



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea in Economia Aziendale

Tesi di Laurea

Il controllo di gestione in Vimar Spa

Relatore

Ch. Prof. Moreno Mancin

Correlatore

Ch. Prof. Erasmo Santesso

Laureando

Franco Bizzotto

Matricola 702629

Anno Accademico

2011/2012

ringrazio quanti mi hanno incoraggiato a proseguire, in primis
mia moglie e mio figlio, che con infinita pazienza hanno
sopportato i miei sabati e domeniche sui libri....

CAP. 1: INTRODUZIONE.....	pag. 4
CAP. 2: DEFINIZIONE GENERALE E OBIETTIVI DEL CONTROLLO DI GESTIONE...	pag. 6
CAP. 3: MODELLI DI CONTROLLO DI GESTIONE.....	pag. 22
CAP.4: COME VALUTARE UN SISTEMA DI CO.GES.: VARIABILI ANALIZZATE.....	pag. 49
CAP.5: IL CONTROLLO DI GESTIONE IN VIMAR: INTRODUZIONE.....	pag.57
CAP. 6: GLI OBIETTIVI DEL CONTROLLO DI GESTIONE IN VIMAR.....	pag. 69
CAP. 7: GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE DEL CO.GES. IN VIMAR.....	pag.74
CAP. 8: IL BUDGET.....	pag. 81
CAP. 9: IL COSTO STANDARD DEI PRODOTTI.....	pag. 91
CAP. 10: IL BUDGET FINANZIARIO.....	pag.101
CAP. 11: I REPORT.....	pag.104
CAP. 12: L'IMPORTANZA DEL CO.GES NELLA CRESCITA PER LINEE ESTERNE.....	pag.119
CAP. 13: COMMENTO AI RISULTATI.....	pag.124
CAP. 14: POSSIBILI MIGLIORAMENTI E SPUNTI PER EVOLUZIONI FUTURE.....	pag.125
CAP. 15: CONCLUSIONI.....	pag.132
BIBLIOGRAFIA.....	pag.134
SITOGRAFIA.....	pag.135
LISTA ACRONIMI.....	pag.136

CAP.1: INTRODUZIONE

La possibilità di effettuare una tesi di laurea con il Prof. Erasmo Santesso mi permette di chiudere una bella esperienza iniziata nel lontano 1984, quando, alle dipendenze della società SOGEAM Spa di San Giorgio in Bosco (Padova) meglio conosciuta come Acqua VERA, iniziai sotto la sua guida l'implementazione del Controllo di Gestione in codesta Società.

Ricordo perfettamente le lezioni apprese allora, con le prime suddivisioni fra costi fissi e costi variabili, la creazione delle distinte basi degli articoli prodotti, la rilevazione dei vari livelli di margine, la quadratura del risultato gestionale con il risultato civilistico.

E' stato un banco di prova che mi ha poi permesso, una volta che la società è stata assorbita dalla multinazionale Nestlè attraverso la San Pellegrino Spa, di continuare a esercitare l'attività in questione con rinnovato vigore nell'attuale organizzazione, di tutt'altro genere di produzione, Vimar Spa di Marostica (Vicenza), importante produttore a livello mondiale di articoli elettrici e elettronici dell'edilizia abitativa civile.

Le competenze accumulate mi sono state di notevole aiuto inoltre nell'implementazione nell'anno 2001 di un Erp SAP in Vimar Spa, uno dei primi tentativi a livello italiano di un sistema informativo Sap "full", vale a dire allargato a tutte le aree aziendali, dalle vendite alla logistica, alla produzione, agli acquisti, nonché al controllo di gestione.

Trovandomi a dover chiudere questa parentesi universitaria, la scelta di concludere il mio lungo percorso non poteva non abbracciare l'idea di poter effettuare la tesi con il professore che allora aveva posto le basi della mia formazione specifica nel controllo di gestione e mi ha dispensato ottimi consigli e suggerimenti nella verifica della conformità della gestione economica effettiva rispetto a quella precedentemente programmata.

Attraverso queste pagine voglio ringraziare nuovamente le famiglie che mi hanno dato questa possibilità, la famiglia Pasquale di Cittadella per l'esperienza in Acqua Vera e le famiglie Viaro e Gusi per la continuazione in Vimar; al tempo stesso un ringraziamento anche al Prof. Santesso perché gli insegnamenti di allora hanno dato buoni frutti e si sono rivelati un investimento ad alta capitalizzazione.

Ringrazio infine la mia famiglia, che mi ha sempre supportato in questo lungo periodo, alle volte a costo di gravose rinunce, ma consapevole che per il sottoscritto non si trattava di un peso insostenibile bensì di una passione per la materia, vera e incrollabile, da coltivare e ulteriormente sviluppare.

Altra piacevole coincidenza, l'inizio della carriera universitaria di mio figlio Francesco, presso la Facoltà di Economia e Commercio di Padova, al quale auguro di continuare con passione e con insaziabile curiosità il suo percorso professionale, certo più che mai che le migliori opportunità che potrà incontrare nel mondo del lavoro le potrà realizzare solo con una completa e integrata cultura magistrale.

CAP. 2: DEFINIZIONE GENERALE E OBIETTIVI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

L'evoluzione del contesto economico esterno alle imprese, sempre più dinamico e instabile e vincolato a fattori continuamente più numerosi e qualitativamente sempre più incontrollabili, contraddistinti da cambiamenti frequenti e repentini, obbliga l'alta direzione a dotarsi di strumenti più adeguati e in grado di tenere sotto controllo la dinamica delle variabili critiche interne ed esterne all'impresa. In un'ottica di gestione operativa interna, programmare tutte le attività aziendali (in primo luogo prevedere i volumi di fatturato necessari allo sviluppo dell'impresa), controllare sia i costi variabili che i costi fissi, al fine di permettere lo svolgimento dell'attività dell'organizzazione lungo un binario ben definito, sta diventando, soprattutto in questi anni nei quali le turbolenze stanno progressivamente incrementando, non solo doveroso, ma imprescindibile per l'imprenditore; ma guardare anche all'esterno, percepire i cambiamenti, tentare di adeguarsi ad esso, addirittura cercando di condizionarlo, si stanno rivelando sempre più atteggiamenti vincenti nell'arena competitiva del mercato.

Purtroppo il perseguimento dei suddetti atteggiamenti presenta un elevato grado di difficoltà nelle organizzazioni nelle quali la "cultura del cambiamento" non è ancora sistematicamente introdotta, infatti nei contesti dove la flessibilità non è profondamente radicata, l'introduzione di nuovi strumenti o modelli di gestione non si rivelerebbe un'operazione razionale; è necessario operare una profonda ristrutturazione, sviluppando una nuova mentalità manageriale, sempre più proiettata all'utilizzo di moderni strumenti di controllo di gestione, più attenta all'ambiente esterno e capace di generare comportamenti coerenti.

In questa tesi con il termine Controllo di Gestione si intende il sistema strutturato (responsabile, addetti, strumenti, logiche, soluzioni) il cui obiettivo principale è dare assistenza nella conduzione della gestione aziendale verso il raggiungimento dei target economici e finanziari stabiliti in sede di pianificazione e rilevare, con l'utilizzo di adeguate sintesi di valutazione (indicatori), le variazioni tra valori programmati e valori raggiunti; di tali variazioni verranno opportunamente informati gli organi

responsabili, affinché possano valutare la funzionalità, l'efficacia, l'efficienza, la qualità e il grado di realizzazione degli obiettivi stessi, decidere fra le alternative percorribili e attivare in definitiva i comportamenti volti a modificare la direzione di marcia al fine di conseguire quanto pianificato. In dottrina ed in letteratura è frequente trovare anziché il termine **controllo di gestione** la voce sinonima di **controllo direzionale**; qualche autore attribuisce quest'ultimo al controllo di gestione svolto per assistere le scelte strategiche della Direzione Generale. La finalità del presente sistema non è quello di scoprire e condannare i contegni non allineati dei responsabili di funzione rispetto alle disposizioni impartite o agli impegni presi (come potrebbe far pensare il significato prevalente della locuzione italiana "controllo"), quanto, invece, l'assistere i destinatari di questo strumento di gestione aziendale ad orientare gli atteggiamenti dei responsabili e instradare le attività operative di tutta l'organizzazione al raggiungimento dei target prestabiliti; in questo senso il termine inglese "control" risulta più appropriato a descrivere la suddetta attività. In tale contesto, vista la valenza di alto livello dell'attività del suddetto sistema, è necessario operare in modo sincronizzato con altri sistemi di gestione aziendale, tra i quali giocano sicuramente un ruolo importante il sistema informativo aziendale e il sistema di sviluppo e valutazione del personale (dove il processo di misurazione delle performance ed attribuzione degli incentivi e delle carriere gioca un ruolo molto importante). Altra attività rilevante del predetto sistema è l'attività di programmazione, intesa come sviluppo sull'arco dell'esercizio annuale, delle scelte strategiche deliberate nel piano a medio termine; si spiega così l'utilizzo, soprattutto in dottrina, del termine "controllo e pianificazione" per specificare nel complesso le attività della funzione di cui stiamo parlando.

Il sistema di controllo di gestione viene attivato attraverso l'esecuzione di determinate attività, pressochè rigidamente schedate in precisi periodi dell'esercizio, così distribuite:

1. controllo ex-ante;
2. controllo in itinere;
3. controllo ex-post.

Il controllo ex-ante (più comunemente chiamato **budgeting** o programmazione) è strettamente correlato con il sistema di pianificazione ed è costituito da tutte le attività che portano alla creazione del documento di sintesi che è il budget dell'esercizio. La pianificazione è la traduzione operativa di politiche aziendali già predeterminate, soprattutto in termini di posizionamento, quantità da produrre e vendere, logiche commerciali e di marketing, processi e tecnologie produttive, politiche distributive, attraverso le quali si intendono raggiungere determinati obiettivi di medio/lungo periodo. In altre parole è un processo attraverso il quale si formulano e si valutano le strategie che sottintendono agli obiettivi di fondo della gestione aziendale.

Attraverso la pianificazione, gli obiettivi aziendali:

1. vengono tradotti in misure quantificabili, con la definizione di strutture quantitative e di valori dove i ricavi ed i costi sono determinabili dal prodotto di questi due elementi, oppure di livelli massimi di spesa negli altri casi;
2. vengono esplicitate le ipotesi di base relativamente ai fabbisogni in termini di personale addetto alle varie funzioni aziendali, agli acquisti di materiali diretti ed indiretti, ai costi per servizi, alle immobilizzazioni tecniche e immateriali, alle fonti di finanziamento da utilizzare, necessarie al raggiungimento dei target pianificati;
3. vengono affidati, assieme alle risorse di cui al punto precedente, alle funzioni aziendali alle quali è stata preventivamente affidata la responsabilità del loro raggiungimento (tali funzioni vengono chiamate **centri di responsabilità**).
4. Vengono misurati attraverso la creazione di adeguati indicatori di performance e per ognuno di loro di un parametro obiettivo, vale a dire una misura ("asticella") che l'indicatore dovrebbe assumere per poter "certificare" il raggiungimento (oltre a misurare il "valore" del mancato raggiungimento) dell'obiettivo stabilito;

Gli indicatori di cui al punto precedente possono essere raggruppati in due distinte tipologie:

- **di efficacia**, quando misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti in relazione agli obiettivi pianificati, in sostanza sono determinati dal quoziente valore ottenuto/valore target;
- **di efficienza**, quando misurano il costo delle risorse impiegate in funzione del valore della produzione ottenuta, in pratica sono costituiti dal quoziente valore impiegato/valore ottenuto;

Normalmente l'attività di pianificazione si esplicita attraverso la "contrattazione" dei valori economici degli elementi del budget, infatti i valori obiettivo nelle moderne organizzazioni vengono definiti in modo condiviso tra il responsabile di funzione o del centro di costo e la Direzione Generale (o il responsabile di livello più elevato), nel rispetto dei nuovi principi di progettazione organizzativa che individuano nel management by objectives uno dei cardini della formazione di aspettative convergenti; il tutto coordinato in una logica aziendale dove gli obiettivi di ciascun centro di responsabilità sono sincronizzati e compatibili agli obiettivi affidati agli altri responsabili, in quanto di derivazione comune da obiettivi di livello superiore definiti dalla stessa Direzione Generale. In definitiva il processo di budget consiste nella formulazione di una sorta di "accordo" tra il responsabile di funzione e la Direzione Generale, dove entrambi si obbligano nei confronti dell'altro, l'uno a garantire il conseguimento dei target programmati nel budget e l'altra a fornire quanto necessario per metterlo in grado di fronteggiare i propri impegni e a corrispondere gli elementi incentivanti stabiliti.

Uno dei principi più importanti del sistema di controllo di gestione è la definizione del grado di responsabilità di ogni manager e la valutazione del suo operato attraverso la misurazione delle sue performance. Uno degli strumenti con i quali è possibile ottenere quanto sopra è rappresentato dalla creazione dei centri di responsabilità, i quali possono essere così distinti:

- **centri di costo**, dove vengono impiegate le risorse affidate al suo responsabile e dove l'obiettivo assegnatogli è rappresentato dalla massimizzazione dell'efficienza d'impiego di tali risorse. La valutazione viene effettuata, come avremo modo di vedere più oltre,

attraverso l'analisi degli scostamenti; risulta importante esplicitare le leve di cui può disporre, ed i confini dell'area di responsabilità, al fine di non generare situazioni di indecisione e confusione. I centri di costo possono a loro volta essere distinti in:

- **centri di costo standard**, quando è possibile determinare un costo unitario effettivo (calcolando il quoziente costo complessivo del centro di costo/quantità prodotta), dopo aver pianificato con gli stessi criteri un costo unitario obiettivo (costo standard) al quale il primo deve tendere, agevolando in questo modo la misurazione dello scostamento dal target;
- **centri di spesa**, quando, non essendo percorribile la costruzione di un costo standard (in quanto risulta disagiata o impossibile la misurazione del volume di output), viene deliberato un tetto al costo della voce in questione e la misurazione viene effettuata o massimizzando il prodotto/servizio con il vincolo di spesa suddetto o minimizzando il costo a parità di output;
- **centri di ricavo**, se l'obiettivo prevede la massimizzazione dei ricavi di vendita, sia a livello di ricavi totali (ottimizzazione quantità di vendita) sia a livello di ricavi unitari (ottimizzazione prezzi di vendita); queste due sono le leve principali dei responsabili di tali centri, altra leva che può essere attivata è l'azione sul mix prodotti;
- **centri di profitto**, se l'obiettivo risulta la massimizzazione dei margini di contribuzione, intesi come i ricavi sottratti i costi diretti (ottimizzazione quantità, prezzi di vendita e costo di produzione/acquisto); la caratteristica di tali centri è l'ampia autonomia decisionale e la pluralità delle leve a disposizione;
- **centri di investimento**, se l'obiettivo riguarda la massimizzazione dei profitti (target di breve termine) correlati alle immobilizzazioni (target di medio-lungo periodo) utilizzate per il loro raggiungimento (ottimizzazione VAN – Valore Attuale Netto, TIR – Tasso rendimento interno, Pay Back Period – Periodo di Ritorno dell'investimento). La caratteristica di tali centri è la responsabilità estesa sia alle variabili che determinano i margini sia agli elementi capitalizzati. Gli obiettivi sono generalmente esplicitati con l'indice ROI;

- **centri di progetto**, se l'obiettivo è il coordinamento di un progetto, generalmente di rilevanti proporzioni; vengono costituiti per la durata dello stesso e pertanto sono caratterizzati da durata limitata, come limitata è la loro responsabilità in quanto ricade direttamente sui responsabili di funzione (vengono impiegati nelle strutture a matrice);

E' opportuno sottolineare che i centri di cui sopra potranno funzionare in modo efficace ed efficiente soltanto se li sono rese disponibili le risorse necessarie e le informazioni rilevanti per il monitoraggio delle variabili sotto osservazione (input e output). Sotto il profilo della progettazione organizzativa possiamo distinguere tra direzioni di funzione e direzioni di divisione: le prime, costituite prevalentemente dai centri di costo e di ricavo, rappresentano le unità nelle quali viene adottato il criterio della specializzazione e quindi con gradi di efficienza elevati (e con una continua e impegnativa attività di coordinamento fra di essi), mentre le seconde, alle quali appartengono i centri di profitto e d'investimento, sono unità definite quasi-imprese dove il livello di responsabilità è di grado più elevato, tipico dei casi di strategie di diversificazione della produzione (in termini di tecnologia e di mercato) e di crescita dimensionale.

