}}$$

## CAPITOLO 4

### L'impatto della crisi pandemica da Covid-19 su un'azienda del settore vinicolo: studio e approfondimento di Tenute del Cerro S.p.A.

Al fine di dare un risvolto pratico alla trattazione precedentemente effettuata, verrà analizzato il caso di Tenute del Cerro S.p.A., impresa agricola con sede a Montepulciano, in Toscana, attiva perlopiù nel settore vinicolo. La trattazione si concentrerà sull'impatto che lo shock causato dalla pandemia da Covid-19 ha avuto sull'andamento dell'azienda in questione, analizzando anche le scelte strategiche che ne hanno determinato la stabilità nel lungo termine. Verranno inoltre analizzate le variazioni nei risultati conseguiti negli anni presi in considerazione e verranno eseguite delle analisi degli scostamenti sia rispetto ai valori preventivati, che rispetto ai consuntivi degli anni precedenti. In generale, verrà studiato il processo di pianificazione e controllo interno, verranno individuate le variabili strategiche che hanno permesso il raggiungimento di determinati risultati e sarà valutato l'impatto delle variazioni verificatisi nel medio-lungo termine. Nel corso del capitolo verrà offerto un inquadramento generale del settore vinicolo Italia e dell'impatto che le chiusure imposte a seguito dello scoppio della pandemia da Covid-19 hanno globalmente avuto sulle aziende produttrici di vino. Dopodiché, verrà descritta la struttura dell'organizzazione presa in esame e si passerà allo studio dei risultati raggiunti.

#### 4.1 Il settore vinicolo in Italia

Il settore vitivinicolo è una delle trainanti dell'economia italiana, nonché segno distintivo del Made in Italy in tutto il mondo e fiore all'occhiello dell'export italiano. Il vino, infatti, è spesso identificativo della cultura enogastronomica italiana e di ciascuna regione, risultando da una parte un elemento di identificazione e dall'altra di curiosità. A livello globale, il mercato è in grande crescita, arrivando a superare il valore di 200 miliardi di dollari; nonostante ciò, questo business dimostra di avere ancora un grande potenziale di crescita, data l'alta concentrazione del settore: secondo l'International Wine & Spirit Research 2021, infatti, la metà del mercato mondiale è concentrata in soli dieci Paesi, in cui l'Italia occupa la quinta posizione con circa 11 miliardi di dollari. Dal lato della produzione, invece, l'Italia ha il primato a livello mondiale, raggiungendo i 50,2 milioni di ettolitri nel 2021, seguita da Francia e Spagna, che hanno subito in modo più aggressivo le condizioni climatiche avverse; in generale, comunque, sono questi tre Paesi ad aver occupato le prime posizioni a partire dal 2000. Questi dati, dunque, offrono due prime indicazioni

riguardo le dinamiche di questo settore per l'Italia: la prima è che il potenziale di produzione è molto alto, rendendo l'Italia uno dei player di riferimento a livello mondiale; la seconda è che un forte elemento di concorrenza deriva da Paesi vicini geograficamente e culturalmente. Sempre dal lato della produzione, anche USA, Australia, Cile, Argentina e Sudafrica superano i 10 milioni di ettoltri annui.



Figura 16 - Produzione di vino nel 2021 (Dati in milioni di ettoltri)<sup>33</sup>.

Dal lato del consumo, invece, sono gli USA il più grande mercato al mondo, superando i 53 milioni di ettoltri annui; l'Italia si colloca al terzo posto, con poco più di 24 milioni di ettoltri. Ciò suggerisce come il commercio di vino italiano non sia esclusivamente orientato al mercato interno, ma come l'export abbia un ruolo preponderante, tanto che circa il 40% della produzione è indirizzata al mercato estero. Si è detto, infatti, come il vino italiano sia una delle eccellenze del Made in Italy e sia sinonimo di qualità in tutto il mondo, risultando particolarmente attraente sia per gli appassionati, che in generale per i residenti in altri Paesi che si affidano a prodotti certificati e di origine controllata. Tra i grandi consumatori di vino, c'è anche la Cina, che ha avuto una crescita continua fino al 2017, salvo poi subire una flessione, aggravata dalla crisi pandemica del 2020, assestandosi sui 10 milioni di ettoltri; ugualmente, anche la Russia ha un consumo molto consistente, che sta resistendo nonostante lo scoppio della guerra in Ucraina. La presenza di questi grandi attori, che sono politicamente e culturalmente diversi rispetto ai produttori europei, determina un certo livello di incertezza nel mercato e delle potenziali difficoltà in fase di pianificazione dell'attività commerciale per le aziende italiane.

<sup>33</sup> Rielaborazione Area Studi Mediobanca. Il settore vinicolo in Italia su dati OIV (2022).

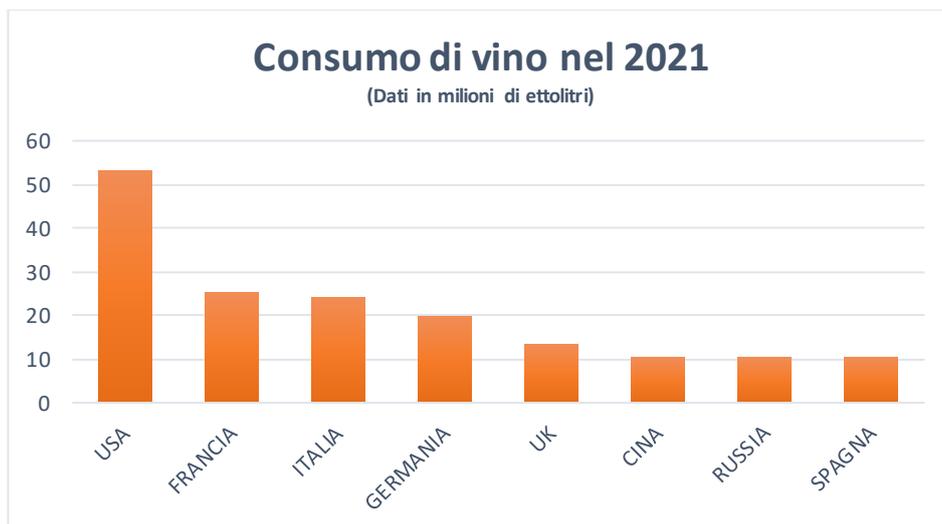


Figura 17 - Consumo di vino nel 2021 (Dati in milioni di ettolitri)<sup>34</sup>.

Questa panoramica dimostra la consistenza del mercato vinicolo italiano e indica le sfide che le aziende produttrici di vino in Italia devono affrontare: da una parte, infatti, la grande capacità produttiva e la reputazione del prodotto stanno permettendo al nostro Paese di mantenere un ruolo di primo livello nel settore, ma dall'altra la concorrenza di altri Stati in termini di produzione impone uno sviluppo costante dei marchi e della qualità. Inoltre, come detto, il commercio è diviso equamente tra mercato interno e mercato estero e sebbene dal lato dell'export le aree con cui ci sono maggiori scambi siano l'Europa e l'America, ci sono alti tassi di crescita in Asia e Africa, aree dall'alto potenziale e in cui è importante conquistare una consistente quota di mercato. Le imprese italiane devono quindi interfacciarsi con un gruppo molto composito di consumatori, dovendo bilanciare l'impiego di risorse e strutturarsi in modo da servire più mercati.



Figura 18 - Export di vino italiano nel 2021<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Dati OIV, [urly.it/3q6cn](http://urly.it/3q6cn) (2022).

#### 4.1.1 I canali di distribuzione del settore

Una delle determinanti della vendita di beni alimentari e in particolare di prodotti vinicoli è la struttura dei canali di vendita, che deve essere accuratamente programmata in fase di pianificazione. Nel corso del Capitolo 2 e del Capitolo 3, infatti, si è descritto come la corretta scelta dei canali di distribuzione sia una delle determinanti della stabilità dell'organizzazione nel medio-lungo termine, data la necessità di coniugare una redditività soddisfacente con una prudente gestione del rischio. Si è altresì spiegato come una differenza tra valori consuntivi e preventivi nel mix di distribuzione possa essere una determinante di scostamento, poiché ciascun canale ha le proprie dinamiche di generazione di costo e ricavo. Infine, date le grandi potenzialità del settore e una domanda in costante crescita, diversificare i canali di distribuzione può essere una strategia per incrementare la propria quota di mercato per le aziende che hanno eccesso di capacità produttiva. Essendo il mix di distribuzione una variabile studiata nel caso preso in analisi, in questo paragrafo saranno descritte le caratteristiche dei principali canali di vendita.

Una prima distinzione può essere fatta tra mercato interno ed estero, che, come visto in precedenza, offre grandi opportunità commerciali alle aziende produttrici di vino. Chiaramente, non per tutte le organizzazioni del settore è possibile esplorare il mercato estero, perché sono necessari dei volumi minimi e una catena di distribuzione ben strutturata; in generale, a parità di prodotto, il canale estero ha prezzi di vendita più alti, anche in base alla diversa percezione del prodotto. Dall'altra parte, il mercato interno si compone di due filoni principali: la G.D.O. e il canale Ho.Re.Ca. Per G.D.O. si intende la grande distribuzione organizzata, ovvero un sistema di vendita al dettaglio mediante punti che offrono una ampia gamma di prodotti e che generalmente appartengono a una medesima catena, come la maggior parte dei supermercati. La G.D.O. si compone poi di due sottocategorie: per G.D. si intende la grande distribuzione, che è caratterizzata da organizzazioni con struttura piramidale in cui una unica proprietà amministra dei punti vendita distribuiti sul territorio; per D.O. si intende la distribuzione organizzata, ovvero soggetti commerciali indipendenti che si uniscono per avere maggiore forza contrattuale, usando generalmente la stessa insegna. Storicamente, la G.D.O. è sempre stata vista con sospetto dalle aziende produttrici di vino, poiché era idea comune che nei supermercati e nei negozi di beni alimentari generici non ci fosse sufficiente attenzione per il reparto del vino e che la qualità media dei prodotti offerti in questi reparti non fosse abbastanza alta, rendendoli poco appetibili per i produttori. Inoltre, solitamente i prezzi di vendita nella G.D.O. sono più bassi, anche in base a dinamiche promozionali, garantendo una redditività minore. Negli ultimi anni, però, questo mercato è cresciuto molto in termini di unità vendute, anche perché nei

---

<sup>35</sup> Rielaborazione Area Studi Mediobanca. Il settore vinicolo in Italia.

supermercati di fascia più alta c'è una maggiore attenzione e competenza nell'allestimento del reparto vini, attirando anche quei consumatori che desiderano prodotti ricercati. In generale, il canale della G.D.O. non è facilmente accessibile per tutti i produttori di vino, sia perché devono essere garantite delle quantità minime al partner, sia perché serve lo sviluppo di professionalità interne per curare le relazioni ai vari livelli di questo canale di distribuzione. Ho.Re.Ca. è l'acronimo di hotel, ristoranti e catering e raccoglie tutte le attività in cui avviene la somministrazione diretta del prodotto. Questo è il canale storicamente più esplorato dai produttori di vino, perché solitamente è collegato a una percezione migliore del prodotto da parte del cliente e di conseguenza a dei prezzi medi più alti. Nel canale Ho.Re.Ca. entra nelle dinamiche di vendita il contratto di agenzia, per cui le aziende si affidano a degli agenti per la promozione del vino e per la definizione di accordi commerciali, in cambio di una provvigione; in generale, comunque, la marginalità di questo canale è più alta rispetto a quella della G.D.O.. Infine, la vendita può avvenire online, direttamente o attraverso rivenditori più o meno specializzati.

In generale, ciascuno dei canali descritti ha i suoi punti di forza e le sue criticità, ma la vendita multicanale ha l'effetto positivo di ridurre il rischio, risultando un possibile driver di successo, come è dimostrato nel corso del capitolo.

#### 4.1.2 L'impatto della pandemia da Covid-19

A livello aggregato, il settore vinicolo ha retto all'impatto delle chiusure da Covid-19, nonostante le ingenti perdite dell'annata 2020, registrando un aumento del 3,5% nel 2021 dopo un calo del fatturato del 4,1% nel 2020<sup>36</sup>. Chiaramente, questa crescita è in parte dovuta a un effetto rimbalzo e d'altra parte non si è ancora pienamente tornati ai livelli pre-pandemia, anche se i dati risultano molto incoraggianti. Andando a studiare la composizione del settore, però, si può notare come gli effetti della pandemia non siano stati uniformi, poiché la platea dei produttori di vino è molto eterogenea: dei circa 45.600 produttori, il 75% delle aziende produce meno di 100 ettolitri di vino, mentre solo l'1% produce più di 100.000 ettolitri, contribuendo al 43% della produzione totale<sup>37</sup>. Questa disparità si collega direttamente con i canali di distribuzione esplorati dalle organizzazioni: si è detto, infatti, come ciascun canale di vendita abbia le proprie criticità e come storicamente ci siano tendenze nel preferire un sistema di distribuzione rispetto agli altri. Durante la pandemia, sono state imposte chiusure a ristoranti e hotel e sono state introdotte limitazioni agli spostamenti,

---

<sup>36</sup> Dati Area Studi Mediobanca; Ufficio Studi Sace; Ipsos.

<sup>37</sup> Dati PianetaPSR numero 101, Aprile 2021.

causando il crollo del canale Ho.Re.Ca., che, come detto in precedenza, è il meccanismo di vendita maggiormente utilizzato dalle piccole aziende, sia per una maggiore facilità di concludere accordi commerciali, che per una redditività media più alta. La caduta delle vendite nell'Ho.Re.Ca. è stata parzialmente controbilanciata dalle riaperture estive sia nel 2020, che nel 2021, in cui c'è stata una concentrazione del consumo. D'altra parte, per la G.D.O. ci sono stati effetti opposti, perché i negozi di alimentari sono rimasti aperti per tutto il corso dell'emergenza pandemica e i consumatori hanno potuto usufruirne per l'acquisto del prodotto, con un generale aumento dei volumi venduti in questo canale. Parallelamente, anche le vendite online hanno avuto un grande incremento. In questo modo, sebbene pressoché nessuna azienda del settore sia uscita totalmente indenne dal rallentamento del settore innescato dalle chiusure, l'effetto della pandemia sullo stato di salute delle imprese è stato molto differente a seconda del mix di distribuzione di ciascuna. Le organizzazioni che già vendevano nella G.D.O., solitamente le più grandi, infatti, erano in possesso di una struttura che permettesse di adattarsi ai cambiamenti temporanei nel mercato, semplicemente trasferendo parte delle risorse dal canale Ho.Re.Ca. ai canali non danneggiati dalle restrizioni. Dall'altra parte, le piccole imprese che avevano concentrato la vendita solamente nell'Ho.Re.Ca., per questioni di professionalità interne o di redditività, si sono trovate totalmente impossibilitate nel distribuire i propri prodotti, dovendo talvolta improvvisare delle soluzioni temporanee. Questi effetti si sono visti anche in ambito finanziario, perché nella G.D.O. non ci sono state particolari dilazioni nei pagamenti, data anche la grande dimensione dei partner di questo mercato. Piccole imprese quali hotel o ristoranti, invece, si sono spesso trovate in difficoltà nel pagare i propri fornitori di vino, chiedendo dilazioni ulteriori o la stipula di piani di rientro e causando non pochi problemi finanziari alle aziende vinicole, che si trovavano impossibilitate nel riscuotere i propri crediti commerciali. La pandemia ha dunque messo in luce l'importanza della vendita multicanale nel settore viticolo, non solo per questioni quali l'aumento dei ricavi e lo sviluppo del marchio, ma soprattutto in un'ottica di minimizzazione del rischio, esponendo come spesso le piccole aziende, sebbene capaci di offrire prodotti di alta qualità, non abbiano una struttura tale da garantire stabilità nel lungo termine. Secondo un sondaggio condotti da Vinitaly, la vendita multicanale è considerata una leva per contrastare la crisi dal 49% delle aziende<sup>38</sup>. Queste considerazioni saranno riprese nel caso studio preso in analisi, che dimostrerà come una corretta diversificazione del mix di distribuzione sia una determinante fondamentale per assorbire gli shock esterni e minimizzare l'impatto degli scostamenti.

---

<sup>38</sup> Survey Wine Monitor Nomisma.

## 4.2 Tenute del Cerro S.p.A.

Tenute del Cerro S.p.A. è un'azienda agricola, fondata nel 1978, specializzata nella produzione e nel commercio di vini, con sede a Montepulciano, in provincia di Siena. L'azienda è entrata a far parte del Gruppo Unipol, tra le società diversificate, nel 2014, quando è avvenuta la fusione per incorporazione tra Unipol e Fondiaria Sai, che deteneva le azioni della società; in questa occasione, l'organizzazione, ex Sai Agricola, ha acquisito la denominazione sociale di Tenute del Cerro. Con il cambio di denominazione sociale, l'azienda ha acquisito una brand identity del tutto nuova, intraprendendo un percorso di riqualificazione della propria immagine, a testimonianza della fiducia che il Gruppo Unipol ripone in questa unità di business. Il rebranding in Tenute del Cerro è stato dunque l'inizio di un ambizioso percorso, il cui obiettivo è di diventare un importante player del mercato vinicolo. La mission dell'azienda è quella di valorizzare le zone d'origine dei propri prodotti, garantendo qualità e rispetto delle tradizioni.

La società è cresciuta nel corso del tempo attraverso diverse acquisizioni, arrivando a comprendere attualmente cinque tenute, di cui quattro vitivinicole, distribuite tra Toscana e Umbria. In particolare, la sede è in corrispondenza di Fattoria del Cerro a Montepulciano (SI), mentre le altre tenute sono: Montecorona a Umbertide (PG), La Poderina a Montalcino (SI), Villetta di Monterufoli a Monteverdi Marittimo (PI) e Còlpetrone a Gualdo Cattaneo (PG). In totale, Tenute del Cerro controlla quasi cinquemila ettari di terreno, di cui trecento di vigneti, distribuiti tra le cinque proprietà. Ciascuna tenuta è dotata, oltre che di terreni agricoli, anche di strutture ricettive, volte ad accogliere i turisti per offrire una esperienza di ospitalità completa.