Il controllo in itinere viene eseguito simultaneamente alla fase gestoria e si esplicita praticamente:

1. nel monitoraggio delle gestione corrente attraverso la rilevazione degli output (fatturati relativi ai prodotti e servizi), degli scostamenti rispetto ai costi standard (dove calcolati) e rispetto ai costi programmati e attraverso l'osservazione costante degli indicatori appositamente costituiti;
2. nella raccolta delle informazioni, nella loro analisi ed elaborazione e nella loro diffusione (report periodici) ai responsabili di funzione, ai loro superiori e alla Direzione Generale;
3. nell'azione di feedback effettuata dai suddetti responsabili, che consiste nella predisposizione di una griglia di percorsi alternativi in relazione a possibili manovre di correzione della direzione di marcia o più semplicemente di recupero di efficienza a livello di singoli processi/attività;
4. nella scelta del percorso ritenuto preferibile e nella sua attuazione operativa.

Il controllo ex-post rappresenta l'ultima fase rilevante del sistema oggetto della presente tesi e consiste nella diffusione ai responsabili di funzione, ai loro superiori e alla Direzione Generale delle sintesi informative relative alla prechiusura e chiusura dell'esercizio in termini di risultati conseguiti, costi sostenuti, margini rilevati, misure degli indicatori di performance, al fine di:

- porre le basi per una nuova pianificazione di breve termine;
- identificare i miglioramenti di processo allo scopo di conseguire vantaggi competitivi;
- coadiuvare la direzione del personale nella valutazione dei responsabili di funzione nelle situazioni (ormai diffuse anche nelle medie imprese italiane) nelle quali viene attivato anche il sistema di incentivazione del personale (tecniche di direzione per obiettivi attraverso la metodologia MBO, solitamente applicate alle qualifiche medio alte, miranti a stabilire differenziazioni retributive orizzontali).

Caratteristica rilevante sia del controllo in itinere sia del controllo ex-post è l'elaborazione della sintesi informativa, della sua condivisione con i responsabili di funzione, della sua diffusione, conseguendo in tal modo il coordinamento di tutta l'organizzazione e la concentrazione sui temi strategici e sugli obiettivi di breve termine. Risulta pertanto fondamentale strutturare il sistema di reportistica in modo da incontrare e soddisfare i fabbisogni dei destinatari, in particolare:

- comunicare l'informazione corretta (e non altre informazioni inutili);
- diffondere i report solo ai responsabili interessati;
- operare con tempestività, sia a livello periodico sia in situazioni di emergenza;

Come abbiamo più sopra avuto modo di constatare, il sistema in oggetto (integrato con la struttura gemella della pianificazione) opera in modo coordinato con:

- le procedure di **contabilità industriale**, che consentono la suddivisione dei costi di natura produttiva tra i singoli output di produzione (semilavorati e prodotti finiti), centri di costo,

progetti, costruzioni interne di immobilizzazioni tecniche, altri eventuali oggetti per i quali viene reputata conveniente la raccolta dei costi;

- il **sistema informatico aziendale**, deputato alla gestione delle informazioni in input ed in output, fonte di vantaggio competitivo nella misura in cui riesce a ottimizzare, in termini di velocità di esecuzione, di quantità di informazioni trattate, ed di riduzione del rischio di perdita di dati, la diffusione delle necessarie informazioni ai responsabili di funzione e alla Direzione Generale.
- le logiche di **incentivazione del personale**, di cui i principi MBO sono parte integrante, e per le quali il controllo di gestione fornisce un contributo determinante.

In secondo luogo, la maggiore attenzione ai cambiamenti interni alle imprese e all'ambiente esterno alle stesse ha reso opportuno, nelle organizzazioni più strutturate e più moderne, l'integrazione dei meccanismi di controllo tradizionali (budget, contabilità analitica, sistema di reporting) con strumenti di controllo strategico in grado di dominare la crescente complessità gestionale dovuta principalmente all'influenza negativa di perturbazioni esterne (orientamento alla performance osservata e valutata nel lungo termine) e nei suoi riflessi competitivi, realizzando quindi un controllo avente un focus particolare:

a) **al posizionamento nel tempo** (decisione dell'orizzonte temporale da dare al "dove, perché e come" del business intrapreso),

b) **al posizionamento nello spazio competitivo** (decisione su quale territorio l'organizzazione vuole competere, quale sintesi del peso che l'impresa vuole raggiungere nell'arena competitiva).

Sviluppando in maggior dettaglio i due punti precedenti, il controllo strategico si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

-stimolare un maggior orientamento al lungo termine (analisi della serie storica anziché ultimo valore a consuntivo confrontato con il valore di budget);

- indirizzare al confronto di performance con altre imprese (concorrenti o best practice);
- evitare comportamenti guidati da miopia manageriale
- creare disponibilità al cambiamento
- sviluppare e diffondere le capacità di ascolto e di osservazione, per attivare processi di apprendimento,
- stimolare un orientamento al cliente;
- stimolare a creare e sviluppare situazioni di vantaggio competitivo;
- facilitare l'allineamento della struttura alla strategia;
- sviluppare una maggiore propensione al rischio;

E' interessante, al fine di una maggiore comprensione degli obiettivi suddetti, capire come il tema del controllo strategico venga declinato nelle organizzazioni aziendali.

Ogni impresa adotta soluzioni e modelli in funzione delle proprie esigenze specifiche e del background culturale relativo alle competenze maturate dal top management, occorre comunque rilevare che la macroregione che ha mostrato una maggiore capacità innovativa sia a livello di analisi e studio sia a livello di applicazione operativa dei concetti teorici è quella statunitense, in quanto qui si è sviluppata prima che in altre una mentalità apertamente liberale e dove i confronti competitivi sono più sviluppati che altrove; le innovazioni hanno raggiunto livelli di perfezionamento strategico e strutturale più evoluti e formalizzati rispetto a quanto raggiunto in ambito europeo e in particolare italiano.

La spiegazione di quanto sopra risiede anche nel fatto che il sistema capitalistico (sia come ideologia sia come sistema politico-sociale) si è sviluppato in questa area in forme più aggressive che non in quella europea, contraddistinto da organizzazioni aziendali di dimensioni più elevate è più strutturate di quelle continentali, soprattutto di quelle italiane dove il diffuso carattere familiare e le ridotte dimensioni della maggior parte delle aziende hanno chiaramente facilitato la nascita di modelli di governance e di controllo di gestione più istintivi e meno strutturati.

In definitiva un sistema di controllo strategico evoluto dovrebbe prevedere:

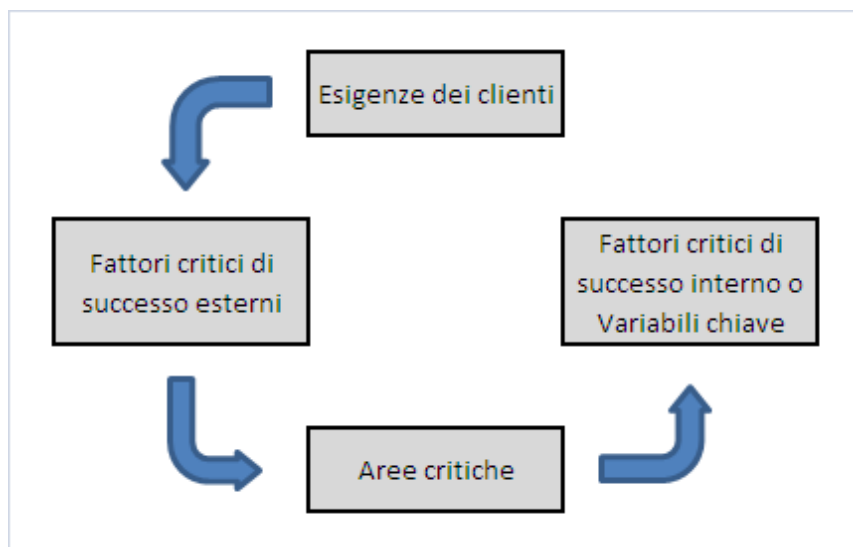
- un insieme di strumenti che sappiano monitorare le aree gestionali critiche dell'organizzazione;

- la disponibilità di informazioni che catturino gli aspetti diacronici e sincronici dei fenomeni economici analizzati;
- l'integrazione degli indicatori classici (ROI, ROE, ROA, ecc.) con strumenti che fanno ricorso a logiche di feedforward anziché di feedback, con approcci per processo/progetto basati sull'apprendimento "dal fare" (by doing) in sostituzione del controllo algoritmico;
- l'integrazione e/o sostituzione al controllo formale di un controllo basato sulla cultura specifica dell'impresa (integrato dal controllo individuale e sociale).

L'obiettivo di base del sistema di controllo di gestione, come abbiamo avuto modo di ribadire, è rendere accessibili ai responsabili di funzione e alla Direzione Generale tutte le informazioni rilevanti relative alle attività di pianificazione e controllo, al fine per permettere la gestione delle attività che abbiamo più sopra avuto modo di vedere. In sintesi, il sistema è volto a soddisfare i fabbisogni informativi che derivano ormai in gran parte dalla fase gestoria dei processi gestionali critici e delle determinanti del valore (value driver) che sono a loro volta diretta conseguenza dei **fattori critici di successo** e dei **fattori di rischio** di ogni organizzazione aziendale.

I fattori critici di successo sono le leve che l'organizzazione deve maneggiare in misura maggiormente efficace ed efficiente rispetto agli altri componenti lo spazio competitivo nel quale opera al fine di conseguire risultati superiori agli stessi. I FCS, per la loro rilevanza e centralità nella costruzione del risultato economico di breve e di lungo periodo, devono necessariamente essere oggetto di costante monitoraggio da parte del management. La loro identificazione è un passaggio cruciale; un approccio è quello di muovere dai clienti per individuare i loro bisogni, le determinanti per le quali, nell'acquistare un determinato bene o servizio, effettuano la scelta tra più suppliers; questi fattori sono relativi all'ambiente esterno (FCS esterni) e l'impresa deve saper rispondere in modo adeguato ed efficace a questi segnali. E naturalmente la capacità di risposta, migliore rispetto ai competitor, dipende dalle efficienze sviluppate nella fase operativa in alcune aree gestionali interne (che diventano pertanto aree gestionali critiche) o in alcuni processi gestionali interni (processi gestionali critici). In queste aree o processi devono pertanto essere

monitorate con particolare attenzione alcune variabili che possono essere definite come variabili chiave (o Fattori Critici di Successo interni) che spesso possono essere misurate come **Key Performance Indicator** (indicatori di performance chiave).



Un esempio può far meglio comprendere il portato di quanto asserito. Se i clienti di un' impresa manifatturiera si dimostrassero sensibili alla puntualità delle consegne (FCS esterno), l'area critica sarebbe la programmazione della produzione, mentre il fattore critico di successo interno risulterebbe il rispetto delle date concordate e quindi il Key Performance Indicator più adatto diverrebbe il numero di giorni di ritardo nelle consegne; se invece i clienti si dichiarassero sensibili alla tempestività delle consegne (FCS esterno), le aree critiche risulterebbero i magazzini prodotti finiti e le spedizioni, il FCS interno sarebbe senza dubbio la rapidità di evasione degli ordini e il KPI più adatto potrebbe essere il lead time tra ricevimento dell'ordine e evasione dell'ordine.

I fattori di rischio invece rappresentano in generale situazioni la cui manifestazione può impedire all'organizzazione il raggiungimento degli obiettivi strategici e può comportare come conseguenza finale la contrazione della redditività aziendale prevista. Attraverso il Risk Management il rischio viene stimato e vengono sviluppate strategie appropriate per disciplinarlo e contenerlo. Tali rischi possono essere di origine interna o esterna:

A) **rischi interni**, che possono a loro volta essere classificati in:

- **rischi di processo**, inerenti alla capacità dell'impresa di garantire la continuità dei processi operativi, la disponibilità delle risorse necessarie all'attività di business e la salvaguardia dei beni aziendali; possono essere:

- relativi alle risorse umane

- relativi ai piani di manutenzione

- dipendenti da fattori umani e psicologici

- connessi all'organizzazione

- dipendenti da fattori tecnologici e ambientali

- relativi ai progetti aziendali

- **rischi di gestione delle informazioni**, che attengono alla capacità dell'azienda di ottenere, processare, analizzare e custodire le informazioni necessarie ai bisogni informativi dei responsabili di funzione per lo sviluppo delle strategie dell'organizzazione e per la guida della stessa (sono esempi di tale categoria i rischi relativi all'integrità dei sistemi informativi da perdite di informazioni o da attacchi esterni)

B) **rischi esterni**: che sorgono in relazione al cambiamento di un fattore esterno che può esercitare sensibili conseguenze sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi; possono essere:

-fattori finanziari (es.: rischi connessi all'aumento del costo dei finanziamenti o alla loro restrizione);

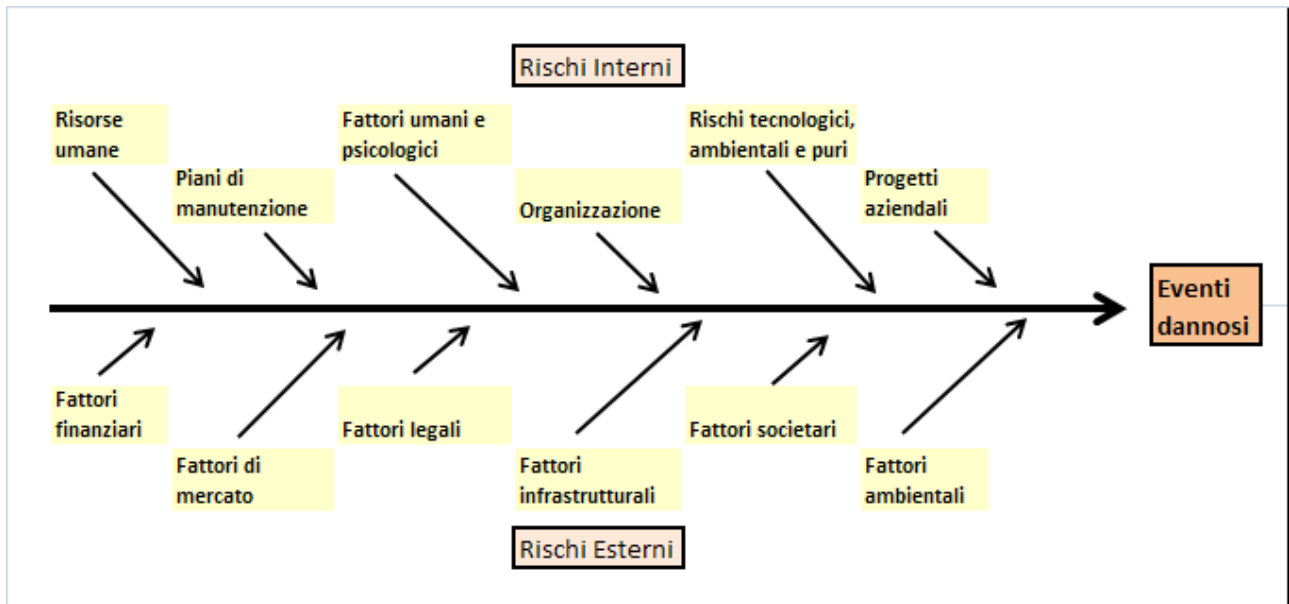
-fattori di mercato (es.: rischi connessi alle mosse dei competitor o all'ingresso di nuovi);

-fattori legali (es.: rischi connessi ad aspetti contrattuali o relativi alle licenze);

-fattori infrastrutturali (es.: rischi connessi alla sospensione delle forniture elettriche, alla sospensione dei trasporti);

-fattori societari (es.: rischi connessi alle esigenze dei propri stakeholder);

-fattori ambientali (es.: rischi connessi a eventuali cambiamenti della normativa in termini di diritti dei lavoratori, di pubblica sicurezza);



L'Entreprise Risk Management (ERM) raccoglie tutte le tematiche legate ai rischi che le organizzazioni possono trovarsi ad affrontare: Risk Management, Disaster Recovery, Facility Management, Quality Management, Sicurezza e Salute, Gestione delle Emergenze.