Come detto, essendo una società agricola, Tenute del Cerro si occupa principalmente della produzione, dell'imbottigliamento e della vendita del vino delle proprie tenute; i vini venduti da Tenute del Cerro sono di qualità alta o medio-alta, puntando su produzioni D.O.C. e D.O.C.G. di alto valore percepito, sia in Italia, che all'estero. Attualmente, la società supera il milione e mezzo di bottiglie vendute annualmente. Oltre alla produzione di vino, che è il core business, Tenute del Cerro è attiva nel settore dell'hospitality, essendo le cinque tenute dell'organizzazione strutturate in modo da offrire ai clienti dei soggiorni di alto livello; questa unità di business, che costituisce una consistente fetta dei ricavi, va a completare l'offerta di valore della società. Ci sono poi delle produzioni agricole ulteriori, segnatamente le pesche e l'olio di Montecorona, oltre alla vendita di materiali lapidei dalle cave di proprietà.

In termini di distribuzione, Tenute del Cerro persegue una strategia multicanale, essendo presente in tutti i principali mercati, sia all'estero, che in Italia. La filosofia dell'azienda, infatti, è quella di

diversificare il più possibile i canali di vendita, con l'obiettivo di aumentare il valore percepito dei propri marchi e di catturare insieme fatturato e redditività. Per fare ciò, Tenute del Cerro ha sviluppato un bagaglio di professionalità interne e una rete di partnership esterne tale da poter garantire presenza e competenza in ciascun segmento del mercato. In Italia, in particolare, la vendita avviene principalmente nella G.D.O., più del 30% del totale, con l'azienda che ha molto curato questo mercato, cercando di essere presente negli scaffali dei più importanti supermercati con un'offerta di qualità. A tal proposito, l'azienda è impegnata anche nello sviluppo di progetti di private label per altri marchi. Sempre in Italia, Tenute del Cerro è attiva nel segmento Ho.Re.Ca., che genera circa il 20% del fatturato dalla vendita di vino; gestisce, inoltre, dei punti vendita propri. Uno degli ulteriori sbocchi del mercato interno è dato dall'appartenenza della società al Gruppo Unipol, che comprende anche la catena di hotel di fascia alta del Gruppo Una, con cui Tenute del Cerro intende intensificare i propri rapporti commerciali, costruendo sinergie strategiche infragrupo. All'estero, che garantisce il 40% dei ricavi da vendita di vino, l'organizzazione commerciale in tutte le principali macroaree geografiche, avendo da poco iniziato ad interfacciarsi con il mercato africano. In particolare, Tenute del Cerro è molto forte in Asia, in America e in Europa, cercando di diventare un punto di riferimento per la qualità del proprio vino in tutto il mondo. L'azienda è inoltre strutturata per la vendita online, che, si prevede, sarà uno dei veicoli principali per la vendita di prodotti vinicoli in futuro. Questa strategia multicanale si è dimostrata vincente in periodo pandemico, date le limitazioni imposte ad alcuni segmenti di distribuzione, poiché ha permesso all'organizzazione di orientare il business verso i canali di vendita meno colpiti dalle restrizioni, godendo di una struttura interna già pronta per gestire l'attività in ciascun segmento del mercato.

Tenute del Cerro è una società molto ambiziosa, come dimostrano gli ingenti investimenti nelle strutture, sempre nell'ottica di aumentare la qualità e il valore percepito delle proprie produzioni, con uno sguardo alla sostenibilità della supply chain. In particolare, dal 2016 è iniziato un piano di rinnovamento delle vigne nelle diverse tenute, oltre a un miglioramento dei sistemi di irrigazione per curare l'efficienza nell'uso delle risorse idriche. A tal proposito, è stato recentemente allargato il bacino di raccolta delle acque piovane, con una capienza che è passata da quarantamila a centomila metri cubi, proteggendosi dai rischi comportati dal cambiamento climatico. Ad Aprile 2022 è stato inaugurato il nuovo hub logistico e cantina Le Cerraie a Montepulciano, di quattromila metri quadrati, a seguito di un investimento di circa dieci milioni di euro. La nuova struttura, che testimonia la fiducia del Gruppo Unipol nella società, accentrerà l'imbottigliamento dell'80% della produzione e il confezionamento, lo stoccaggio e la spedizione di tutte le bottiglie prodotte, aumentando notevolmente i volumi che Tenute del Cerro è in grado di gestire. Sono intanto iniziati

i lavori per la ristrutturazione della cantina di Fattoria del Cerro, puntando sull'enoturismo come ulteriore sviluppo del business aziendale. Questi investimenti dimostrano come la pianificazione dell'organizzazione sia orientata sul lungo termine, cercando di ritagliarsi gradualmente un ruolo sempre più importante nel mercato del vino. L'obiettivo è di garantire una redditività sostenibile nel tempo, accrescendo anche il valore patrimoniale dell'organizzazione.

#### 4.2.1 L'effetto della pandemia: presentazione dei risultati 2020 e confronto con 2019

Di seguito saranno presentati i risultati ottenuti da Tenute del Cerro nel 2020, con un confronto con il consuntivo del 2019, ovvero tra l'anno precedente alla pandemia e il primo che ha subito gli effetti delle chiusure. L'analisi prenderà maggiormente in considerazione elementi di conto economico, approfondendo la struttura del mix di distribuzione. In particolare, si è ritenuto particolarmente interessante il confronto tra i risultati del 2019 e quelli del 2020 per evidenziare l'impatto assoluto e relativo che la pandemia ha avuto sull'organizzazione. Si ritiene, infatti, che in fase di pianificazione strategica venissero previsti per il 2020 dei risultati in linea con quelli degli anni precedenti e con i trend evidenziatisi prima delle chiusure. La pandemia, d'altra parte, ha costretto a ripensare la pianificazione nel breve termine, portando l'azienda a modificare, con successo, la propria struttura di costo e di ricavo. I dati presentati sono stati raccolti durante un colloquio con il vertice aziendale, unito ad analisi di bilancio degli anni presi in considerazione. I valori sono approssimati alle migliaia per facilità di lettura.

CONTO ECONOMICO				
	CONSUNTIVO 2019	CONSUNTIVO 2020	Δ CONS. 2020 vs CONS. 2019	%
<b>VENDITE NETTE TOTALI</b>	<b>9.401.000</b>	<b>8.457.000</b>	<b>-944.000</b>	<b>-10%</b>
VARIAZIONE DEL MAGAZZINO	1.453.000	-952.000	-2.404.000	-166%
VALORE DELLA PRODUZIONE	10.853.000	7.505.000	-3.348.000	-31%
COSTI INDUSTRIALI	-5.577.000	-4.462.000	1.114.000	20%
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE</b>	<b>5.277.000</b>	<b>3.043.000</b>	<b>-2.234.000</b>	<b>-42%</b>
COSTI COMMERCIALI	-2.239.000	-1.678.000	561.000	25%
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE COMMERCIALE</b>	<b>3.038.000</b>	<b>1.365.000</b>	<b>-1.673.000</b>	<b>-55%</b>
SPESE GENERALI ED AMMINISTRATIVE	-1.707.000	-1.590.000	117.000	7%
<b>EBITDA</b>	<b>1.331.000</b>	<b>-225.000</b>	<b>-1.557.000</b>	<b>-117%</b>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-1.386.000	-1.308.000	77.000	6%
<b>EBIT</b>	<b>-55.000</b>	<b>-1.534.000</b>	<b>-1.479.000</b>	<b>-2705%</b>
GESTIONE FINANZIARIA	-345.000	-212.000	133.000	39%
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>	<b>-400.000</b>	<b>-1.746.000</b>	<b>-1.346.000</b>	<b>-336%</b>
GESTIONE STRAORDINARIA	1.364.000	871.000	-494.000	-36%
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>964.000</b>	<b>-875.000</b>	<b>-1.840.000</b>	<b>-191%</b>
IMPOSTE	-42.000	735.000	777.000	1856%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>923.000</b>	<b>-140.000</b>	<b>-1.063.000</b>	<b>-115%</b>

Figura 19 - Conto economico riclassificato di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2020 e consuntivo 2019.

Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

Innanzitutto, è possibile notare come ci sia stato un decremento dei ricavi di vendita, che sono scesi di quasi un milione di euro, ovvero del 10% rispetto al 2019; questa diminuzione è da imputare prevalentemente alle chiusure sul mercato Ho.Re.Ca. ed estero, come verrà approfondito in seguito. Contemporaneamente, è stata effettuata una svalutazione delle rimanenze per delle produzioni che erano in giacenza da tempo. Dal lato dei costi, la pandemia ha causato un decremento dei costi per il personale, soprattutto per il ricorso ad ammortizzatori sociali, che hanno diminuito il costo del lavoro. I costi industriali sono diminuiti per questioni di maggiore efficienza interna e per la chiusura delle strutture ricettive dell'organizzazione, che hanno comportato minori costi di gestione. Anche il decremento dei costi commerciali è conseguenza delle chiusure nel canale Ho.Re.Ca., per cui sono notevolmente diminuite le commissioni da corrispondere agli agenti per la vendita del prodotto. Infine, tra i proventi straordinari si registra la vendita di un complesso immobiliare di proprietà di Tenute del Cerro. In generale, l'EBITDA e l'EBIT, che misurano la redditività dell'area operativa, hanno subito una forte contrazione rispetto alla situazione pre-pandemica, dovuta al decremento dei ricavi di vendita. È da evidenziare, però, come, nonostante la contrazione dei ricavi sia stata forte, questi non sono crollati, soprattutto per l'attività core che è la vendita del vino, beneficiando di dinamiche di vendita ben diversificate, che hanno contenuto il calo del fatturato. Allo stesso tempo, la pandemia ha innescato anche una diminuzione dei costi connessi alla vendita e alla gestione delle strutture che avevano subito le chiusure, andando parzialmente a bilanciare il calo dei ricavi. Il risultato netto del 2020 è una perdita di circa 140.000€, comunque contenuta rispetto al potenziale crollo dovuto alle chiusure.

<b>DETTAGLIO RICAVI PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO</b>				
	<b>CONSUNTIVO 2019</b>	<b>CONSUNTIVO 2020</b>	<b>Δ CONS. 2020 vs CONS. 2019</b>	<b>%</b>
<b>VENDITE PRODOTTI</b>	<b>8.097.000</b>	<b>7.628.000</b>	<b>-469.000</b>	<b>-6%</b>
VENDITE VINO CONFEZIONATO	7.708.000	7.262.000	-446.000	-6%
VENDITE VINO SFUSO	51.000	24.000	-27.000	-53%
VENDITE ALTRE PRODUZIONI AGRICOLE	327.000	338.000	11.000	3%
VENDITE SOTTOPRODOTTI	10.000	3.000	-6.000	-64%
<b>ALTRE VENDITE E AFFITTI</b>	<b>1.304.000</b>	<b>829.000</b>	<b>-475.000</b>	<b>-36%</b>
RICAVI PER SOGGIORNI	621.000	318.000	-303.000	-49%
AFFITTI	588.000	462.000	-126.000	-21%
MATERIALI LAPIDEI	96.000	50.000	-46.000	-48%
<b>RICAVI COMPLESSIVI</b>	<b>9.401.000</b>	<b>8.457.000</b>	<b>-944.000</b>	<b>-10%</b>

*Figura 20 - Dettaglio ricavi per tipologia di prodotto di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2020 e consuntivo 2019. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.*

Il dettaglio dei ricavi per tipologia di prodotto evidenzia come meno della metà del decremento totale del fatturato sia dovuto a un calo dei ricavi nella vendita di vino, che è l'attività core, segno di come l'organizzazione abbia avuto una flessibilità interna tale da riorganizzare il business e

minimizzare le perdite. Dall'altra parte, hanno particolarmente sofferto le altre vendite, in particolare i soggiorni nelle strutture ricettive dell'azienda, che hanno subito le restrizioni imposte sugli spostamenti tra regioni e tra Stati, tanto che i ricavi collegati a queste attività si sono quasi dimezzati. Questo quadro dimostra come i risultati dell'organizzazione in termini di ricavi non siano esclusivamente legati all'attività core, ma che anche le altre vendite abbiano un grande impatto, rappresentando circa il 10% del fatturato totale e più del 50% del decremento del fatturato nel 2020.

DETTAGLIO RICAVI PER CANALE DI VENDITA				
	CONSUNTIVO 2019	CONSUNTIVO 2020	Δ CONS. 2020 vs CONS. 2019	%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>4.581.000</b>	<b>4.507.000</b>	<b>-74.000</b>	<b>-2%</b>
G.D.O.	2.304.000	2.613.000	309.000	13%
HO.RE.CA.	1.796.000	1.317.000	-479.000	-27%
GRUPPO	243.000	432.000	189.000	78%
PUNTI VENDITA	154.000	113.000	-41.000	-27%
DIREZIONALI	83.000	32.000	-51.000	-62%
<b>TOTALE ESTERO</b>	<b>3.129.000</b>	<b>2.786.000</b>	<b>-343.000</b>	<b>-11%</b>
AMERICHE	1.233.000	891.000	-342.000	-28%
ASIA E OCEANIA	879.000	667.000	-212.000	-24%
EUROPA OCCIDENTALE	730.000	1.017.000	286.000	39%
EUROPA ORIENTALE	287.000	199.000	-87.000	-30%
AFRICA	0	11.000	11.000	100%
<b>TOTALE</b>	<b>7.709.000</b>	<b>7.292.000</b>	<b>-417.000</b>	<b>-5%</b>

Figura 21 – Dettaglio ricavi per canale di vendita di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2020 e consuntivo 2019. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

Il dettaglio dei ricavi per canale di vendita dimostra l'effetto delle restrizioni introdotte a seguito dello scoppio della pandemia su ciascuno dei mercati esplorati da Tenute del Cerro. Come descritto in precedenza, la pandemia ha causato la chiusura prolungata di ristoranti e alberghi, che nel 2019 generava circa il 40% dei ricavi da vendita di vino in Italia. Il crollo del settore Ho.Re.Ca. e dei punti vendita è stato parzialmente controbilanciato da un grandissimo incremento nella G.D.O. e da un aumento nelle vendite infragruppo, con un decremento dei ricavi nel mercato interno tutto sommato contenuto. Dal lato delle vendite verso l'estero, il calo dei ricavi è stato più evidente, soprattutto verso l'Asia e le Americhe, che fino a quel momento erano i mercati più grandi per Tenute del Cerro; d'altra parte, il mercato dell'Europa Occidentale ha avuto un grande incremento e si è aperto quello africano. Questo prospetto dimostra, dunque, quanto la vendita multicanale può influire sulla stabilità a lungo termine e sull'impatto di shock esterni: mediante la diversificazione dei propri canali di distribuzione, infatti, Tenute del Cerro è riuscita ad attutire gli effetti negativi

delle chiusure, coprendo le mancate vendite all'estero e in ristoranti e hotel con il balzo del fatturato nella grande distribuzione e nei negozi alimentari.

In sintesi, dunque, il confronto tra dati consuntivi del 2020 e del 2019 riflette gli effetti immediati delle chiusure imposte dall'emergenza pandemica su un'azienda vinicola italiana, che, al pari delle altre organizzazioni, non poteva immaginarsi in fase di programmazione di dover riconsiderare la struttura del proprio business. Il caso di Tenute del Cerro dimostra, in particolare, l'importanza della vendita multicanale come stabilizzatore della performance e come strumento di prevenzione e riduzione del rischio. I dati analizzati evidenziano come, nonostante nel breve termine possa sembrare più facile concentrare tutte le risorse su un solo mercato, magari perché più redditizio o facile da gestire, questa scelta strategica possa rivelarsi estremamente svantaggiosa nel lungo termine, perché eccessivamente esposta a variazioni ambientali.

#### 4.2.2 La pianificazione in una situazione di incertezza: presentazione dei risultati 2021, confronto con 2020 e analisi degli scostamenti rispetto a budget 2021

Di seguito saranno presentati i risultati ottenuti da Tenute del Cerro nel 2021, con un confronto con il consuntivo del 2020 e con il budget del 2021. Se il 2020 è stato il primo anno di pandemia, con la maggior parte delle attività commerciali che si è trovata impossibilitata nello svolgere la regolare attività di impresa, il 2021 ha visto un parziale allentamento delle restrizioni, ma ha anche prolungato la condizione di stress esterno a cui erano sottoposte le organizzazioni. Una grande differenza per il 2021 rispetto al 2020 è stata, per le aziende, la possibilità di programmare la gestione dell'anno con molti più elementi a disposizione, avendo avuto in parte la possibilità di riorganizzarsi. Si è detto, infatti, dell'importanza della pianificazione strategica per le imprese, poiché orienta la gestione e guida il percorso di sviluppo dell'azienda; come descritto in precedenza, essendo stata la pandemia un evento del tutto improvviso, non è stato verosimilmente possibile per le aziende eseguire una programmazione attendibile per l'inizio del 2020, dovendo poi modificare le attività programmate nel il breve termine. Per il 2021, si ha una situazione ambigua: da una parte, infatti, le imprese venivano da un anno di pandemia, in cui avevano potuto riorganizzarsi e acquisire esperienza circa le nuove dinamiche imposte dalle chiusure; dall'altra, l'impossibilità di prevedere quanto si sarebbe protratta la circolazione del Covid-19 ha creato un clima di forte incertezza, per cui non si poteva immaginare quanto a lungo le restrizioni avrebbero influito sullo svolgimento dell'attività. Per questi motivi, il processo di budgeting è stato molto delicato, riflettendo le difficoltà nel programmare l'attività operativa.