Riassumendo, questa sintesi informativa (report) permette al management, al quale viene affidata la responsabilità della gestione, di ottenere un quadro d'insieme costituito, accanto alle grandezze economico-finanziarie, anche di indicatori che esplicitano i veri fattori di successo competitivo (e nel caso contrario, di insuccesso) dell'organizzazione. Per questo specifico scopo, gli strumenti tradizionali (la contabilità generale ed il reporting tradizionale, per esempio) diventano sempre più inadeguati e devono necessariamente essere sottoposti ad un processo di miglioramento evolutivo in modo da rispondere in modo coerente alle mutate necessità: da qui la diffusione in letteratura di nuovi termini (per esempio Contabilità Direzionale Integrata) per enfatizzare la dimensione strategica e direzionale di tale evoluzione, la cui valenza promana dalla capacità di aiutare e motivare i responsabili di funzione a conseguire gli obiettivi prefissati, allineando i loro

comportamenti alla missione loro affidata ed agli indirizzi strategici che sono stati determinati dalla Direzione Generale. Pertanto l'implementazione e il mantenimento di un adeguato sistema di controllo di gestione costituisce un insostituibile strumento a supporto dei responsabili per una corretta gestione dell'organizzazione, per il mantenimento o addirittura il miglioramento della redditività, naturale prologo alla creazione di valore per gli azionisti.

Con queste premesse e avuto riguardo agli scopi dell'organizzazione, il sistema del controllo di gestione deve permettere il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- la coerenza tra strategia pianificata e la realizzazione della strategia (piano d'azione): tale coerenza è possibile solo attraverso una dettagliata attività di comunicazione e di informazione, a tutti i livelli, delle attività da porre in essere nella fase d'azione;
- l'allineamento dell'organizzazione aziendale a questi due fattori: anche in questo caso una minuziosa attività di distribuzione delle informazioni è la base per mantenere l'alignment di tutte le funzioni sugli obiettivi;
- una corretta costruzione degli scenari futuri per permettere una migliore valutazione delle decisioni strategiche e dei piani previsionali; la definizione degli scenari e quindi delle scelte strategiche e il sistema di controllo di gestione sono apparentemente indipendenti, ma strettamente interconnessi. La definizione delle scelte strategiche richiede, infatti, un'analisi precisa e circostanziata dell'ambiente esterno, l'individuazione delle determinanti del valore, dei fattori di rischio e dei fattori critici di successo, nonché la corretta misurazione del posizionamento della società rispetto ai principali indicatori di performance: tutte informazioni che devono essere raccolte ed elaborate dal Sistema di Controllo di Gestione; queste informazioni costituiscono la base sulla quale i responsabili di funzione e la Direzione Generale individuano i propri obiettivi strategici e definiscono il piano delle azioni da mettere in cantiere. Caratteristiche peculiari di tali informazioni sono la **completezza**, la **qualità** e l'**adeguatezza**; più è elevata la qualità di tali caratteristiche più è garantito il successo dell'organizzazione.

• una precisa valutazione day-by-day delle performances, intesa come raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, in rapporto ai valori storici e alle previsioni di budget. L'organizzazione determina i parametri atti a misurare il raggiungimento dei suddetti obiettivi. Accanto ai tradizionali indicatori economico-finanziari, il sistema di controllo di gestione esplicita una nutrita serie di indicatori di performance. Tali indicatori sono i già richiamati Key Performance Indicators (KPI) e costituiscono le fondamenta del patrimonio informativo sul quale i responsabili assumono le decisioni strategiche, misurano le prestazioni aziendali e guidano l'azienda verso l'obiettivo della massimizzazione della redditività. Le grandezze possono essere:

-di tipo economico,

-di tipo fisico,

- di tipo quali-quantitativo di altra natura.

Uno dei KPI più importanti è, ad esempio, il fatturato, che rappresenta la prestazione di output dell'organizzazione (un classico KPI di questo tipo è il fatturato per addetto); il valore dei resi rappresenta un indicatore della qualità del prodotto; il tempo di evasione degli ordini è un indicatore del livello di servizio al cliente, mentre il lead time è un indicatore del livello di efficienza dell'area produttiva. I KPI devono possedere un elevato valore segnaletico e consentire una adeguata e immediata comprensione dei fenomeni sotto analisi. Essi pertanto devono essere selezionati tenendo conto dei seguenti criteri:

- **Misurabilità**, ovvero devono essere quantificabili e attribuibili alla responsabilità di specifici responsabili di funzione;

- **Rilevanza**, ovvero devono essere idonei a rappresentare valori significativi in ordine al raggiungimento dei singoli obiettivi strategici, nonché della redditività prevista;

- **Continuità**, ovvero le informazioni prodotte e le misurazioni effettuate devono essere confrontabili nel tempo;

- **Uniformità di definizione**, ovvero univocità del processo di individuazione e di misurazione da parte di tutti gli attori coinvolti;

È importante ricordare che tali indicatori sono specifici di ogni organizzazione e dipendono:

- dalla tipologia di business,
 - dalle caratteristiche dei mercati serviti,
 - dal grado di complessità aziendale,
 - dalle relative esigenze di monitoraggio.
- la possibilità di porre in essere con tempestività le azioni correttive prescelte, dando quindi valore al tempo di intervento.

È pertanto di vitale importanza implementare un'adeguata, regolare e condivisa attività di misurazione delle performance aziendali attraverso il sistema di controllo di gestione, in quanto consente ai responsabili di funzione di intervenire con immediatezza nelle attività di ri-orientamento dell'operato dell'organizzazione, causate dalle mutate condizioni ambientali esterne o relative alle condizioni operative di carattere interno, al fine di preservare i livelli di redditività pianificati.

CAP. 3: MODELLI DI CONTROLLO DI GESTIONE

I modelli di controllo di gestione hanno subito nel corso degli anni numerose modifiche, in quanto sono stati adattati di volta in volta con strumenti e soluzioni indirizzate a risolvere situazioni contingenti e quindi con un focus particolare su alcune variabili specifiche. I modelli “tradizionali” di controllo (Budget, Reporting, Contabilità analitica o contabilità dei costi), enfatizzano i risultati di natura economico-finanziaria, mirano prevalentemente al breve periodo, analizzano sostanzialmente l'interno dell'organizzazione e tengono conto solo in una certa misura di due problemi emergenti nella gestione d'impresa:

a) valutare e gestire le variabili che costituiscono le fondamenta del vantaggio competitivo.

Le analisi della customer satisfaction, le varietà di prodotto, la qualità e i tempi sono scarsamente monitorate: la turbolenza ambientale degli ultimi trent'anni ha comportato, da parte della Direzione Generale, la scelta in ordine a trade-off difficili, la clientela ha aumentato il suo spettro in termini di esigenze, con la richiesta sempre maggiore di:

- prodotti a costi più bassi
- prodotti di qualità sempre più elevata
- in tempi sempre più brevi
- con varietà di prodotto sempre più ampia, anche con una più spinta personalizzazione degli stessi

Soddisfare tutte le richieste della clientela sta comportando una maggiore complessità di gestione, una maggiore attenzione ai particolari di tutti i processi aziendali, le variabili in gioco sono tra loro interconnesse (manovrandone una, si determinano effetti a cascata più o meno profondi sulle altre); in passato si agiva abitualmente su una sola o su poche determinanti a scapito delle altre (molte imprese erano intervenute inizialmente solo, per esempio, sulla riduzione dei costi, o solo sulla qualità, o solo sulla varietà dei prodotti, oppure agendo solo sui tempi; solo poche organizzazioni hanno coniugato insieme tutte le quattro variabili).

b) monitorare costantemente il posizionamento dell'organizzazione nell'ambiente competitivo esterno. Il contesto ambientale all'interno nel quale opera l'organizzazione sta

aumentando la sua complessità: l'ambiente economico-politico-sociale diviene sempre più instabile, caratterizzato da cambiamenti repentini, imprevedibili e di intensità elevata, comportando modifiche a volte importanti anche nei gusti e nelle tendenze dei consumatori.

E' pertanto necessario favorire l'innovazione non solo nel sistema del controllo di gestione, ma anche in quello che la scuola statunitense qualifica come il sistema di direzione (management system), vale a dire quell'insieme di meccanismi e soluzioni organizzative che definiscono le modalità di funzionamento di una impresa. Nella culla di tale processo di innovazione è sorto il controllo di nuova concezione: il **controllo strategico**, con contenuti più evoluti rispetto al modello "tradizionale" per catturare e convertire a proprio favore le mutazioni dell'ambiente esterno di cui abbiamo fatto cenno più sopra, per identificare e potenziare le determinanti che favoriscono il vantaggio competitivo, per instradare il comportamento di tutta l'organizzazione in modo coerente rispetto alla strategia intenzionale, per individuare e monitorare le aree di rischio dell'organizzazione. In sintesi, il controllo di gestione evolve a controllo strategico quando allerta l'attenzione del management, in modo continuo e con logiche di previsione (mediante utilizzo di simulazioni dinamiche), sulle conseguenze dei comportamenti intrapresi.

Possiamo quindi definire il modello di controllo di gestione, nella sua concezione più evoluta, come il sistema, strutturato con risorse e strumenti e integrato nei processi e informazioni che soddisfa i bisogni informativi dei responsabili di funzione e della Direzione Generale nella loro attività di indirizzo strategico e gestione operativa, che permette ai vertici aziendali di aumentare il peso dell'organizzazione nello spazio competitivo, attraverso l'identificazione delle determinanti del successo, al fine ultimo di evitare o quantomeno di ridurre la portata degli effetti negativi sui risultati economici, patrimoniali e finanziari della società.

Per maggior chiarezza e per una maggiore comprensione del ruolo che il modello di controllo di gestione svolge all'interno dell'organizzazione aziendale, è opportuno distinguere fra l'attività di controllo in senso stretto e gli strumenti che servono per svolgerla in modo efficace.

In relazione agli strumenti, un efficiente modello di controllo di gestione si compone di tre elementi costitutivi:

- **gli strumenti di pianificazione e controllo**, finalizzati alla definizione e al monitoraggio delle performances dell'organizzazione;
- **le soluzioni tecnico-contabili**, da utilizzare nell'elaborazione di dati ed elementi informativi destinati al supporto di processi decisionali;
- **il sistema informativo**, destinato a raccogliere, organizzare e diffondere le informazioni, in modo che l'informazione giusta venga convogliata al destinatario giusto e nel momento giusto.

Ogni elemento di cui sopra rappresenta un sottosistema del modello di controllo di gestione, l'attività di ciascuno di essi è coordinata e integrativa rispetto a quella degli altri; l'identificazione e la valutazione del modello vanno effettuate solo considerando in modo complessivo tutti questi elementi.

Con una maggior dovizia di dettagli, il modello di controllo di gestione può essere composto da:

- a) strumenti di controllo;
- b) strumenti di pianificazione;
- c) strumenti specifici di supporto per l'assistenza di determinati processi decisionali;

ne citiamo alcuni, corredati da un breve commento, solo per illustrare la fecondità della letteratura in materia e per fornire alcuni spunti di riflessione sulle possibilità di impiego:

- **contabilità analitica**, è un sistema contabile basato sulla rilevazione dei costi dei singoli prodotti, attraverso l'utilizzo di diverse tipologie/configurazioni di costo e di diversi oggetti di costo (centri di costo e ordini interni) permettendo quindi la rilevazione del margine di contribuzione unitario quale differenza tra il ricavo conseguito dalla vendita ed il costo di produzione calcolato;
- **sistema di budgeting**, è il principale sistema a disposizione del controllo di gestione per monitorare la gestione societaria in quanto rappresenta la dichiarazione degli obiettivi di breve periodo che l'organizzazione si è data; le fasi sono rappresentate dalla definizione dei target da raggiungere, dalla misurazione dei risultati conseguiti rispetto ai valori programmati, dall'implementazione di azioni di rettifica per evitare il manifestarsi delle variazioni riscontrate;
- **throughput accounting**, che si ricollega alla metafora della catena e alla Teoria dei Vincoli: il vincolo è un fattore che limita le performance di una organizzazione nel perseguimento dei suoi

obiettivi e tale fattore può essere rappresentato dall'anello debole di una catena (la forza della catena è rappresentata dal valore del suo anello debole) e in questo punto devono essere concentrati gli sforzi per ottimizzare la performance globale. Qui nasce la differenza tra cost accounting e throughput (differenza tra vendite e costi variabili) accounting: la prima consegue il miglioramento dell'efficienza locale per ottimizzare l'efficienza globale indipendentemente dai vincoli, la seconda si concentra maggiormente sui vincoli per raggiungere l'ottimo complessivo, anche a costo di giungere a sub-ottimizzezioni locali pur di raggiungere l'ottimo globale;

- **variance analysis**, vale a dire l'analisi degli scostamenti tra dati previsionali o standard e risultati effettivi; in particolare le varianze non possono essere solo negative ma possono anche assumere valori positivi. Le varianze possono essere calcolate sui costi variabili (varianza prezzi, varianza utilizzo, varianza lavoro totale, varianza tasso di lavoro, varianza efficienza del lavoro), sui costi diretti di produzione (varianza spese overhead, varianza efficienza overhead), sui costi fissi di produzione (varianza spese e varianza efficienza), sui costi fissi generali, sul fatturato (varianza quantità e varianza prezzi di vendita e varianza mix), sui costi variabili di vendita.