CONTO ECONOMICO					
	CONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	CONSUNTIVO 2021	Δ CONS. 2021 vs BDG. 2021	Δ CONS. 2021 vs CONS. 2020
<b>VENDITE NETTE TOTALI</b>	<b>8.457.000</b>	<b>9.386.000</b>	<b>10.685.000</b>	<b>1.299.000</b>	<b>2.228.000</b>
VARIAZIONE DEL MAGAZZINO	-952.000	1.494.000	-138.000	-1.632.000	814.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	7.505.000	10.880.000	10.547.000	-334.000	3.042.000
COSTI INDUSTRIALI	-4.462.000	-5.601.000	-5.182.000	418.000	-720.000
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE</b>	<b>3.043.000</b>	<b>5.280.000</b>	<b>5.365.000</b>	<b>85.000</b>	<b>2.322.000</b>
COSTI COMMERCIALI	-1.678.000	-2.260.000	-2.135.000	125.000	-457.000
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE COMMERCIALE</b>	<b>1.365.000</b>	<b>3.019.000</b>	<b>3.229.000</b>	<b>210.000</b>	<b>1.865.000</b>
SPESE GENERALI ED AMMINISTRATIVE	-1.590.000	-1.773.000	-1.699.000	74.000	-109.000
<b>EBITDA</b>	<b>-225.000</b>	<b>1.246.000</b>	<b>1.530.000</b>	<b>284.000</b>	<b>1.755.000</b>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-1.308.000	-1.342.000	-1.318.000	24.000	-10.000
<b>EBIT</b>	<b>-1.534.000</b>	<b>-96.000</b>	<b>212.000</b>	<b>308.000</b>	<b>1.746.000</b>
GESTIONE FINANZIARIA	-212.000	-99.000	-90.000	9.000	122.000
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>	<b>-1.746.000</b>	<b>-194.000</b>	<b>122.000</b>	<b>316.000</b>	<b>1.868.000</b>
GESTIONE STRAORDINARIA	871.000	0	27.000	27.000	-843.000
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>-875.000</b>	<b>-194.000</b>	<b>149.000</b>	<b>343.000</b>	<b>1.025.000</b>
IMPOSTE	735.000	249.000	-34.000	-284.000	-769.000
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-140.000</b>	<b>55.000</b>	<b>115.000</b>	<b>60.000</b>	<b>225.000</b>

Figura 22 – Conto economico riclassificato di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2021, consuntivo 2020 e budget 2021. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

In primo luogo, è evidente la difficoltà di elaborare un budget attendibile per il 2021, poiché i valori previsti sono solo in piccola parte correlati all'anno precedente, essendo la situazione pandemica in continuo mutamento ed essendoci comunque una condizione ambientale differente; tutto ciò è testimonianza del clima di incertezza di cui si parlava in precedenza e dell'impossibilità di ancorare le previsioni a risultati storici dato un contesto differente. È interessante, però, notare come il budget esprima, in termini aggregati, obiettivi molto simili a quelli del 2019, ovvero l'anno precedente allo scoppio della pandemia. L'azienda, dunque, prevede di tornare ai livelli pre-pandemici dopo un solo anno e soprattutto vuole farlo quando ancora sono in vigore una gran parte delle restrizioni, che non permettono l'ordinario svolgersi dell'attività operativa. A dimostrazione di ciò, si rileva come le voci di ricavi, margine di contribuzione industriale, margine di contribuzione commerciale, EBITDA ed EBIT siano molto simili tra consuntivo 2019 (Figura 19) e budget 2021 e come si preveda di tornare ad avere un reddito netto positivo dopo un solo anno. Questa considerazione non deve essere fuorviante, in quanto dei valori aggregati simili possono derivare da una composizione interna molto differente, perciò non necessariamente le somiglianze tra budget 2021 e consuntivo 2019 indicano che l'organizzazione abbia semplicemente recuperato la pianificazione pre-pandemia; a tal fine, verrà studiato il mix di vendita anche per il 2021. Quanto alla figura, l'aumento del fatturato è dovuto principalmente alle riaperture di hotel e ristoranti e all'aumento degli scambi internazionali, che hanno portato a incrementi nei mercati Ho.Re.Ca. ed estero; i ricavi ottenuti nel 2021 sono superiori sia a quelli del 2020 che a quelli del 2019, superando i valori pre-pandemia; rispetto al budget, c'è uno scostamento positivo dei ricavi di più di un milione di euro. Quanto alle variazioni di magazzino, queste sono legate a fattori climatici che hanno influito sulla produzione, mentre il budget risulta evidentemente non attendibile. I costi del

personale sono stati, in generale, minori rispetto al budget, ma maggiori rispetto al 2020, per questioni riguardanti l'uso di ammortizzatori sociali in base alle necessità imposte dalla pandemia. Ugualmente, anche i costi industriali sono stati superiori al 2020, ma inferiori al budget 2021, determinando, dunque, uno scostamento positivo e un migliore margine di contribuzione industriale, dato da questioni di maggiore efficienza interna e dal prolungarsi delle restrizioni imposte sulle strutture ricettive. Anche per i costi commerciali la dinamica è stata simile, poiché la parziale riapertura del canale Ho.Re.Ca. ha generato maggiori costi di provvigione e le riaperture hanno fatto sì che aumentassero i costi di trasporto e promozionali; nonostante ciò, non essendo ancora le riaperture totali, questi costi sono stati minori del previsto, con uno scostamento positivo rispetto al budget 2021. Il 2021, dunque, è stato un anno molto positivo per Tenute del Cerro, che ha raggiunto dei risultati, in termini di fatturato ed EBITDA, ancora migliori di quelli antecedenti alle chiusure; si sono altresì evidenziati degli scostamenti perlopiù positivi rispetto al budget, dimostrando da una parte le difficoltà di programmare l'esercizio in condizioni di incertezza come quelle vissute e dall'altra la bontà della gestione nell'anno analizzato.

DETTAGLIO RICAVI PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO					
	CONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	CONSUNTIVO 2021	Δ CONS. 2021 vs BDG. 2021	Δ CONS. 2021 vs CONS. 2020
<b>VENDITE PRODOTTI</b>	<b>7.624.000</b>	<b>8.396.000</b>	<b>9.600.000</b>	<b>1.204.000</b>	<b>1.976.000</b>
VENDITE VINO CONFEZIONATO	7.262.000	7.994.000	9.359.000	1.365.000	2.097.000
VENDITE VINO SFUSO	24.000	0	0	0	-24.000
VENDITE ALTRE PRODUZIONI AGRICOLE	338.000	401.000	241.000	-160.000	-97.000
VENDITE SOTTOPRODOTTI	3.000	0	4.000	4.000	0
<b>ALTRE VENDITE E AFFITTI</b>	<b>829.000</b>	<b>991.000</b>	<b>1.081.000</b>	<b>90.000</b>	<b>252.000</b>
RICAVI PER SOGGIORNI	318.000	490.000	600.000	110.000	282.000
AFFITTI	462.000	442.000	426.000	-16.000	-36.000
MATERIALI LAPIDEI	50.000	59.000	55.000	-3.000	5.000
<b>RICAVI COMPLESSIVI</b>	<b>8.457.000</b>	<b>9.386.000</b>	<b>10.685.000</b>	<b>1.299.000</b>	<b>2.228.000</b>

*Figura 23 – Dettaglio ricavi per tipologia di prodotto di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2021, consuntivo 2020 e budget 2021. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.*

Il dettaglio dei ricavi per tipologia di prodotto dimostra come l'incremento del fatturato rispetto al 2020 sia dovuto principalmente a un aumento dei ricavi di vendita del vino, che ha superato di più di due milioni i risultati raggiunti l'anno precedente. Contemporaneamente, si è registrato uno scostamento positivo nella vendita di vino di quasi un milione e mezzo di euro, parzialmente controbilanciato da una performance peggiore nella vendita delle altre produzioni agricole. Quanto alle altre vendite, la ripresa è stata più lenta, come dimostrato dal dato sui ricavi per soggiorni, non ancora tornati ai valori del 2019, a causa del perdurare delle restrizioni; nonostante ciò, i ricavi del 2021 sono risultati migliori rispetto al previsto, generando uno scostamento positivo e testimoniando il buon andamento della gestione anche in questa categoria. In generale, la programmazione è risultata molto precisa per la categoria "altre vendite ed affitti", mentre le vendite di prodotti hanno generato dei ricavi del 14% più alti rispetto al previsto.

DETTAGLIO RICAVI PER CANALE DI VENDITA					
	CONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	CONSUNTIVO 2021	Δ CONS. 2021 vs BDG. 2021	Δ CONS. 2021 vs CONS. 2020
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>4.502.000</b>	<b>4.858.000</b>	<b>5.564.000</b>	<b>706.000</b>	<b>1.062.000</b>
G.D.O.	2.612.000	2.716.000	3.042.000	326.000	430.000
HO.RE.CA.	1.304.000	1.461.000	1.811.000	350.000	507.000
GRUPPO	432.000	316.000	384.000	68.000	-48.000
PUNTI VENDITA	112.000	157.000	156.000	-1.000	44.000
DIREZIONALI	31.000	80.000	48.000	-32.000	17.000
GRUPPO UNA	11.000	128.000	123.000	-5.000	112.000
<b>TOTALE ESTERO</b>	<b>2.786.000</b>	<b>3.136.000</b>	<b>3.841.000</b>	<b>705.000</b>	<b>1.055.000</b>
AMERICHE	891.000	1.119.000	1.103.000	-16.000	212.000
ASIA E OCEANIA	667.000	1.001.000	1.078.000	77.000	411.000
EUROPA OCCIDENTALE	1.017.000	734.000	1.389.000	655.000	372.000
EUROPA ORIENTALE	199.000	282.000	268.000	-14.000	69.000
AFRICA	11.000	0	3.000	3.000	-8.000
<b>TOTALE</b>	<b>7.288.000</b>	<b>7.994.000</b>	<b>9.405.000</b>	<b>1.411.000</b>	<b>2.117.000</b>

Figura 24– Dettaglio ricavi per canale di vendita di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2021, consuntivo 2020 e budget 2021. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