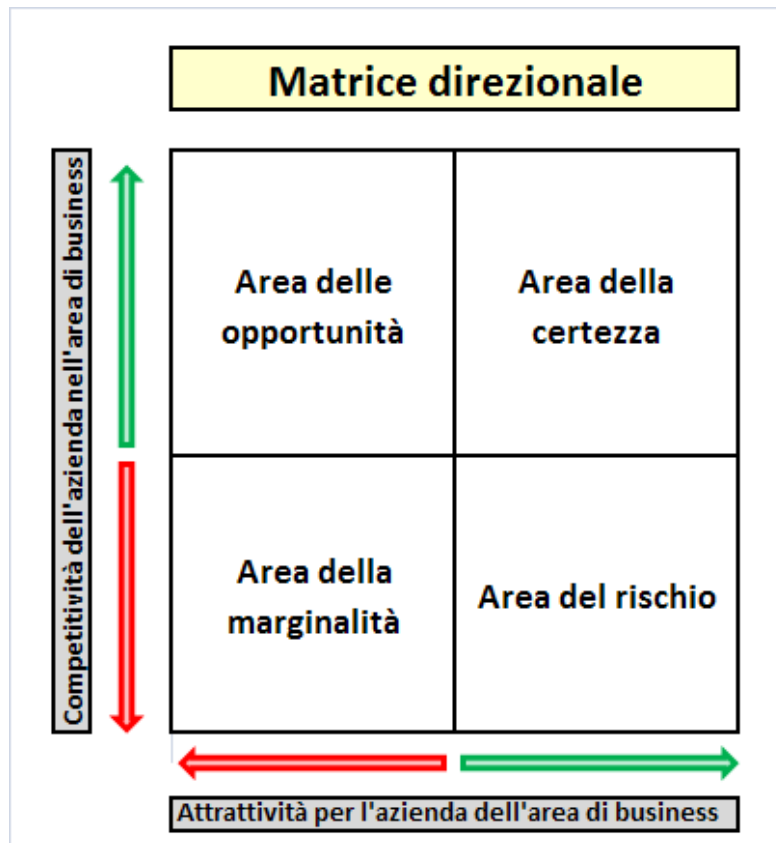
E' necessario effettuare un esame approfondito di tali varianze, tener conto di eventuali interdipendenze fra tipologie di varianza (esempi: una varianza efficienza lavoro negativa può essere causata dall'utilizzo di un diverso tipo di materiali che provoca una varianza positiva sul prezzo e sulla quantità; una varianza prezzo di vendita negativa può causare una varianza quantità di vendita positiva); l'analisi delle varianze dovrebbe provocare, se ripetuta nella tipologia e nella frequenza, la presa di decisioni come la modifica della previsione o dello standard utilizzato, la verifica delle condizioni di misurabilità, un maggior controllo sulla variabile oggetto dell'analisi;

- **steering control**, o controllo della direzione di marcia: la metafora del pilota di rally è calzante per rendere l'idea che il controllo deve agire più a livello ex-ante che non ex-post (secondo logiche di feedforward anziché di feedback): il pilota (il management) si avvale di un navigatore (il controller) che imposta la curva ed evidenzia in generale i pericoli maggiormente rilevanti del percorso intrapreso, se la curva è impostata nel modo sbagliato le conseguenze non potranno che essere

dolorose. In sostanza l'obiettivo del presente modello è quello di effettuare controlli focalizzati sulla gestione futura al fine di permettere il conseguimento degli obiettivi stabiliti, attraverso continue stime su quale sarà il risultato futuro se si prosegue sul percorso finora intrapreso, con continui stimoli al pilota ad apportare le variazioni alla direzione di marcia se ciò fosse ritenuto opportuno.

- **non financial indicators**, si intendono con questa indicazione una vasta platea di valori quantitativi non monetari, con elevato contenuto segnaletico su alcuni processi rilevanti per il raggiungimento della redditività prevista; ogni organizzazione tende a strutturare al proprio interno indicatori specifici, diversi da settore a settore, e tarati sulle proprie caratteristiche organizzative. Devono essere sintetici, immediati e di facile comprensione, anticipatori dei riflessi delle scelte strategiche sui risultati reddituali; solitamente fanno riferimento al posizionamento sul mercato, al livello di soddisfazione del cliente, all'efficienza dei processi interni quali la progettazione, la produzione, la comunicazione e l'assistenza al cliente; il limite di questo strumento è rappresentato dalla mancanza di correlazione fra loro e dal fatto che in alcuni casi i fenomeni analizzati non sono molto rilevanti nell'economia del risultato complessivo (lavorano ai margini dei fenomeni importanti), la loro naturale evoluzione è rappresentata dai key performances indicators dei quali parleremo più oltre; hanno comunque una importante valenza perché aiutano a capire i fenomeni e a valutarli, a conferma di una massima di Kaplan: you get what you measure;

- **matrici direzionali**, o matrice McKinsey (dal nome della società di consulenza strategica che l'ha ideata) evoluzione della matrice di portafoglio prodotti, attraverso la quale viene misurato il posizionamento dell'organizzazione in funzione dell'attrattività di ogni area di business per l'impresa e della sua competitività in rapporto a quella dei concorrenti. La complessità della presente matrice sta nell'individuazione di adeguati fattori e nella loro opportuna ponderazione al fine di ricavarne due sintesi di indici di attrattività e competitività per ogni area di affari. Questi due indici vengono rappresentati graficamente su una matrice (solitamente con 4 quadranti) che esplicita le caratteristiche di base dell'area di affari.



- **analisi del ciclo di vita** (LCA, life cycle analysis), che consente la previsione dei volumi e dei prezzi di vendita sottostanti alle politiche commerciali e di marketing che l'organizzazione ha deciso di adottare (vedi nel capitolo 7 un'analisi più particolareggiata di tale strumento))
- **modelli di simulazione a medio termine**, rappresentano un tool molto efficace per analizzare e prevedere le modifiche dinamiche nei processi a seguito di cambiamenti di uno o più fattori interni o a seguito di variazioni dell'ambiente competitivo esterno. Vengono utilizzati nelle più svariate discipline in quanto consentono di sostituire la riproduzione in laboratorio delle situazioni da analizzare. Si sostanzia nella rappresentazione in termini matematici fin dai minimi dettagli dei processi reali sotto analisi, è necessaria la profonda conoscenza dei temi e dei vincoli relativi ai processi, la comprensione dei meccanismi e delle interrelazioni con altri processi, la presenza di variabili stocastiche, la misurazione dei tempi di attraversamento, la presenza di limiti alla capacità produttiva e logistica, ecc.

- **swot analysis**, che rappresenta una metodologia basata sull'analisi dell'ambiente competitivo esterno all'organizzazione per individuare e misurare i fattori critici di successo dei competitor (lo strumento è dettagliato con maggior dovizia di particolari nel capitolo 14)

- **break-even analysis**, è una metodologia usata per determinare il volume di produzione e vendita necessario per la copertura dei costi totali (costi fissi più costi variabili), agendo simultaneamente anche sui prezzi di vendita; tale metodologia viene impiegata sia nelle analisi in fase di budgeting, sia a consuntivo per verificare le conseguenze delle decisioni strategiche in termini di risultati reddituali, in quanto consente la determinazione rapida ed efficace del risultato economico in relazioni ai diversi volumi di produzione possibili in presenza di una determinata capacità produttiva. Sono possibili rappresentazioni tabellari oppure grafiche; un esempio di rappresentazione tabellare viene esposto a pag. 88, dove le quantità a sinistra del BEP non consentono la copertura dei costi totali, mentre quelle a destra consentono la realizzazione di risultati positivi. L'equazione ricercata è la seguente: $Q_p = CF / M_{dcu}$ vale a dire la quantità di BEP (break even point) corrisponde al rapporto tra i costi fissi ed il margine di contribuzione (prezzo di vendita-costi variabili) unitario.

- **experience curves**, o curva di apprendimento, che rappresenta un importante strumento di analisi e misurazione della relazione apprendimento-tempo di realizzazione; l'esperienza maturata in fasi successive di apprendimento riduce i tempi necessari per l'esecuzione delle operazioni susseguenti. I tempi di realizzazione si riducono per l'aumento dell'efficienza del lavoro (i lavoratori diventano più abili e commettono meno errori, ricercando metodi più veloci), maggiore specializzazione (i lavoratori specializzati sviluppano un insieme di orientamenti coerenti con l'attività da eseguire), migliore tecnologie dell'informazione (i lavoratori apprendono meglio ciò che devono eseguire), utilizzo di attrezzature con tempi di esecuzione più veloci (con riduzione di costi di ammortamento unitari), applicazione delle efficienze ad altri prodotti (quando più prodotti condividono la stessa risorsa). Le curve di apprendimento misurano la riduzione dei costi medi unitari di produzione e sono solitamente espresse in termini percentuali rispetto al raddoppio del volume cumulato di produzione, per esempio una CdA dell'80% indica che al raddoppio del

numero cumulato di unità prodotte i costi medi unitari sono diventati l'80% di quanto rilevato prima del raddoppio, una CdA del 70% identifica una maggiore efficienza rispetto ad una CdA del'80%.

- **value chain analysis** (VCA), introdotta da Porter nel suo libro 'Il vantaggio competitivo', tende a analizzare ogni singola fase del modello di business dell'organizzazione al fine di ricercarne gli aspetti che tendono ad ottimizzare i processi al fine di creare surplus competitivo. La ricerca dell'ottimo in ogni fase garantisce la massimizzazione del risultato globale e permette all'organizzazione il mantenimento delle transazioni con la clientela che viene a trovarsi nella situazione di essere incentivata a coltivare i rapporti commerciali con l'impresa. L'organizzazione è divisa in:

- attività principali: logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, vendite e comunicazione, servizi post-vendita, formazione e garanzia;
- attività secondarie: acquisti, innovazione e tecnologia, gestione delle risorse umane, struttura generale (amministrazione, controllo, servizio legale, ecc.);

Le fasi di tale analisi sono: raccolta dei dati e processi, mappatura della catena del valore, analisi delle opportunità e dei vincoli, valutazione dei risultati e delle priorità. La catena del valore comprende l'intera organizzazione aziendale nella ricerca della situazione di eccellenza per cogliere il miglior vantaggio competitivo.

- **economic value added** (EVA), rappresenta una tecnica di misurazione del rendimento di un investimento, con il vantaggio di superare i limiti di alcuni indicatori finanziari (tra i quali il ROI e il ROE) che sono calcolati su valori storici senza tener conto delle prospettive future, e tenendo in considerazione il costo del capitale investito sia di terzi che proprio. Sostanzialmente il valore EVA è dato dalla seguente equazione:

$$E.V.A. = \text{NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)} - \text{WACC} * \text{CI (Capitale Investito)}$$

Se $EVA > 0$, l'organizzazione produce ricchezza dopo la remunerazione del capitale investito, se < 0 distrugge ricchezza.

- **benchmarking**, rappresenta una metodologia di valutazione delle performance di una organizzazione o di una parte della stessa (reparto, funzione, divisione) in relazione alla

performance di un competitor o di altre parti interne dell'organizzazione che diventano momenti di confronto in quanto ritenute migliori o best practice. A livello operativo si tratta di raccogliere in un archivio tali indicatori di performance delle società/elementi presi a riferimento, per poi procedere al confronto con le prestazioni della società/elemento che si vuole misurare. Possiamo elencare tre metodologie alternative: best demonstrated practice BDP, che consiste nel confronto con la prassi ottima (di solito per valutare reparti di una stessa organizzazione), analisi RCP (relative cost position) che analizza fra due aziende la struttura dei costi per euro di fatturato, analisi BRP (best related practice) per l'analisi fra aziende diverse non concorrenti che collaborano per scambiarsi i dati.

- **business process reengineering** (BPR), attraverso il quale l'organizzazione mette in atto, a seguito di una verifica benchmarking, oppure di un riposizionamento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo, oppure ancora a seguito della ricerca di strutture più flessibili e snelle nei processi aziendali, provvedimenti organizzativi volti ad una radicale e intensa revisione dei principali processi operativi con lo scopo di migliorare le performance complessive dell'organizzazione. L'area di intervento deve essere rilevante, in sostanza il processo sotto analisi deve essere considerato un complesso di attività interrelate la cui modifica comporta sensibili variazioni nella redditività complessiva dell'impresa. Solitamente riguarda processi che interessano più funzioni aziendali dove normalmente le zone critiche sono da ricercare nei confini tra le stesse funzioni; normalmente si traducono in modifiche nella catena decisionale, nella semplificazione delle gerarchie e ridefinizione dei ruoli assegnati ai responsabili di funzione, nell'implementazione di rilevanti sistemi incentivanti, nella scelta di nuovi e più adeguati sistemi informativi. E' una attività che presenta le seguenti caratteristiche: interessa un arco temporale che comprende più di un anno, è dispendiosa in quanto coinvolge larghi settori dell'organizzazione, è rischiosa in quanto comporta profondi cambiamenti nelle abitudini e nelle metodiche di lavoro del personale (motivo per cui in molti casi si procede a operazioni di minore profondità e vastità);

- **business process modeling**, sono sostanzialmente operazioni di tipo incrementale adottati per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi, nell'ottica della riduzione di costi e

dell'aumento della customer satisfaction. Dal punto di vista operativo consistono nella mappatura dei processi aziendali nello scenario "as is" (come sono ora) e "to be" (come dovrebbero essere). Nella loro configurazione più profonda portano a iniziative di tipo BPR viste appena sopra. Interessano le funzioni aziendali con interventi di tipo organizzativo ma sono importanti anche gli interventi che interessano l'aspetto tecnologico, relativamente ai sistemi informativi e ai processi di tipo produttivo;

- **lean management**, o produzione snella, identifica un approccio industriale improntato alla massima riduzione degli sprechi, alla massima soddisfazione delle aspettative del cliente, alla massima riduzione delle scorte e flessibilità di produzione (deve essere il cliente a "tirare" le quantità da produrre), alla massima qualità attraverso tappe successive di miglioramento. Le aree aziendali più coinvolte sono ricerca e sviluppo e produzione con l'adozione dei seguenti principi: qualità totale e just in time. Rappresenta la divulgazione del Toyota production system, contrapposto ai principi della produzione di massa (Fordismo).

- **politiche di transfer pricing**, per la definizione dei prezzi di trasferimento a società dello stesso gruppo; la questione ha valenza anche fiscale visto l'interesse degli Stati ad evitare fenomeni di evasione della massa imponibile, ma l'aspetto economico e gestionale è importante nelle situazioni in cui il Transfer Price viene utilizzato per il coordinamento del gruppo, per valutazioni delle performances delle controllate, per evitare il sorgere di interessi locali in contrasto con gli interessi di gruppo, per divulgare corrette informazioni in relazioni a decisioni sull'alternativa tra scambio tra controllate e acquisti da entità esterne al gruppo. La costruzione dei Transfer Price sottintende valutazioni sulla capacità produttiva delle controllate, sui differenziali di costo della manodopera e dei prodotti impiegati, sui costi di trasporto e sui dazi doganali, sulla marginalità risultante nelle due entità economiche, con risposte che possono divergere in funzione delle realtà operative sottostanti.

- **ottimizzazione supply chain**, in quanto l'azienda deve organizzare il miglior connubio tra domanda e offerta, in una situazione dove la distanza tra i supplier, il produttore ed i clienti sta diventando sempre maggiore e dove la necessità di sincronizzare i materiali in input e quelli in

output sta diventando una delle risposte più difficili da dare al mercato, sia perché gli acquisti sono effettuati sulla base di valutazioni dell'output caratterizzato da elevato random, sia perché ormai non più ha senso parlare di stati e continenti in quanto l'arena competitiva si sta identificando nel mercato mondiale. I processi aziendali più rilevanti (progettazione, produzione, vendite, logistica) devono conseguire caratteristiche di flessibilità e snellezza, la loro sincronizzazione deve essere assoluta, i conflitti delle zone di confine devono essere eliminati. La trasparenza lungo tutte le fasi della supply chain deve essere incentivata, le aspettative del cliente devono essere un motore importante di tutto il processo e lui deve essere il beneficiario finale di tutta la catena: la lunghezza di tale catena deve essere accettabile e deve stimolarlo a tornare a chiedere prodotti e servizi alla nostra organizzazione piuttosto che ad altre.

- **zero base budgeting (ZBB)**, letteralmente "pianificazione base zero" che si focalizza nella costruzione del budget aziendale partendo non più dalla situazione esistente in termini di risorse, ma considerando la situazione strettamente necessaria per il conseguimento degli obiettivi concordati; in sostanza è lo strumento che obbliga i vari responsabili di funzione di riconsiderare la proponibilità delle risorse richieste in funzione di quanto ritenuto indispensabile e quindi di mettere in risalto in primo luogo le relazioni di costo-beneficio di ogni area aziendale ed in seconda battuta le risorse che possono essere messe a disposizione per ulteriori attività e/o per altre funzioni;

- **total quality management (TQM)**, è un approccio metodologico basato sulla qualità attraverso la ricerca di miglioramenti aventi caratteristiche di continuità e durevolezza, con benefici sotto i profili Customer Satisfaction, redditività della società e tornaconto del personale impiegato; rappresenta il mantenimento di comportamenti adeguati alla continua riduzione a tutti i livelli delle inefficienze e difetti di natura operativa, al mantenimento di corrette e profittevoli relazioni con i customer ed i supplier, all'utilizzo di adeguati parametri di valutazione per misurare le proprie prestazioni.

- **metodologia six sigma** (sigma in statistica è sinonimo di varianza di un parametro rispetto al suo ottimo, che equivale a sei (six), è un approccio a rigorose valutazioni di tipo statistico che consentono ottimizzazioni in termini di riduzione di errori, contrazione dei costi, aumento della produttività e della redditività, diminuzione delle imperfezioni di prodotto, miglioramento dei tempi

di ciclo. Si tratta di far replicare la stessa lavorazione ai tempi impiegati dal miglior team del reparto, intervenendo in cinque stadi successivi (definizione, misurazione, analisi, miglioramento, controllo), con l'utilizzo di adeguati strumenti informatici. In definitiva è uno strumento di misurazione dell'ottimizzazione dei processi e della redditività dei prodotti. Abbraccia sia l'area vendite che l'area produttiva, rappresenta un orientamento al raggiungimento di situazioni di eccellenza nel soddisfacimento delle relazioni con i clienti e dei più importanti processi aziendali.

La strumentazione informativa si è arricchita nel corso degli anni con nuove proposte e con nuove evoluzioni di precedenti strumenti, più innovative e più coerenti con i cambiamenti avvenuti nell'ambiente competitivo. Val la pena di soffermarci in modo più particolareggiato sui seguenti quattro modelli:

a) l'**Activity based costing** (calcolo dei costi per attività, Kaplan e Thomson, 1987), che cattura i costi per attività/processi/progetti; è uno strumento assolutamente necessario per le organizzazioni che attuano una gestione non legata alle funzioni, bensì strutturata per processi/progetti.

La portata innovativa che si deve riconoscere a questo strumento è, almeno nella fase iniziale, rappresentata dalle seguenti considerazioni:

- le informazioni vengono rilevate considerando come oggetto le attività, quindi il consumo delle risorse non viene determinato dai prodotti, bensì dalle attività svolte dall'organizzazione per ottenerli, venderli e distribuirli;

- vengono individuati dei cost drivers, per l'attribuzione dei costi delle risorse ai prodotti, in misura della complessità di questi e non in funzione dei volumi di produzione o vendita come avveniva nei tradizionali sistemi di calcolo dei costi. Ad esempio, per l'attribuzione dei costi degli approvvigionamenti, si suggerisce di utilizzare il numero dei fornitori o il numero dei componenti di un prodotto (quindi di un criterio che tiene conto della maggiore attività svolta dalla funzione in oggetto), invece di un driver piatto come potrebbe essere il costo complessivo degli acquisti.

L'ABC viene considerata una soluzione ottimale per gestire in primo luogo i costi delle strutture non di produzione e per la determinazione dei costi dei servizi che nelle imprese moderne sono

divenuti sempre più importanti e più complessi da gestire (basti pensare ad esempio alla struttura commerciale e logistica delle organizzazioni aziendali che sono decisamente orientate al mercato). L'attività di costing tradizionale non abbracciava i costi di molte funzioni, ma dato che la loro importanza si sta rivelando via via crescente (come anche Kaplan evidenziava in un articolo sulla **Hidden Factory** o Fabbrica nascosta, per enfatizzare la mancanza di attenzione a questo tipo di costi), risulta imprescindibile attivare degli strumenti per il loro controllo. Una buona parte di questi costi per servizi vengono attivati per una maggiore soddisfazione delle esigenze della clientela: risulta quindi opportuno mettere in collegamento questi costi sostenuti per un determinato cliente (oltre ad altri costi attivati direttamente per determinati clienti, es. costi per la personalizzazione dei prodotti) con la predisposizione di un conto economico specifico del cliente (Customer Profitability Analysis, CPA), al fine di misurare la convenienza economica delle suddette operazioni; la suddetta attività, se viene incrociata con i potenziali del cliente, può fornire importanti informazioni sull'interesse strategico del cliente per l'organizzazione.

L'implementazione della metodologia ABC ha in generale cambiato il modo di fare costing, in particolare si sostiene che questo metodo non serve solo a fare bene le cose (doing things right) ma anche a fare le cose giuste (doing the right things) in senso strategico, in quanto permettono di individuare e concentrare le risorse sulle attività che creano valore per il cliente. In un'ottica di cost management, dove l'obiettivo è quello di gestire i costi (in anticipo) e non quello di solo controllare i costi (a posteriori), l'ABC è divenuto uno dei principali strumenti di gestione.

Fra gli altri strumenti complementari all'ABC possiamo ricordare:

- il **Target Costing**, che a ritroso determina il costo massimo che un determinato prodotto può sostenere per rimanere profittevole, partendo dal prezzo di mercato (sono invertite le logiche tradizionali che partivano dal costo di produzione per generare il prezzo);
- il **Life cycle costing**, la cui metodologia di analisi riguarda la stima dei costi di un prodotto lungo il suo intero ciclo di vita (costruzione, gestione, manutenzione e anche demolizione, smaltimento e recupero finali); lo scopo è quello di minimizzare la somma dei costi, opportunamente attualizzati,

associati ad ogni fase del ciclo di vita, garantendo in tal modo benefici economici sia al proprietario/gestore che agli utilizzatori finali.

- il **Time-Driven Activity-Based Costing** (Kaplan e Anderson, 1997) è una importante applicazione della metodologia ABC, nata soprattutto come risposta alle sue difficoltà di implementazione e di gestione. In particolare l'implementazione di sistema di ABC incontrava i seguenti inconvenienti:

- complessità e onerosità delle operazioni di costruzione del modello;
- soggettività dei dati raccolti per la definizione del modello;
- impossibilità di aggiornare il modello per far fronte a mutamenti delle variabili interne ed esterne;
- elevato costo di archiviazione, elaborazione ed esternalizzazione dei dati;
- visione periferica del modello, che impone una strozzatura alla visione integrata del modello di business;
- inesattezza teorica del modello quando ignora il potenziale di capacità inutilizzata.

Normalmente un modello TDABC ha il pregio di essere più semplice e più economico: infatti esige una quantità inferiore di equazioni rispetto a quanto viene utilizzato in un sistema ABC tradizionale, permettendo allo stesso momento di replicare una maggiore articolazione in termini di variabili da osservare (ordini, prodotti, clienti, reparti, ecc). La maggiore articolazione del processo (richiesta da un ordine speciale o da un prodotto con elevata personalizzazione) può determinare l'aggiunta di numerosi termini all'equazione, ma l'operazione è tutto sommato semplice (la nuova equazione ha un numero maggiore di termini, che è un'operazione più semplice che non l'aggiunta di nuove attività (le quali richiedono tempi lunghi e forniscono comunque dati soggettivi) anche perché il reparto è comunque sempre analizzato come un unico processo (una sola time equation). Questa considerazione è la base della maggiore valenza del modello rispetto all'ABC, garantisce una maggiore precisione con un costo di implementazione e di gestione decisamente inferiore, oltre a conferire una maggiore duttilità, in quanto il modello può essere impiegato per elaborare simulazioni dinamiche di tipo "what if" in relazione a diversi scenari che ipotizzano variazioni su determinate variabili, oltre ad essere impiegato nelle operazioni di misurazione analitica dei

fabbisogni delle risorse sia in termini di quantità che di costo monetario (solitamente riguardanti la pianificazione in coincidenza della valutazione di scenari futuri relativi a piani di produzione e vendita).

Altro punto a favore del modello TDABC è la possibilità di procedere a facili upgrade qualora si manifestassero modifiche delle condizioni di processo semplicemente stimando le grandezze incrementali, in termini di tempo, senza procedere a lunghi e costosi time studies qualora vengano aggiunte nuove attività ad un reparto.

Anche il quoziente di cost driver può essere facilmente aggiornato, agendo:

- sulla modifica del prezzo delle risorse fornite: se, ad esempio, interviene un aumento del livello salariale, sarà sufficiente aumentare della stessa misura il quoziente del costo orario del personale;
- sulla variazione dell'efficienza dell'attività: se si apportano miglioramenti sensibili e permanenti ad un processo o ad una attività, si può semplicemente procedere alla modifica del tempo unitario richiesto e quindi al fabbisogno di risorse in modo tale da riflettere tali miglioramenti).

L'aggiornamento, nei modelli di TDABC, avviene sulla base del verificarsi di singole circostanze o eventi piuttosto che a scadenza fissa (trimestrale, semestrale, annuale); ogni volta che l'analista riceve informazioni in relazione a modifiche significative sia nel costo delle risorse che nel loro consumo.

In definitiva i vantaggi dell'approccio del TDABC consentono di superare le difficoltà del sistema tradizionale in termini di aggiornamento ed efficienza, conseguendo i seguenti risultati:

- maggiore facilità e velocità nella costruzione del modello;
- maggiore velocità e minima spesa per l'attività di upgrade;
- miglioramento del rapporto costi/benefici;
- previsione del fabbisogno di risorse, ottenuta in modo semplice ed attendibile;
- buona integrazione con i dati forniti da sistemi ERP e di gestione delle relazioni con il cliente;
- utilizzo delle caratteristiche particolari degli ordini, processi, fornitori e clienti per attribuire i costi ai specifici oggetti di rilevazione;

- possibilità di analisi periodica (solitamente mensile) per procedere a valutazioni su operazioni specifiche;
- analisi delle performances di processo e della capacità impiegata
- semplice scalabilità del modello a livello organizzazione aziendale, con l'utilizzo di soluzioni software modificabili;
- maggiore granularità delle informazioni che permette una più profonda analisi delle cause a monte dei problemi;
- aumento della convenienza ad utilizzare il modello in situazioni che presentano un incremento della complessità (di clientela, di prodotto, di canali, di segmenti, di processi, ecc).

b) la **Balanced scorecard** (scheda di valutazione bilanciata, Kaplan e Norton, 2002); questo strumento è oggi abbastanza conosciuto ed utilizzato dalle moderne organizzazioni ma fatica ad essere universalmente apprezzato a causa dell'enfasi che viene riservata ai numeri di sintesi rispetto alle logiche di costruzione degli indicatori; rimane comunque la validità e l'utilità del modello, in particolare ai fini del controllo direzionale. La sua valenza sta nella ricerca di pochi e selezionati Key Performance Indicators, di rilevanza strategica, e nella sistematizzazione in quattro prospettive fra loro interrelate:.

La prospettiva classica della performance, osservata nei suoi risultati economico-finanziari, è integrata dalla prospettiva dei clienti, dalla quale tali risultati dipendono direttamente. Questa a sua volta dipende dalla prospettiva dei processi gestionali interni, attraverso la quale si analizzano le performance operative e dalla prospettiva apprendimento/innovazione.



Come avremo modo di approfondire in seguito, è determinante nelle organizzazioni la presenza delle risorse immateriali (intangibles). Una delle opportunità più importanti affinché la Direzione Generale possa svolgere un ruolo cruciale e di stimolo a favore di tutta l'organizzazione consiste nel creare e sviluppare le risorse immateriali fondamentali, quali:

- le persone
- la tecnologia
- la cultura
- la leadership

Le risorse immateriali sono diventate un elemento determinante della strategia aziendale; offrono alla Direzione Generale la possibilità di gestirle in modo sinergico, tale da creare un vantaggio nella competizione. La successiva figura riassume le diverse fonti di sinergie a livello di impresa, organizzate in base alle quattro prospettive della Balance Scorecard.

La scheda d'impresa	Fonti di valore generabile dall'impresa
	(variabili strategiche)
Sinergie finanziarie	- gestione del capitale interno: creare sinergia attraverso una gestione efficace del capitale interno e dei mercati del lavoro
Come possiamo incrementare il valore azionario del nostro portfolio di SBU?	- marchio societario: integrare una serie di business differenti attorno ad un solo marchio, promuovendo valori o temi comuni
Sinergie con i clienti	- cross-selling: creare valore attraverso il cross-selling di un'ampia serie di prodotti e di servizi forniti da numerose business units
Come possiamo condividere l'interfaccia con il cliente per incrementare il valore totale del cliente?	- proposizione di valore comune: creare un'esperienza di acquisto coerente, conforme agli standards societari in tutti i punti di vendita
Sinergie nel processo interno	- servizi condivisi: creare economie di scala condividendo i sistemi, le strutture e il personale nei processi critici di supporto.
Come possiamo gestire i processi delle SBU in modo da favorire economie di scala o integrazione nella catena del valore?	- integrazione della catena del valore: creare valore creando processi contigui nella carena di valore industriale.
Sinergie nel learning and growth	- intangible assets: condividere le competenze nello sviluppo del capitale umano, dell'informazione e dell'organizzazione
Come possiamo sviluppare e condividere i nostri intangible assets?	

Una delle prospettive sopradescritte riguarda l'orientamento al cliente e ai risultati che l'impresa riesce a conseguire in termini di maggiore soddisfazione dello stesso, prima, e maggiore fidelizzazione, in seguito; soddisfazione del cliente e fidelizzazione sono da tempo indicate dagli studiosi come il fulcro delle riflessioni strategiche; questi due obiettivi dipendono dalla capacità dell'organizzazione di dare risposte rapide e concrete al manifestarsi delle esigenze del cliente e queste ultime, come già detto in precedenza, sono sintetizzate dai Fattori Critici di Successo esterni. Una volta identificati questi ultimi, l'impresa deve individuare quali sono i reparti, le aree funzionali o i processi gestionali interni dai quali dipende la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo efficiente ed efficace nell'assolvimento a questi Fattori Critici di Successo esterni. Nella misura in cui l'organizzazione riesce a migliorare le criticità interne e a trasformarle in vantaggio competitivo, riuscirà a creare valore economico e i risultati saranno positivi e duraturi; quest'ultimo aspetto (i processi gestionali) rappresenta un'altra delle quattro prospettive.

In secondo luogo le strategie di sviluppo rappresentano uno dei principali motori dell'azione dell'organizzazione con un orientamento prevalente al lungo termine, in quanto il profitto generato

rappresenta lo strumento principale per alimentare le capacità di competizione sul mercato e per attrarre ulteriori risorse, determinando un circuito virtuoso, in quanto queste capacità sono a loro volta potenziali generatrici di ulteriore profitto, rafforzando così la capacità dell'organizzazione di generare sviluppo incrementale.