Il prospetto dei ricavi per canali di vendita esprime in modo dettagliato l'andamento delle vendite di Tenute del Cerro nel corso del 2021, descrivendo la performance in ciascuno dei canali di distribuzione. Innanzitutto, circa il 60% del fatturato deriva da vendite nel mercato interno, proporzione in linea con il 2020 e con il 2019, perciò questo mix è risultato pressoché invariato nel corso dei tre anni, con la pandemia che ha avuto proporzionalmente circa gli stessi effetti sui due mercati. Canale estero e canale interno hanno avuto nel 2021 anche il medesimo scostamento positivo rispetto al budget e un incremento molto simile rispetto al 2020. All'interno del mercato italiano, c'è stato un consistente aumento delle vendite sia nella G.D.O., che nell'Ho.Re.Ca., ovvero i due canali di distribuzione più importanti per l'organizzazione. Questo dato è molto importante, poiché porta i ricavi al proprio massimo nel periodo considerato, dimostrando come l'azienda abbia saputo cogliere le occasioni create dal cambiamento delle dinamiche in situazione pandemica: da una parte, infatti, Tenute del Cerro ha saputo intensificare la sua presenza nella grande distribuzione, aumentando i ricavi generati da questo canale; dall'altra, dopo solo un anno è riuscita a recuperare quasi tutto il fatturato perduto nel canale Ho.Re.Ca.. Anche in termini di confronto con il budget, si sono evidenziati scostamenti positivi in entrambi i canali. Il prospetto delle vendite del mercato interno è completato dalle vendite infragruppo, inferiori al 2020, ma comunque maggiori del previsto, dalla performance dei punti vendita diretti in linea con il budget e dalla comparsa del Gruppo Una, ovvero una catena alberghiera dello stesso gruppo di Tenute del Cerro, che può essere accorpata al canale Ho.Re.Ca., ma in cui la vendita non comporta alcun tipo di costo di provvigione. Quanto al canale estero, si registra un aumento dei ricavi di vendita rispetto al 2020 da tutte le aree geografiche con cui commercia Tenute del Cerro, eccetto l'Africa, con consistenti incrementi in Asia, Europa Occidentale e America. In termini di rilevazione degli scostamenti, si

registrano variazioni positive in tutte le macroaree, eccetto che nelle Americhe e in Europa Orientale, in cui i ricavi sono stati solo leggermente inferiori rispetto al previsto; in Europa Occidentale, in particolare, si è registrata la varianza maggiore, con un fatturato maggiore rispetto al preventivato di più di mezzo milione di euro, in crescita rispetto al 2020, nonostante fosse prevista una flessione.

DETTAGLIO VOLUMI					
	CONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	CONSUNTIVO 2021	Δ CONS. 2021 vs BDG. 2021	Δ CONS. 2021 vs CONS. 2020
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>923.000</b>	<b>958.000</b>	<b>1.077.000</b>	<b>119.000</b>	<b>154.000</b>
G.D.O.	648.000	659.000	749.000	90.000	101.000
HO.RE.CA.	174.000	203.000	228.000	25.000	54.000
GRUPPO	74.000	49.000	55.000	6.000	-19.000
PUNTI VENDITA	22.000	20.000	19.000	-1.000	-3.000
DIREZIONALI	3.000	10.000	5.000	-5.000	2.000
GRUPPO UNA	2.000	17.000	21.000	4.000	19.000
<b>TOTALE ESTERO</b>	<b>468.000</b>	<b>519.000</b>	<b>593.000</b>	<b>74.000</b>	<b>125.000</b>
AMERICHE	179.000	223.000	191.000	-32.000	12.000
ASIA E OCEANIA	73.000	111.000	125.000	14.000	52.000
EUROPA OCCIDENTALE	179.000	136.000	227.000	91.000	48.000
EUROPA ORIENTALE	34.000	49.000	50.000	1.000	16.000
AFRICA	3.000	0	0	0	-3.000
<b>TOTALE</b>	<b>1.391.000</b>	<b>1.476.000</b>	<b>1.670.000</b>	<b>194.000</b>	<b>279.000</b>

Figura 25 - Dettaglio dei volumi di vendita di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2021, consuntivo 2020 e budget 2021. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

In termini di volumi di vendita, la situazione che si prospetta è coerente con il dettaglio dei ricavi. In particolare, rispetto al 2020 c'è stato un incremento delle bottiglie vendute sia nel mercato estero, che in quello domestico, per un aumento totale delle vendite di quasi trecentomila bottiglie. Il mercato italiano ha registrato un balzo di circa il 15% rispetto al 2020, trainato soprattutto da G.D.O. ed Ho.Re.Ca., che hanno registrato un contemporaneo aumento dei volumi; si evidenzia anche l'intensificarsi delle vendite verso il Gruppo Una, a fronte di una contrazione nelle vendite interne al gruppo e nei punti vendita. Nel canale estero, si sono registrati incrementi in tutte le maggiori aree geografiche. Facendo riferimento al budget del 2021, lo scostamento registratosi è globalmente positivo, pari a quasi duecentomila bottiglie vendute in più rispetto al previsto. Gli scostamenti di volume per ciascuna area di vendita hanno lo stesso segno rispetto a quelli di fatturato, dimostrando l'influenza dell'effetto volume, eccetto che per il Gruppo Una e per l'Europa Orientale, in cui a uno scostamento positivo di volume corrisponde uno scostamento negativo dei ricavi, indicando come l'effetto principale sia l'effetto prezzo.

DETTAGLIO PREZZI MEDI					
	CONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	CONSUNTIVO 2021	Δ CONS. 2021 vs BDG. 2021	Δ CONS. 2021 vs CONS. 2020
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>4,88</b>	<b>5,07</b>	<b>5,17</b>	<b>0,10</b>	<b>0,29</b>
G.D.O.	4,03	4,12	4,06	-0,06	0,03
HO.RE.CA.	7,47	7,22	7,96	0,74	0,49
GRUPPO	5,81	6,43	7,03	0,60	1,22
PUNTI VENDITA	5,05	7,89	8,03	0,14	2,98
DIREZIONALI	8,39	8,38	9,71	1,33	1,32
GRUPPO UNA	4,69	6,64	5,90	-0,74	1,21
<b>TOTALE ESTERO</b>	<b>5,96</b>	<b>6,04</b>	<b>6,47</b>	<b>0,43</b>	<b>0,51</b>
AMERICHE	4,99	5,01	5,76	0,75	0,77
ASIA E OCEANIA	9,14	9,01	8,62	-0,39	-0,52
EUROPA OCCIDENTALE	5,68	5,40	6,13	0,73	0,45
EUROPA ORIENTALE	5,84	5,82	5,35	-0,47	-0,49
AFRICA	4,27	0,00	8,80	8,80	4,53
<b>TOTALE</b>	<b>5,24</b>	<b>5,41</b>	<b>5,63</b>	<b>0,22</b>	<b>0,39</b>

*Figura 26– Dettaglio dei prezzi medi di vendita di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2021, consuntivo 2020 e budget 2021. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.*

In termini di prezzi di vendita, si registrano dei prezzi medi più alti rispetto al 2020 sia nel mercato italiano, che in quello estero, per un aumento globale di circa quaranta centesimi a bottiglia. Quanto al mercato italiano, l'aumento più importante è stato probabilmente quello nell'Ho.Re.Ca., dati i volumi venduti in questo canale di distribuzione, mentre gli altri incrementi di prezzo, pur molto grandi, hanno verosimilmente avuto un effetto minore. Nel mercato estero, si sono rilevati risultati molto diversi tra loro, con consistenti aumenti del prezzo di vendita nelle Americhe e in Europa Occidentale e altrettanto forti diminuzioni in Asia e in Europa Orientale. Facendo riferimento al budget, lo scostamento di prezzo è globalmente positivo, più marcato nel mercato estero rispetto a quello domestico. In particolare, questo dettaglio dimostra come per le vendite verso il Gruppo Una e l'Europa Orientale, lo scostamento negativo di ricavo derivi esclusivamente da uno scostamento negativo di prezzo, mentre per la G.D.O. in Italia e per l'Asia nel mercato estero, l'effetto dell'aumento dei volumi sia stato più forte dell'effetto della riduzione dei prezzi.

In conclusione, l'analisi dei dati relativi all'esercizio 2021 dimostra come questo sia stato un anno estremamente positivo per l'organizzazione, capace di tornare vicina ai livelli pre-pandemia in tutte quelle attività che avevano subito delle flessioni, ma mantenendo i vantaggi competitivi nelle aree verso cui si era orientato il mercato. I risultati, infatti, dimostrano non solo come Tenute del Cerro sia riuscita a resistere al mutare delle condizioni ambientali, ma come abbia saputo riorganizzarsi in modo tale da rendere le nuove dinamiche del mercato una forza, concentrando le risorse nei segmenti non danneggiati dalle chiusure, ma mantenendo forte la propria presenza anche nei canali che avevano solo momentaneamente subito una contrazione. Si evidenzia, nuovamente, l'importanza della vendita multicanale come elemento strategico, che riduce il rischio per l'organizzazione, ma che offre contemporaneamente delle opportunità di sviluppo per il business.