Quindi la predisposizione di determinati indicatori che offrano informazioni sulla tendenza o meno allo sviluppo agevola il monitoraggio dell'orientamento strategico nel tempo dell'organizzazione: **se di breve o di lungo periodo**; se breve i risultati che l'impresa si aspetta saranno circoscritti entro uno spazio temporale limitato, se lungo l'impresa avrà disegnato sentieri di successo duraturi.

Inoltre le imprese che sviluppano la componente "learning" sono quelle che hanno abbracciato la Quinta Disciplina (Peter Senge), vale a dire quelle procedure che consentono la realizzazione di vantaggi competitivi e quindi maggiori profitti: sul piano operativo, l'effetto apprendimento generato dalle esperienze passate, in situazioni complesse e perturbate, si sta rivelando un fattore di notevole importanza strategica.

Un aspetto che ci aiuta a capire il contenuto innovativo dello strumento è l'opportunità di ricercare le relazioni di causa-effetto tra i parametri-obiettivo inseriti nelle quattro differenti prospettive. Questa opportunità, oltre a dare la possibilità di praticare all'interno dell'impresa attività di "learnig" organizzativo, consente di costruire quella che gli autori chiamano la "mappa strategica" nella quale vengono disegnate le relazioni di causa-effetto tra le differenti variabili riportate nelle quattro prospettive dello BSC; in questo modo è possibile far riconoscere al management la loro valenza strategica, in quanto più si riesce a risalire nelle relazioni di causa-effetto alla variabile più importante nella creazione del vantaggio competitivo, tanto più la scelta effettuata risulta vincente e l'azione organizzativa risulta efficace. La costruzione della "mappa strategica" comporta che per ogni indicatore della BSC di natura economico-finanziaria e per quelli legati alla prospettiva del cliente, vengano ricercate le variabili determinanti e appartenenti alle altre due prospettive, quelli relative agli aspetti immateriali della gestione (processi gestionali interni e accrescimento/innovazione).

Un'ulteriore importante aspetto da sottolineare e che dà al modello una decisa connotazione a supporto del sistema di controllo di gestione (in particolare del controllo strategico) è la centralità che deve avere, per tutte e quattro le prospettive, la definizione degli obiettivi strategici. Il collegamento tra strategia e gestione operativa, in passato era demandata ai difficili collegamenti fra piani strategici e budget. Con riguardo al BSC tali rapporti sono maggiormente esplicitati, in quanto sono i suoi contenuti che garantiscono tale legame: i Fattori critici di successo esterni, i parametri-obiettivo di sviluppo e apprendimento, la scelta dei parametri-obiettivo economico-finanziari.

E' interessante notare che il modello in questione può essere utilizzato congiuntamente ad altri modelli, frequentemente viene integrato con altri strumenti di controllo strategico e i risultati non possono che essere positivi. Basti pensare ad una analisi della Supply Chain effettuata con il supporto delle informazioni derivanti dall'ABC. Oppure ad una analisi sulla soddisfazione e fidelizzazione di un cliente con l'aiuto di un Customer Profitability Analysis (CPA).

In definitiva la BSC è lo strumento che ha come obiettivo primario non l'analisi in dettaglio del business operativo, bensì l'allineamento di tutta l'organizzazione agli indirizzi di gestione strategica, attraverso l'accoglimento dei principi della SFO Strategy Focused Organisation (The Strategy Focused Organisation, Norton e Kaplan, 2003), dove possiamo sintetizzare i seguenti concetti:

- **Strategy**: le aziende di successo hanno fatto della **strategia** il filo conduttore sul quale deve fare riferimento tutta l'attività dell'impresa;
- **Focused**: tali organizzazioni hanno creato una forte **focalizzazione** sulle priorità strategiche con un elevato grado di allineamento (alignment) interno;
- **Organization**: tali aziende, guidate dalla strategia, hanno creato valore attraverso il mantenimento di comportamenti coerenti di tutta l'**organizzazione**.

Altri principi di base della BSC sono quelli della **People Strategy**, attraverso i quali Kaplan e Norton sviluppano il concetto di allineamento come una importante possibilità di creazione di vantaggio sinergico derivante dal rafforzamento della dimensione "soft" dell'impresa. Nelle

organizzazioni dove la conoscenza è un plus nella creazione del valore, gli assets intangibili come il capitale umano rappresentano fino all'80% del valore dell'organizzazione.

I diversi livelli della People Strategy possono essere così riassunti:

- leadership e cultura di sostegno/abilitante;
- reclutamento dei migliori talenti
- pratiche di knowledge management per il mantenimento delle best-practices;
- sistemi di reporting delle BSC;

Secondo la BSC l'attività quotidiana assume sempre più valenza strategica; la corrispondenza tra azione e visione (strategia) sono i presupposti per la creazione di valore nell'organizzazione. L'interiorizzazione della visione e delle priorità strategiche è un passaggio essenziale per la declinazione operativa della strategia.

Molte imprese all'estero hanno già adottato questo strumento, almeno a livello annuale, per elaborare dei report per la comunicazione delle loro performance lungo queste quattro dimensioni alla comunità finanziaria, che si è mostrata interessata non solo alla creazione di valore economico, ma anche a ricevere informazioni sull'andamento delle determinanti il valore (value driver).

Al tempo stesso, i sistemi informativi direzionali, parte del più generale sistema informativo, hanno posto in essere un processo evolutivo nella direzione di massimizzare l'efficacia dell'attività decisionale, da una parte diminuendo la ridondanza e l'incoerenza delle informazioni e dei report prodotti informaticamente, dall'altra ricorrendo a soluzioni che l'evoluzione dell'information technology oggi rende praticabile a costi ragionevoli: un impiego diffuso di sistemi di supporto alle decisioni (per esempio sistemi di Business Intelligence), la creazione di database relativi ai clienti, ai fornitori, al personale e alle sue competenze o applicazioni ancora più sofisticate come l'elaborazione di un reporting per la valutazione dell'intellectual capital d'impresa.

c) i **modelli di simulazione dinamica**, che nascono verso la fine degli anni '70 al Massachusetts Institute of Technology (MIT) grazie agli studi di Jay Forrester sulla teoria del controllo dei circuiti di retroazione (ricerca delle relazioni circolari di causa/effetto, che permettono importanti risultati in

termini di apprendimento (*learning*) organizzativo). Questi modelli possono riprodurre tutte le tipologie di processo di business. Laddove esistano modelli di business con logiche apprese e con stabili rapporti di causa-effetto, è possibile costruire un modello di simulazione in grado di replicarle. Un problema di business è solitamente caratterizzato da un alto grado di complessità e subisce l'influenza da parte di molteplici elementi, ma è sempre scomponibile in relazioni di causa-effetto, cioè le logiche sottostanti possono essere razionalizzate e ricondotte ad uno schema in cui ogni generico fattore ha un proprio ruolo, una dinamica definita ed una precisa influenza sugli altri. L'elevato grado di complessità non rende conveniente l'applicazione di un approccio "a tentativi"; la traduzione del processo in un modello permette di comprendere la dinamica del processo, di "ispezionarlo", ricavandone un'importante retro-azione in termini di apprendimento, e quindi di entrare in possesso di maggiori informazioni che facilitano la scelta finale. La costruzione del modello implica una compiuta conoscenza del modello di business intrapreso e avviene tramite l'utilizzo di elementi di diversa natura (flussi, variabili, livelli, ecc) appartenenti alla teoria dei sistemi (principi del Pensiero Sistemico e disciplina della Dinamica dei Sistemi). L'effetto dell'adozione di tale modello è un importante vantaggio per le organizzazioni in termini di attività di decision-making, operative, tattiche o strategiche.

Le tipologie dei problemi interessate dai modelli di simulazione dinamica sostanzialmente sono relative alla:

- ottimizzazione delle attività lungo la supply chain
- ottimizzazione delle fasi relative ad un processo produttivo
- definizione delle best-practices relative alle politiche di vendita
- valutazione della convenienza economica di un investimento

La costruzione del modello non è particolarmente impegnativa, una volta in possesso dei seguenti due elementi:

- la comprensione nei dettagli del problema di business;
- la riconduzione e la razionalizzazione ad uno schema delle logiche del problema di business e delle relazioni fra i vari elementi che lo compongono.

In definitiva questi modelli permettono un rilevante supporto alle attività del management in termini di pianificazione strategica e consentono valutazioni che possono abbracciare soprattutto orizzonti temporali di lungo termine. Peter Senge ha permesso con i suoi studi di illustrare in modo accessibile e comprensibile (La Quinta Disciplina, 1990) come i principi della simulazione dinamica possano essere utilizzati anche per l'organizzazione e la gestione di complessi sistemi aziendali; altri studi molto importanti sono stati compiuti da John Sterman (sviluppo di un metodo di analisi dei sistemi economici e delle scelte aziendali imperniato sull'utilizzo dei simulatori di volo manageriali: modelli matematici che riproducono un particolare processo e/o sistema) e da John Morecroft (legami tra simulazione dinamica e studi sulla razionalità limitata e sull'approccio comportamentistico alle decisioni).

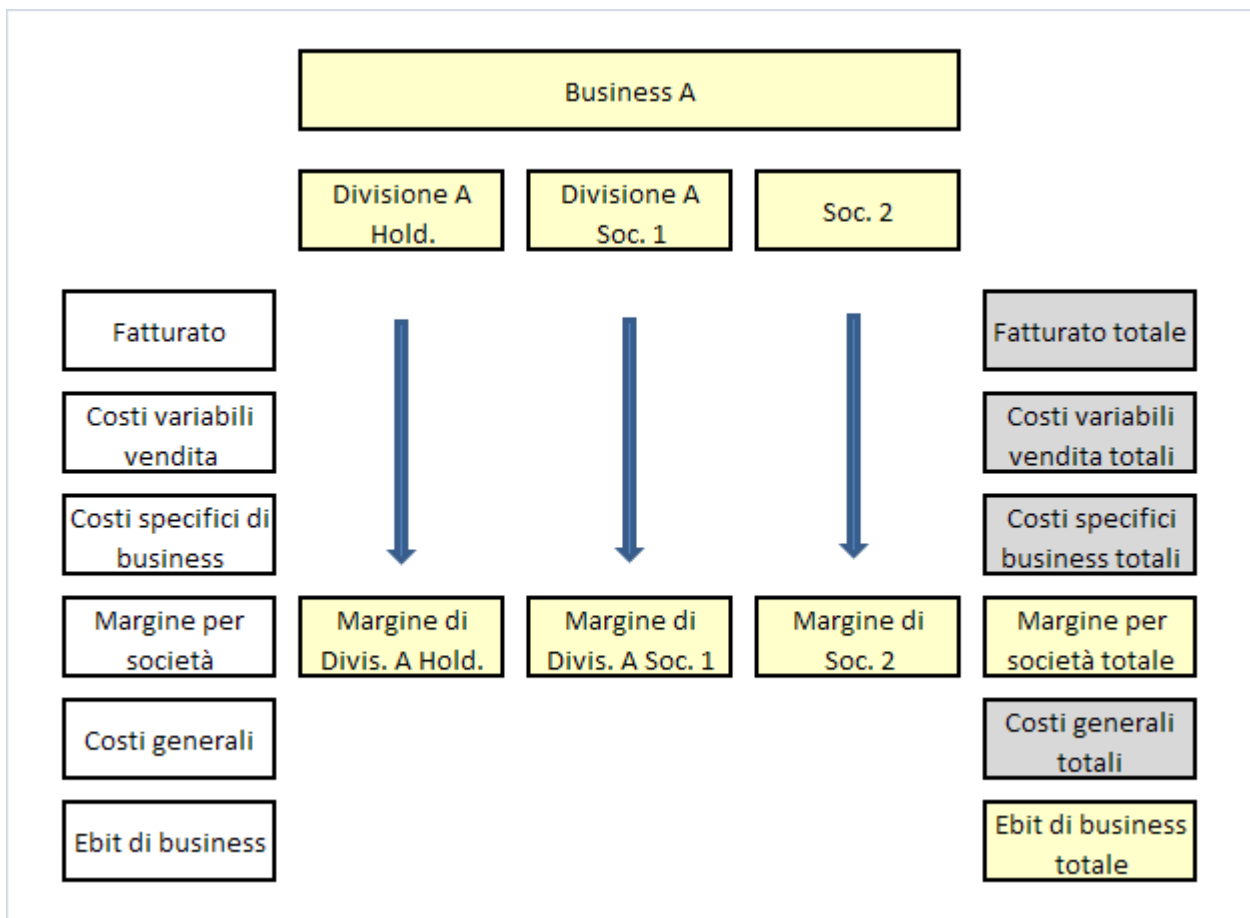
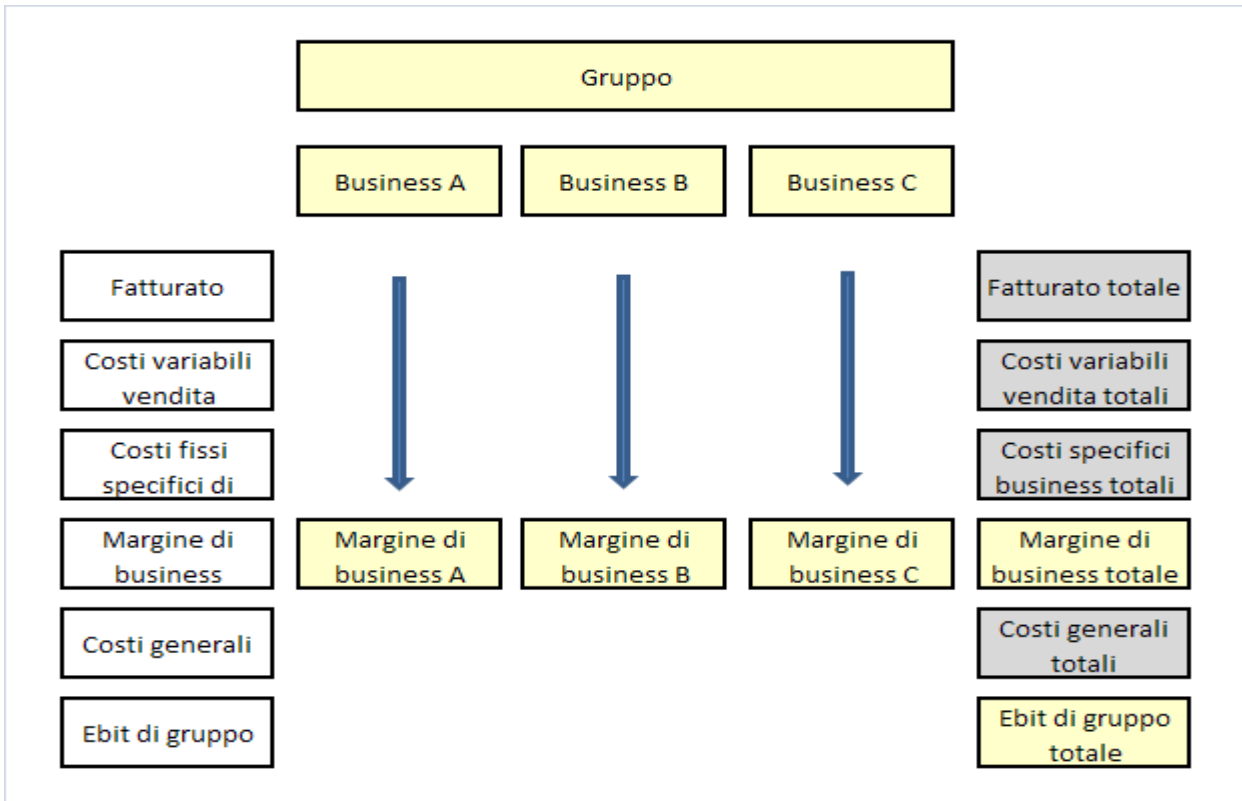
d) il **bilancio consolidato gestionale di gruppo**, che sta diventando sempre più un importante elemento ad uso della Direzione Generale per ottenere informazioni utili alla gestione dell'organizzazione aziendale e per il controllo direzionale del gruppo. In particolare fornisce informazioni di rilevante importanza per settori di business, per mercati geografici, e per combinazioni di settori e aree (le cosiddette ASA Aree Strategiche di Affari). Possiamo definire i seguenti principali obiettivi:

- sezionare il conto economico per settori e aree, allo scopo di far risaltare la loro specifica partecipazione al risultato complessivo del gruppo e quindi il loro "peso specifico" all'interno dell'organizzazione;
- individuare le situazioni di maggior efficienza in modo da ottenere un obiettivo di riferimento per le altre (determinazione dei benchmark interni);
- identificare situazioni di inefficienza e di eccessi che necessitano di interventi di ottimizzazione e di miglioramento; al tempo stesso tali analisi possono determinare iniziative di riprogettazione dei processi aziendali fondamentali in ottica di gruppo (reengineering);
- condurre a riallocazioni di risorse nei diversi elementi del gruppo sopra evidenziati (settori, aree e loro combinazioni)

- allineare le decisioni strategiche del top management delle diverse aree del gruppo a logiche concordanti con le linee strategiche del gruppo;
- ridefinire le logiche dei prezzi di trasferimento infragruppo in funzione degli obiettivi di sviluppo definiti per le aree interessate rispondenti a interessi a livello di gruppo;
- mappare i pesi "economici" delle aree anche al fine di facilitare e giustificare le decisioni strategiche, utilizzando il BCG come strumento di previsione e di pianificazione strategica;
- facilitare la creazione di sistemi di incentivazione basati su risultati consolidati che superino i confini di logiche locali in conflitto con gli obiettivi di gruppo e con i risultati di altre aree/settori;

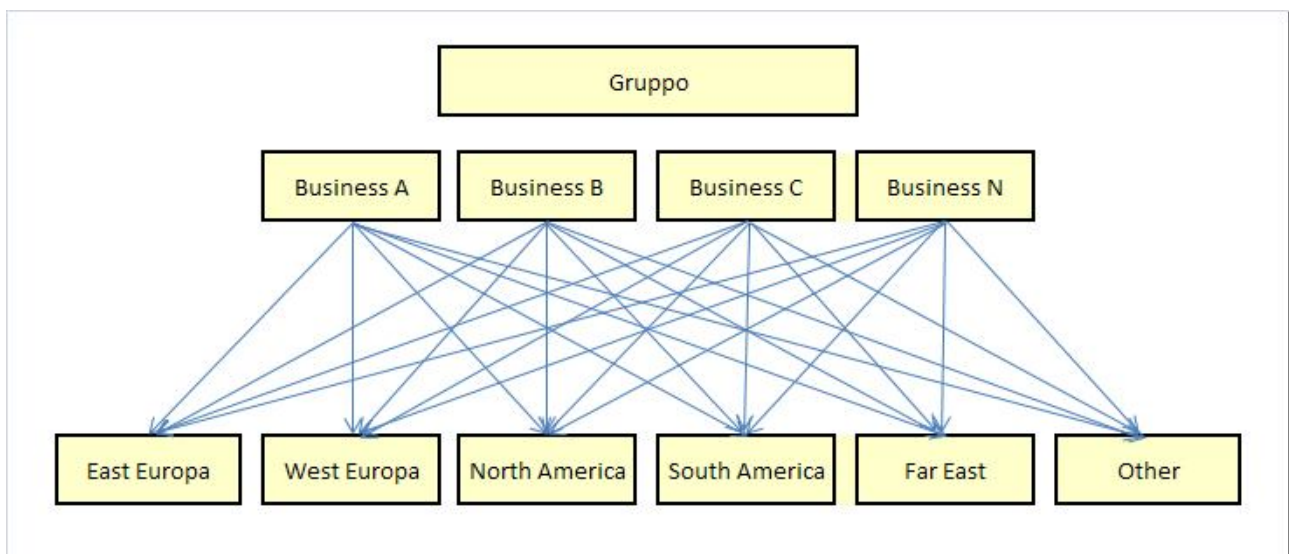
Il BCG è uno strumento particolarmente adatto alle organizzazioni che operano in più business, con interessi a livello mondiale e che stanno incrementando le proprie dimensioni attraverso una più spinta diversificazione, sia per linee interne che per linee esterne; il conto economico viene rappresentato solitamente nella forma a bandiera per rappresentare a più livelli (business, società, linea) la partecipazione dei vari elementi alla costruzione del margine complessivo, con elevato valore informativo anche allo scopo di rendere palesi le scelte strategiche relative a nuove acquisizioni/dismissioni.

Come si può vedere nella prima figura, vengono esplicitate le situazioni di redditività a livello di singolo business, mentre ad un secondo livello, mostrato nella seconda figura, si opera una successiva granatura a livello di singola società nella partecipazione al risultato del business A (si può operare anche da una diversa angolazione esplicitando anziché la singola società le singole linee).



Si può strutturare l'informazione anziché per business, per area mercato, che rappresenta il raggruppamento di più paesi con uniformità di tipologia di prodotti, di standard qualitativi o tecnologici, di posizionamento di prezzo, di principali competitor, di logiche di commercializzazione, tali da essere considerati come un'unica area strategica affidata alla responsabilità di uno specifico responsabile.

Operando sia a livello di business che a livello di area mercato si ottengono le ASA Aree Strategiche di Affari che sono combinazioni delle prime due. Ogni segmento della figura successiva (che rappresentano quindi le combinazioni di cui sopra) rappresenta una ASA, che risponde ad un proprio responsabile; tale struttura organizzativa nella letteratura specializzata viene comunemente chiamata struttura delle SBU (Strategic Business Units). Il valore informativo delle SBU nelle dimensioni ricavi, costi e margini è rilevante in quanto permette di avere immediatamente la percezione della costruzione del risultato di gruppo al minimo dettaglio.



Area \ Mkt	East Europa	West Europa	North America	South America	Far East	Other
Business A	●					
Business B		●				
Business C					●	
Business N						

La realizzabilità di un simile modello è condizionata dalla presenza all'interno dell'organizzazione di sistemi informativi avanzati nonché di soluzioni di business intelligence adeguati, oltre naturalmente da modelli di contabilità analitica che supportino la granularità delle suddette informazioni.

Tutto questo porta alla seguente inconfutabile constatazione: le sintesi informative fornite dal Bilancio di esercizio non sono ormai più sufficienti a esplicitare, nei contesti altamente competitivi ed instabili, la vera potenzialità di un'organizzazione di attivare percorsi virtuosi in grado di creare maggiore valore economico. E' tangibile la necessità di ricevere informazioni adeguate e di prima mano.

A conferma di quanto sopra asserito, le organizzazioni che hanno attivato efficaci soluzioni e strumenti in termini di modelli di controllo di gestione, in armonia con gli obiettivi del proprio modello di business e delle proprie decisioni strategiche, hanno sicuramente effettuato un investimento in asset intangibili irrinunciabili per la propria sopravvivenza, ma hanno al tempo stesso posto le premesse per godere di un duraturo vantaggio competitivo.

CAP. 4: COME VALUTARE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE: VARIABILI ANALIZZATE

Considerato il ruolo centrale che il sistema di controllo di gestione svolge all'interno di un'organizzazione, risulta fondamentale nella misurazione del grado di qualità ed efficienza di quest'ultima attivare un'attività di valutazione del suddetto sistema.

Un'apprezzabile valutazione del sistema deve partire dall'analisi della situazione di fatto presente nell'organizzazione in relazione alle seguenti dimensioni:

1. soggetti ai quali è demandata la responsabilità del sistema;
2. formalizzazione e struttura del sistema;
3. tempestività di uscita e periodicità dei report;
4. tematiche e contenuti dei report, in particolare aspetti organizzativi analizzati, obiettivi e destinatari, variabili oggetto di monitoraggio, giustificazione della loro scelta e logiche di determinazione,
5. integrazione con i sistemi informativi dell'organizzazione;
6. relazioni con le altre funzioni dell'organizzazione;
7. relazioni con eventuali società di revisione, internal auditor, collegio sindacale, sistema QAS (qualità ambiente sicurezza) e altri enti ai quali è demandata una forma di controllo sull'organizzazione;
8. capacità evolutiva nel futuro;

Per poter meglio procedere nella valutazione delle suddette caratteristiche del sistema, è necessario esplicitare le seguenti variabili:

- analisi del contesto competitivo
- analisi della strategia dichiarata
- fattori critici di successo esterni ed interni e business risk
- fabbisogni informativi del management (strettamente collegati ai punti precedenti)

Una volta esplicitato lo scenario relativo alla situazione di fatto esistente e le caratteristiche delle variabili in esame come sopra descritto, è necessario effettuare una valutazione dell'**adeguatezza**

del modello utilizzato, considerando la sua capacità di soddisfare i fabbisogni informativi dell'alta direzione a supporto sia della definizione delle scelte strategiche che della gestione aziendale.

Il procedimento di valutazione deve catturare gli aspetti qualitativi del sistema nel suo complesso in relazione alle caratteristiche dell'organizzazione aziendale e del settore economico di appartenenza, alle condizioni competitive dell'ambiente esterno nel quale opera, al livello formativo e professionale dei responsabili di funzione e alle loro priorità, alle esigenze degli stakeholder.

Per iniziare è necessaria un'elevata quantità di elementi informativi. Una parte fondamentale può essere desunta dall'analisi di alcuni documenti strategici interni (quali il Piano Strategico poliennale, il Piano Industriale, il Piano Marketing, ecc.). Un'altra metodica prevede il recupero delle informazioni contattando i responsabili di funzione e la Direzione Generale sulle necessità informative e sul loro livello di priorità, attraverso la conduzione di interviste, l'effettuazione di seminari di brainstorming, la costituzione di teams adhocatici, allo scopo di agevolare una profonda verifica, globale e critica, in relazione alla presenza e al fabbisogno informativo dei principali fattori di successo e di rischio (sia sulla visione strategica che sulla sua realizzazione operativa). Sostanzialmente l'attività si concretizza nell'individuazione dei singoli Fattori Critici di Successo e Business Risk, e nell'attribuzione ad ognuno di loro di un adeguato Key Performance Indicator. Come è già stato evidenziato nelle pagine precedenti, questa è una attività molto importante, basilare per garantire la permanenza dell'organizzazione nelle condizioni reddituali previste; il tempo dedicato dalla Direzione Generale e dai responsabili di funzione a questo specifico esercizio avrà effetti duraturi nel futuro dell'impresa.

Naturalmente il sistema deve permettere oltre all'adeguata osservazione ed analisi dei fattori critici di successo e di rischio che l'organizzazione ha identificato, anche una precisa e tempestiva valutazione delle performance globali della stessa, sia con riferimento ai risultati raggiunti negli anni passati, sia con riferimento a quanto pianificato in sede di budgeting.

Per procedere in modo ordinato e seguendo un criterio logico (le dimensioni proposte all'inizio del paragrafo), viene suggerita una lista di valutazione per ogni singola variabile che si ritiene rilevante ai fini dello svolgimento dell'attività valutativa. Utilizzando una scala di valutazione, per esempio da

1 a 5, è possibile costruire una valutazione per ogni caratteristica e successivamente una valutazione complessiva per la condizione di adeguatezza del sistema di controllo di gestione: se la media parziale e totale è superiore a 3, la valutazione può essere giudicata positiva. E' possibile introdurre l'utilizzo di pesi per ogni caratteristica/variabile al fine di ponderare la valutazione in funzione delle diverse priorità che l'organizzazione può attribuire alle stesse.

Il contenuto della lista di valutazione può prevedere i seguenti contenuti:

Soggetti responsabili

- chiarezza a tutta l'organizzazione in ordine alle responsabilità del sistema di controllo di gestione;
- adeguatezza dei livelli di responsabilità in relazione al modello di governance adottato;

Tematiche e contenuti dei report

- adeguatezza delle informazioni prodotte dal sistema a fornire complessivamente:
 - individuazione puntuale degli avvenimenti economici più interessanti, dei fattori che li hanno determinati e la capacità di generare l'introduzione di iniziative di rettifica;
 - osservazione dei fattori critici di successo dei competitor rilevanti;
 - monitoraggio dei fattori critici di successo interni;
 - controllo dei fattori di business risk;
 - valutazione precisa e circostanziata del grado di realizzazione dei task strategici;
 - esplicitazione degli indicatori relativi alla situazione economico, finanziaria e patrimoniale;
 - monitoraggio del posizionamento competitivo;
 - valutazione del grado di soddisfazione/fidelizzazione della clientela;
- adeguatezza dei report a dettagliare le informazioni secondo strutture logiche di analisi (divisioni, organizzazioni commerciali, mercati, tipologie di clienti, ecc);
- adeguatezza delle strutture logiche di analisi in relazione al business intrapreso e al fabbisogno informativo dell'organizzazione;
- individuazione dei Key Performance Indicators in relazione ai fattori critici di successo e ai Business Risk individuati;
- adeguatezza del valore segnaletico dei Key Performance Indicators, che deve essere:

- di immediata comprensione;
- condiviso da tutta l'organizzazione;
- che coglie gli aspetti rilevanti dei fenomeni;
- che "misura" il grado di raggiungimento rispetto al target definito.

Tempestività e periodicità del reporting

- adeguatezza a fornire informazioni e report tempestivi per consentire immediati feedback di rettifica;
- adeguatezza a fornire informazioni e report con periodicità adeguata alla tipologia dei Fattori Critici di Successo e dei Business Risk identificati;
- riconducibilità di ogni report ad un responsabile di funzione, al quale sia assegnato un livello di responsabilità adeguato in relazione alle azioni correttive da proporre;

Relazioni con le altre funzioni aziendali

- adeguatezza a integrare report specifici di natura operativa emessi dalle altre funzioni aziendali;
- adeguatezza nell'utilizzo di terminologie e metriche specifiche delle altre funzioni aziendali, al fine di una loro maggior comprensione;
- capacità di fornire assistenza per la copertura di gap informativi relativi a specifiche necessità di altre funzioni aziendali;

Relazioni con altri enti che effettuano una forma di controllo sull'organizzazione

- adeguatezza a integrare attività specifiche di tali enti, al fine di ottimizzare le attività di controllo sull'organizzazione;
- capacità di mantenere un atteggiamento aperto e collaborativo con gli altri enti, nella convinzione che è interesse dell'organizzazione attuare comportamenti sinergici in tale ambito;

Capacità evolutiva del sistema nel futuro

- monitoraggio delle attività di upgrade del sistema in relazione a:
 - adeguatezza della struttura del controllo di gestione rispetto ai piani di crescita stabiliti dall'organizzazione;
 - capacità del sistema informativo di supportare l'evoluzione prevista nel sistema di reporting.