La capacità di Tenute del Cerro di tornare così velocemente a livelli pre-pandemia dimostra, dunque, la stabilità interna dell'azienda, capace di essere insieme solida e flessibile ed evidentemente di disporre di una situazione finanziaria soddisfacente, anche in virtù del sostegno della capogruppo. In termini di programmazione dell'esercizio, sono chiare le difficoltà in fase di budgeting in un clima di incertezza come quello determinato dalla situazione normativa, tanto che non è stato possibile prevedere con precisione l'andamento per la gestione nel 2021. In generale, gli scostamenti rilevati sono stati perlopiù positivi, indicando una performance dell'organizzazione superiore al previsto sia nel suo complesso, sia nelle più importanti aree analizzate, con una redditività globale migliore. In sintesi, dunque, il 2021 ha dimostrato come la struttura interna di Tenute del Cerro sia stata perfettamente in grado di resistere a uno shock esterno e improvviso, che ha stravolto le dinamiche di vendita per più di un anno, riuscendo a continuare i propri piani di sviluppo senza particolari stravolgimenti, nonostante il potenziale distruttivo che la pandemia aveva sull'intero settore vinicolo.

#### 4.2.3 Trend e prospettive

Al fine di completare l'analisi dei risultati raggiunti da Tenute del Cerro nel contesto di emergenza pandemica, verranno studiati i trend di sviluppo di alcune variabili principali in un orizzonte di cinque anni; verrà poi fornito il prospetto degli investimenti negli anni 2019, 2020 e 2021 e saranno tracciate le prospettive di evoluzione aziendale e le nuove sfide che l'organizzazione dovrà affrontare nel prossimo futuro.

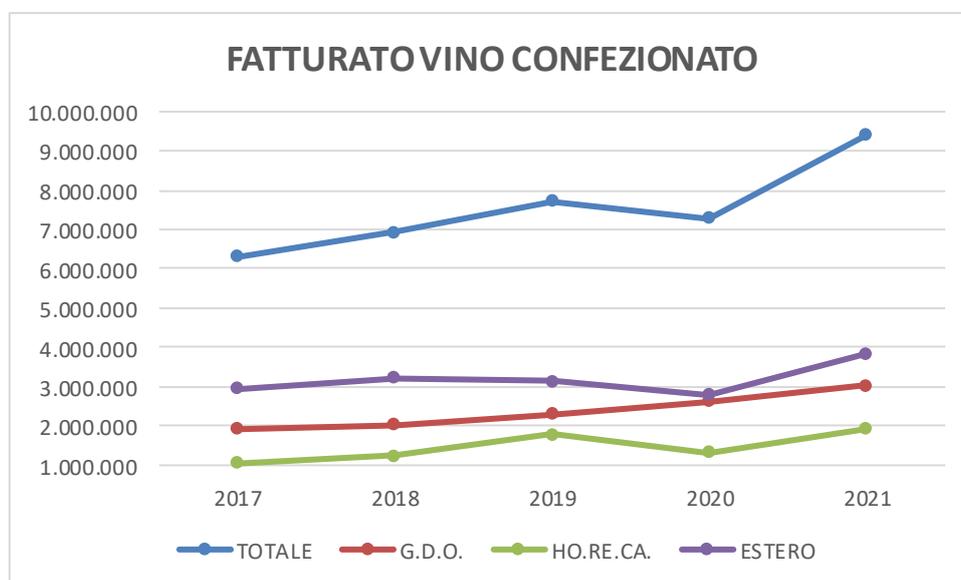


Figura 27 - Fatturato da vendita di vino confezionato di Tenute del Cerro. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

L'evoluzione del fatturato da vendita di vino confezionato esprime la grande crescita dell'azienda dal 2017 in poi. In particolare, i ricavi del 2021 sono stati del 50% più grandi rispetto a quelli del 2017, con un incremento costante, eccetto che per il 2020, l'anno dello scoppio della pandemia, in cui il fatturato è tornato poco sopra i livelli del 2018. Il rimbalzo del 2021 ha più che bilanciato questa contrazione. Quanto ai principali canali di vendita, l'estero è sempre risultato il mercato più consistente in termini di fatturato nel periodo preso in considerazione, soprattutto in virtù degli alti prezzi di vendita. Tra il 2018 e il 2019 c'è stata, però, una contrazione, acuita in fase pandemia; nel 2021 si è decisamente arrestato il trend discendente, sfiorando i quattro milioni di euro di fatturato. Nel mercato italiano, la G.D.O. è cresciuta in tutto il periodo del 60%, superando i tre milioni a seguito dell'incremento durante il periodo pandemico; il canale Ho.Re.Ca., dopo il calo del 2020, ha già superato i livelli del 2019.

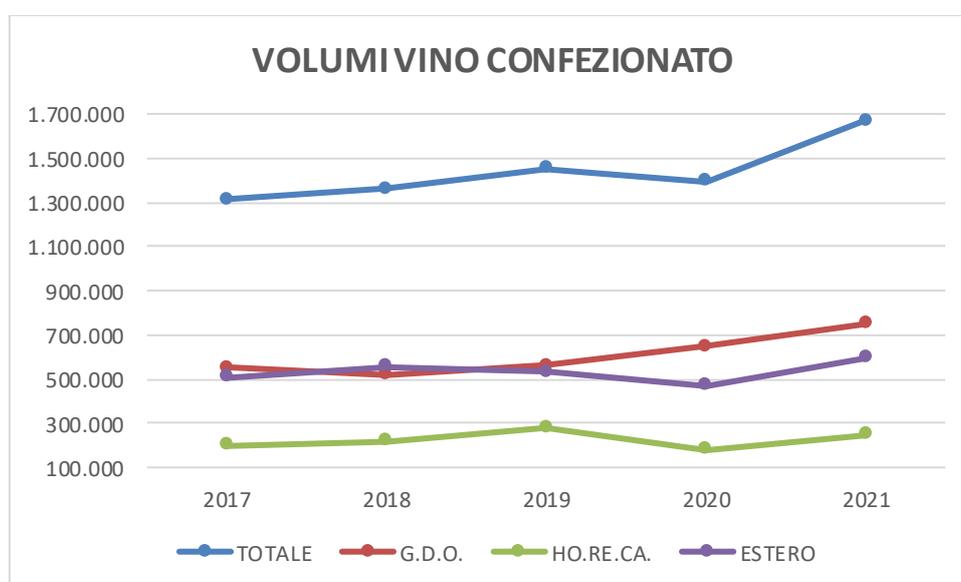


Figura 28– Volumi di vendita di vino confezionato di Tenute del Cerro. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

In termini di volumi di vendita, la pandemia ha causato una diminuzione nel 2020, innescata dalle limitazioni imposte in alcuni canali di distribuzione, in controtendenza rispetto alla crescita nei due anni precedenti; nel 2021, però, c'è stato un rimbalzo, sfiorando un milione e settecentomila bottiglie vendute, a indicazione di come il calo fosse diretta conseguenza delle restrizioni. La G.D.O. è stata il canale principale per volume lungo tutto il periodo considerato, eccetto che nel 2018, quando è stata superata dall'estero a seguito di una flessione; dal 2018, comunque, c'è una crescita continua, arrivando a toccare le settecentocinquantomila bottiglie vendute. L'estero ha subito diverse oscillazioni, raggiungendo, però, il proprio massimo nel 2021. Il canale Ho.Re.Ca. è quello che ha sofferto maggiormente gli effetti delle chiusure, poiché, post pandemia, i volumi non sono ancora tornati sui livelli del 2019.

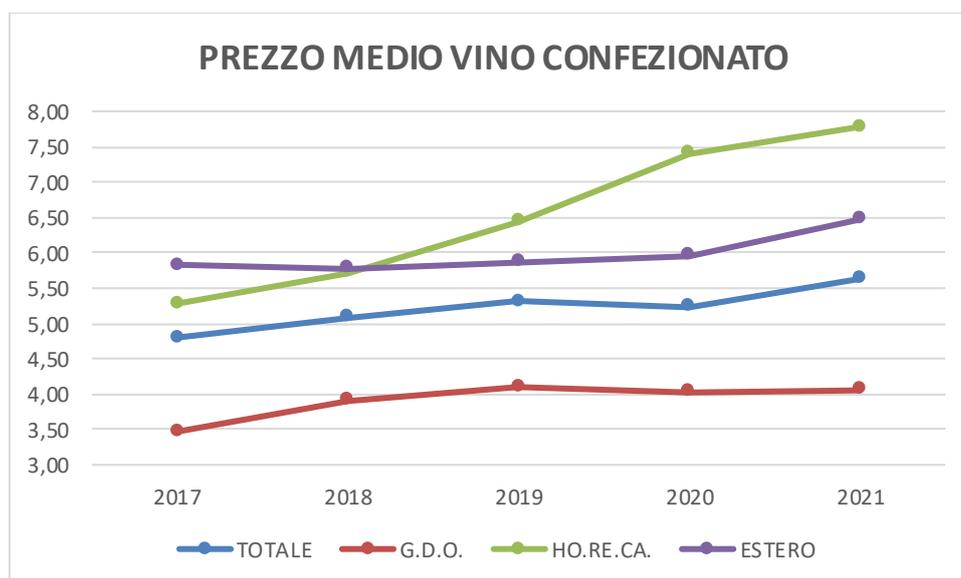


Figura 29– Prezzo medio di vendita di vino confezionato di Tenute del Cerro. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

Il prezzo medio totale è cresciuto di circa ottanta centesimi nel corso del periodo considerato, raggiungendo i cinque euro e cinquanta centesimi nel 2021; l'unica flessione è avvenuta nel 2020, poiché le nuove dinamiche del mercato hanno spinto le vendite verso canali con una minor redditività. Il prezzo medio del canale Ho.Re.Ca. è aumentato di quasi il 50%, risultando il mercato con la redditività maggiore a partire dal 2019; in particolare, tra il 2019 e il 2020 il prezzo medio di questo canale è aumentato di un euro. Anche l'estero ha avuto prezzi più alti della media in tutto il periodo, risultando il canale con la redditività più alta fino al 2018; nell'ultimo anno c'è stato un incremento di circa cinquanta centesimi. La G.D.O. è il mercato con i prezzi di vendita più bassi, a fronte degli altri volumi; a partire dal 2018 si è assestata intorno ai quattro euro a bottiglia.

INVESTIMENTI			
	2019	2020	2021
AGRITURISMI	656.000	654.000	463.000
VINO	1.757.000	997.000	1.404.000
ALTRE PRODUZIONI	69.000	26.000	103.000
LOGISTICA	214.000	1.769.000	5.474.000
ALTRI	111.000	103.000	80.000
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>2.807.000</b>	<b>3.549.000</b>	<b>7.524.000</b>

Figura 10– Prospetto degli investimenti di Tenute del Cerro. Confronto tra consuntivo 2021, consuntivo 2020 e consuntivo 2021. Rielaborazione dati da Tenute del Cerro.

Il prospetto degli investimenti mostra gli investimenti che l'organizzazione ha effettuato negli anni 2019, 2020 e 2021, ovvero l'esercizio precedente e quelli successivi allo scoppio della pandemia. In particolare, una consistente parte delle risorse finanziarie impiegate è assorbita dagli investimenti

nella macroarea vino, che comprende il rifacimento e le migliorie dei vigneti, degli impianti di irrigazione e delle cantine, oltre all'acquisto di macchine agricole, attrezzature e botti; tutto ciò a testimonianza dell'impegno continuo di Tenute del Cerro nel mantenere una alta qualità dei propri prodotti. Anche nell'area degli agriturismi e dell'hospitality sono stati fatti grandi investimenti, in particolare con i lavori di manutenzione nella tenuta di Monterufoli. Infine, la parte più grande degli investimenti è confluita nel nuovo hub logistico e cantina Le Cerraie, del valore totale di dieci milioni di euro ed elemento strategico molto importante per lo sviluppo della società. Questo prospetto dimostra come la pandemia non abbia ostacolato i piani di investimento di Tenute del Cerro, che ha mantenuto il proprio orientamento di lungo termine, impiegando ingenti risorse nonostante non potessero essere remunerate nel breve termine, dato il rallentamento del mercato; il tutto è testimonianza della stabilità e della solidità dell'organizzazione, che non è stata sconvolta da uno shock potenzialmente distruttivo come la pandemia Covid-19.

Per il futuro, Tenute del Cerro ha l'obiettivo di portare avanti i suoi progetti di sviluppo, cercando di diventare un punto di riferimento nel settore vinicolo in Italia e in tutto il mondo, potenziando la propria presenza in tutti i maggiori canali distributivi e aumentando il valore percepito dei propri prodotti. Gli investimenti fatti dimostrano l'ambizione di voler tradurre la propria filosofia in elementi concreti e l'idea che il successo della società sia indissolubilmente collegato con la qualità del prodotto, la funzionalità delle strutture e la valorizzazione del territorio. La ristrutturazione della cantina di Fattoria del Cerro è un investimento nell'ottica di puntare maggiormente sulle esperienze legate al consumo di vino e sull'enoturismo, nuova frontiera del settore. Contemporaneamente, le vendite verso il Gruppo Una possono risultare una grande opportunità per aumentare le vendite nel mercato Ho.Re.Ca., mentre la crescente inflazione rappresenta una sfida per mantenere alte le vendite nella G.D.O.. In conclusione, Tenute del Cerro si è dimostrata un'azienda sia ambiziosa che solida, capace non solo di resistere alle contrazioni del mercato, ma di migliorare costantemente la propria performance, portando avanti i piani di sviluppo. Questo caso dimostra, dunque, l'importanza della pianificazione strategica, che permette di guidare la gestione nel lungo termine, orientando le scelte del management in funzione della realizzazione degli obiettivi futuri.

## CONSIDERAZIONI FINALI

Il presente elaborato aveva l'obiettivo di dimostrare l'importanza del sistema di pianificazione e controllo nel contesto aziendale, descrivendo gli strumenti e le modalità grazie alle quali il management orienta la gestione in funzione della strategia di lungo termine. Nel corso dei primi tre capitoli sono stati descritti i meccanismi attraverso i quali la strategia viene trasmessa a tutti i livelli della piramide interna, mediante la formalizzazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati intermedi raggiunti. È stata dimostrata l'importanza del budget come documento guida dell'attività operativa, in quanto definisce l'allocazione delle risorse e individua parametri generali e specifici per la misurazione della performance aziendale, sia a livello globale, che per ciascuna unità interna. Sono state valorizzate le seguenti fasi del ciclo di pianificazione e controllo, definendo le modalità di costruzione del sistema di reporting interno ed evidenziando come la rilevazione e l'analisi degli scostamenti tra risultati consuntivi e preventivi sia il principale strumento per valutare i punti di forza e le criticità della gestione, nell'ottica di un costante sviluppo dell'organizzazione. Infine, si è descritta l'importanza di strategie preventive per poter trasformare potenziali sconvolgimenti dovuti a modifiche dell'ambiente esterno in opportunità di crescita, minimizzando gli effetti negativi di una data varianza e cogliendo le potenzialità del mercato, trattando in particolar modo come l'architettura dei sistemi di distribuzione sia uno dei driver principali per la diversificazione del rischio. È stato dato ampio spazio a esempi pratici e numerici per tutti gli argomenti analizzati, oltre alla descrizione delle metodologie di calcolo per la rilevazione degli scostamenti, con l'obiettivo di illustrare l'effettiva struttura del sistema di pianificazione e controllo, rendendo più concreta l'intera trattazione. Infine, il caso studio presentato, ovvero l'analisi degli scostamenti di Tenute del Cerro S.p.A. in epoca pandemica, è un esempio di applicazione degli strumenti descritti in un contesto aziendale, dimostrando come scelte strategiche lungimiranti possono non solo permettere alle organizzazioni di resistere nelle condizioni economiche più provanti, come quelle vissute durante la crisi pandemica da Covid-19, ma anche aprire nuove opportunità di sviluppo del business. L'analisi di Tenute del Cerro S.p.A., dunque, non ha solo scopo didattico, ma dimostra l'importanza della strategia e della pianificazione di lungo e di breve termine nel successo dell'organizzazione. Attraverso questo elaborato, dunque, si ritiene conclusa la trattazione del sistema di pianificazione e controllo nel contesto aziendale, nella speranza che l'equilibrio tra formalizzazione teorica e applicazione pratica possa fornire al lettore gli strumenti per conoscere e applicare i principali meccanismi di pianificazione, riconoscendone l'importanza programmatica, valutativa e strategica.

## BIBLIOGRAFIA

- M. Agliati. Tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo, 1996.
- R. Aprile. L'evoluzione del controllo di gestione, 2019.
- M. Barbato. Programmazione e controllo in un'ottica strategica, Utet, Torino, 1991.
- G. Brunetti. Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate, Franco Angeli, Milano, 1989.
- G. Bruni. Contabilità per l'alta direzione, Etaslibri, Milano, 1990.
- M. Caroli. Economia e gestione sostenibile delle imprese, 2021.
- G. Catania. L'analisi degli scostamenti per il controllo di gestione, 2014.
- A. Cavicchi. Strategia d'impresa e controllo di gestione, 2021.
- O. Cosentini. Il controllo di gestione semplificato, 2019.
- Richard L. Daft. Organizzazione Aziendale, 7<sup>a</sup> Edizione.
- C.M. Ferro. Pianificazione e controllo, 2021.
- C. T. Horngren; G. L. Sundem; D. Burgstahler; M. Agliati; A. Ditillo. Programmazione e controllo, 17<sup>a</sup> Edizione.
- S. Marasca; L. Marchi; A. Riccaboni. Controllo di gestione. Metodologie e strumenti, 2013.
- I. Napolitano. Modello di organizzazione, gestione e controllo, 2018.
- P. Navarra. Il reporting, gestire le informazioni per governare l'impresa, 2009.
- D. Norton; R. Kaplan. The Balanced Scorecard: translating strategy into action, 1996.
- A. Pistoni; L. Songini. Reporting e valore. Misurazione della performance aziendale, Egea, 2002.
- A. Riccaboni. Metodologie e strumenti per il controllo di gestione, 2018.
- M. Sanini, Il meccanismo di programmazione e controllo di gestione, 2018.
- G. Serpelloni; E. Simeoni. I Sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento, 2002.
- A. Sianesi. La gestione del sistema di produzione, 2014.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. Operations management. Pearson Education, 2018.
- A. Tullio. Il budget, l'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting, Ipsoa, 2007.

## SITOGRAFIA

<http://www.inumeridelvino.it/2022/05/i-consumi-di-vino-totali-nel-mondo-aggiornamento-oiv.html>

<http://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2546>

[https://www.federvini.it/images/RBS\\_Report\\_Il\\_Business\\_vitivinicolo\\_in\\_Italia.pdf](https://www.federvini.it/images/RBS_Report_Il_Business_vitivinicolo_in_Italia.pdf)

<https://www.oiv.int/>

<https://www.theiwsr.com/>

<https://www.winemonitor.it/notizie/coronavirus-e-vino-limpatto-sulle-imprese/>