In secondo luogo è opportuno condurre una valutazione dell'**affidabilità** del modello, ovvero il monitoraggio della funzionalità operativa del sistema; in sostanza l'accertamento dell'efficienza delle procedure, degli strumenti e soluzioni utilizzati nelle attività di budgeting e controllo, della attendibilità delle informazioni di base utilizzate nella costruzione dei report.

Anche per questa seconda dimensione si suggerisce di procedere in modo ordinato e seguendo un criterio logico (le caratteristiche proposte all'inizio del paragrafo) utilizzando una proposta di lista di valutazione per ogni singola variabile e una scala di valutazione (la medesima per la dimensione adeguatezza), operando quindi come nella dimensione precedente. Se la media parziale e totale è superiore a 3, la valutazione può essere giudicata positiva. E' possibile introdurre l'utilizzo di pesi per ogni caratteristica/variabile al fine di ponderare la valutazione in funzione delle diverse priorità che l'organizzazione può attribuire alle stesse.

La lista di valutazione può prevedere i seguenti contenuti:

Formalizzazione

- esistenza di una documentazione interna relativa al sistema di controllo di gestione, corredata da definizioni e procedure di gestione;
- formalizzazione delle seguenti caratteristiche del sistema di controllo di gestione:
 - obiettivo del sistema;
 - schema sinottico dell'organizzazione, delle aree funzionali e divisionali, dei rapporti gerarchici e funzionali;
 - attività e componenti della struttura, loro responsabilità, processi attivati (pianificazione strategica, budgeting, controllo operativo, reporting, assistenza ad altre funzioni, collaborazioni con altri enti di controllo, ecc...) e eventuali aree di consolidamento (società del gruppo interessate dal sistema, quali di queste integrate anche a livello di sistema operativo comune, motivazioni dell'esclusione di determinate società, ecc);
 - elenco dei report e di altre sintesi informative emesse dal sistema, e individuazione dei responsabili di funzione destinatari;

- calendari di esecuzione annuali, anche al fine di coordinare l'attività delle altre funzioni coinvolte (in primis l'area amministrazione e finanza);
- identificazione delle fonti informative (contabilità generale, contabilità analitica, altri sistemi gestionali, informazioni esterne, ecc);
- identificazione delle procedure di costruzione dei report;
- procedure di archiviazione, eliminazione autorizzazioni per la consultazione;

Tematiche e contenuti dei report

- disponibilità di tutti i report previsti dal sistema e considerati necessari per coprire il fabbisogno informativo dell'organizzazione;
- disponibilità delle informazioni sull'ambiente competitivo esterno (bilanci dei competitor, loro quote di mercato, grado di soddisfazione della loro clientela, indicatori macroeconomici e di settore, ecc);
- disponibilità di schemi di bilancio condivisi, al fine permettere il confronto con i dati previsionali e storici;
- presenza di commenti alle informazioni riportate, al fine di fornire elementi aggiuntivi di valutazione dei dati presentati;
- presenza di KPI rilevanti, loro costruzione secondo le indicazioni previste e loro attitudine a esplicitare un valore segnaletico adeguato.

Tempestività e periodicità del reporting

- diffusione dei report presso i responsabili di funzione come da specifiche;
- verifica periodica della spedizione dei report previsti;
- verifica del grado di attenzione dedicato ai report;
- monitoraggio del grado di generazione di feed-back di rettifica e del grado di coerenza delle comunicazioni ai collaboratori operativi;
- monitoraggio della tempestività e della periodicità nella produzione dei report (rispetto dei calendari);

Interrelazione con il sistema delle informazioni interne ed esterne

- verifica che le fonti informative esterne siano citate e reperibili su archivi interni all'organizzazione;
- verifica che le fonti interne siano citate, reperibili in qualunque momento e integre da eventuali modifiche (l'informazione del report deve poter essere controllata a posteriori);
- verifica che i KPI siano calcolati in costanza temporale;
- verifica che i reports economici e patrimoniali mensili siano redatti secondo i principi contabili applicabili al bilancio;
- verifica delle riconciliazioni nel caso di discordanza tra principi gestionali e principi civilistici;
- riconciliazione dei valori esposti con i bilanci di verifica derivanti dalla contabilità generale;
- indicazione e motivazione delle stime effettuate;
- standardizzazione delle regole e procedure di esecuzione dei report anche per le controllate (in presenza di gruppi);
- esplicitazione degli assunti di base nella presentazione della situazione previsionale;
- coerenza degli assunti di base con le linee guida della pianificazione strategica;
- esplicitazione delle analisi di sensitività a fronte del possibile rischio di scostamenti di variabili rilevanti (tasso di cambio, tassi d'interesse, prezzi di commodity, costo della manodopera, rischio di rottura impianti, ecc);
- coinvolgimento delle principali funzioni aziendali nella procedura di formazione dei dati previsionali in merito alla determinazione delle voci principali di ricavi e di costi;
- esplicitazione dei piani d'investimento in asset, delle previsioni in termini di capitale circolante e di cash-flow;
- esplicitazione delle componenti fiscali e degli aspetti relativi al mercato finanziario di natura rilevante per la società.

Integrazione con il sistema informativo aziendale SIA

- esplicitazione dei sistemi informativi della società;
- esplicitazione delle principali soluzioni software utilizzate;

- verifica del grado di integrazione fra i diversi sistemi informativi aziendali;
- verifica del grado di integrazione dei sistemi informativi nelle società del gruppo;
- verifica del grado di flessibilità generato dai sistemi informativi utilizzati;

In sintesi, un'efficiente attività di verifica dell'efficienza di un sistema di controllo di gestione, nell'ambito di un processo volto alla sua misurazione, dovrebbe partire dalla valutazione della:

- **adeguatezza**

- **affidabilità**

del modello considerato, precisando fin da subito che l'analisi deve essere considerata una solida base di partenza per successive considerazioni di natura più strategica. Occorre inoltre precisare che la separazione fra le due dimensioni, effettuata solo ai fini di ordine e di logica di comprensione, deve intendersi riguardata sotto un unico e coerente processo valutativo, nel quale la misurazione deve necessariamente essere effettuata considerando la qualità complessiva del modello.

CAP. 5: IL CONTROLLO DI GESTIONE IN VIMAR SPA: INTRODUZIONE

Il controllo di gestione in Vimar è sorto nel 1999, con la stesura dei primi report economici periodici aventi come obiettivo il controllo dell'andamento della redditività dell'azienda, inizialmente implementati con l'assistenza di una società di consulenza esterna e sotto la responsabilità della Direzione Amministrativa; si era tuttavia consapevoli dell'esistenza di una debolezza organizzativa: l'Ufficio Calcolo Costi (UCO) non dipendeva gerarchicamente dalla stessa direzione. Inoltre la costruzione dei suddetti reports era completamente indipendente dal sistema informativo aziendale, il quale in ogni caso, non garantiva le prestazioni di un Erp integrato. Nel 2001, con l'implementazione del sistema operativo Sap R3, il controllo di gestione ha avuto la possibilità di realizzare un importante sviluppo, che avremo modo di approfondire in parte nel prosieguo del presente capitolo e in parte in quelli successivi.

Nel 2008 è stata creata una nuova Direzione Controllo di Gestione (DCG) con l'obiettivo di aggregare gli attori coinvolti in attività comunque correlate sotto un unico modello logico al fine di ottimizzare i processi operativi di riferimento (è stata in tal modo superata l'asimmetria segnalata al primo punto del capoverso precedente), migliorare il coordinamento e l'efficacia delle attività operative; sono state rese maggiormente coerenti le attività di Pianificazione e quelle successive di Controllo, ma soprattutto è stata migliorata la misurazione delle responsabilità organizzative, in quanto più i dati aziendali vengono disaggregati in termini di responsabilità, tanto più il controllo diventa uno strumento organizzativo efficace.

Il modello di controllo di gestione in Vimar è costituito da una struttura articolata che prevede:

- l'attivazione di centri di costo caratterizzati da una accentuata articolazione (vedi pagg. 59 e 60);
- l'attivazione di un secondo livello di oggetti di costo (ordini interni) caratterizzati da una minore valenza temporale rispetto ai centri di costo;

- la costruzione di un costo standard caratterizzato da una struttura rigorosa di elementi quantitativi e elementi valore;
- una analisi delle varianze con un grado di approfondimento molto elevato;
- una profitability analysis spinta a livello cliente/articolo, dalla quale è possibile ottenere una varietà di report a qualunque dimensione di livello superiore;
- l'attivazione di più livelli di margine, sempre strutturati nella combinazione cliente/articolo: gros profit o primo margine, secondo margine (quest'ultimo dopo i costi variabili di vendita);
- l'implementazione di una reportistica di gruppo;
- l'utilizzo di sistemi di incentivazione del personale (Premi di risultato e MBO);
- l'implementazione di KPI relativi alle aree considerate strategiche per l'impresa (vendite, produzione, ricerca e sviluppo, logistica distributiva, qualità e sicurezza, personale);
- l'implementazione della gestione dei progetti di sviluppo nuovi articoli e il successivo monitoraggio a livello di valori di fatturato, costi e investimenti;
- l'implementazione di un sistema di valutazione ed analisi degli investimenti;
- l'attivazione di una procedura per la determinazione dei transfer price alle controllate e dalle controllate;
- l'aggiornamento delle procedure operative, anche in funzione di un loro utilizzo presso le controllate.

Allo stato attuale, dopo poco più di una decina di anni dalla sua implementazione, possiamo dichiarare che:

- i fattori critici di successo interni ed i business risk sono adeguatamente monitorati e la loro misurazione risponde a metodi e criteri condivisi;
- la responsabilizzazione e l'integrazione delle varie funzioni aziendali è stata decisamente migliorata;

- la maggior parte del fabbisogno informativo richiesto dall'organizzazione è stato soddisfatto e il gap informativo è stato colmato.

RESP. CDC	CDC	DEFINIZIONE
Z-DG	DG	Direzione generale Dir. Generale
Z-DSB	DSB	Direzione Sviluppo Business Direzione Sviluppo Business
Z-DMK	DMK	Direzione Marketing Products manager Prodotto Products manager Mercato Sistema informativo di Marketing
Z-DAM	DAM	Direzione Amministrativa Direz. Amministrativa Assistenti Direzione Amm.va Ufficio Contabilità generale
Z-DCG	DCG	Direzione Controllo di Gestione Direzione Controllo di Gestione Finanza e Controllo Ufficio Costi Controllo Industriale Controllo Consociate
Z-DOS	DOS	Direz. Organizz. Sistemi Communication Information Technology Gestione Sistemi informativi Computer Aided Design
Z-DRU	DRU SSG	Risorse umane Direzione Risorse Umane Gestione amministrativa del personale Sviluppo Servizi Segreteria Generali Centralino via IV Novembre - Viale Vicenza
Z-DCI	DCI	Direzione Commerciale Italia Direz. Comm. Italia
Z-KAM	KAM	Key Account Manager Key Account Manager
Z-TRMK	TRMK	Trade Marketing Trade Marketing Ufficio vendite
Z-GD	GD	Capi area Vendite Grande Distribuzione
Area 1	VENETO1 FRIU.V.G.1 TREN.A.A.1 EMILIA R.1 MARCHE1 ABRUZZO1 MOLISE1	Area Vendite Veneto Friuli Venezia Giulia Trentino Alto Adige Emilia Romagna Marche Abruzzo Molise
Area 2	LOMBARDIA1 LOMBARDIA2 PIEMONTE1 LIGURIA1 TOSCANA1 UMBRIA1	Lombardia Ovest Lombardia Est Piemonte/Valle d'Aosta Liguria Toscana Umbria
Area 3	LAZIO1 SARDEGNA1 CAMPANIA1 PUGLIA1 BASILICAT1 CALABRIA1	Lazio Sardegna Campania Puglia Basilicata Calabria
Area 4	SICILIA1 SICILIA2	Sicilia Ovest Sicilia Est
Z-MKW	MKW MKWP	Web Marketing Web Marketing MKW - Pubblicità
Z-MKC	MKC MKCI MKGD	Marketing Comunicazione Marketing di comunicazione MKC - Pubblicità GD - Pubblicità
Z-MKO	MKO	Marketing Operativo Marketing Operativo
	FOI	Formazione Formazione
	SAC	Servizio Assistenza Clienti Servizio Assistenza Clienti

RESP. CDC	CDC	DEFINIZIONE
Z-DCX		Direzione Commerciale export
	DCX	Direzione Commerciale Estero Trade Estero Area Manager Estero Ufficio Vendite Export
	UVX	DCX - Pubblicità
	MKCX	Branchi Dubai
	AX4	Cile
	AX7	Francia
	AX8	
Z-DAQ	DAQ	Assicurazione qualità Assicurazione Qualità
Z-DST		Servizi tecnici
	DST	Direz. Servizi tecnici Customer Service Logistica
	CUS	Custodia Via IV Novembre - Viale Vicenza
	MAU	Magazzino utensili
	GM2	Gestione Magazzino
	RCF	Reparto confezionamenti finiti
	GIS	Gestione impianti e Servizi
	MGH	Manutenzione Gen. Via 4 Nov. Manutenzione Gen. Vie Vicenza
	SAS	Falegnameria Sistema Ambiente e Sicurezza
Z-DTE		Direzione tecnica
	DTE	Direz. Tecnica Servizio Programmazione Ufficio Programmazione Capi Progetto
	UCQ	Ufficio Controllo Qualità Accettazione controllo qualità
	NML	Norme e marchi Laboratorio
Z-DAC	DAC	Acquisti Direzione acquisti Ufficio acquisti
Z-DRS	DRS	Ricerca e sviluppo Direz. Ricerca e sviluppo
Z-REM	REM	Ricerca e sviluppo elettromeccanica Ufficio tecnico Reparto Prototipi
Z-RTE	RTE RPE	Ricerca Tecnologie Elettroniche Ricerca Tecnologie Elettroniche Reparto Preserie Elettronica
Z-RSE	RSE CRS	Ricerca e Sviluppo elettronica Ricerca e Sviluppo elettronica Centro ricerca sistemi
Z-DIM	DIM	Ingegneria industriale e materiali Direzione Ingegneria industriale e materiali Industrializzazione processi assemblaggio Industrializzazione processi stampaggio Industrializzazione processi tranciatura Industrializzazione attrezzature stampaggio Industrializzazione attrezzature tranciatura Industrializzazione materiali prodotti e processi
	MAS	Manutenzione attrezzature e stampi
	MAS2	Stampi presso terzi
	MAM2	Attrezzature/Macchine presso terzi
	SCP	Servizi collaudi e prove
	IMC	Gest. Montaggio campioni
	RPM	Reparto Preserie Montaggio
Z-OCM	OCM SMA SMS MAS	Servizi costruzione/manutenzione Officina costruzioni meccaniche Servizi manutenzione assemblaggio Servizi manutenzione stampaggio Manutenzione attrezzature e stampi
Z-DPR	DPR RMC s TR2 RVE RMM	Produzione Direz. Produzione Tempi e metodi Reparto montaggi e conf.ti Stampaggio Via IV Nov. Stampaggio /assemblaggio/ V.le Vic. Tranciatura Reparto verniciatura Reparto montaggi manuali
Z-SLI	SLI RCS DOM	Servizio Logistica Interna Servizio Logistica Interna Magazzino Logistica Interna Ingresso Merci Via IV Novembre Ingresso Merci V.le Vicenza Reparto confezionamento semilavorati Domicilio

Cenni storici

Vimar Spa è un importante player che opera a livello mondiale nel settore del materiale elettrico per impianti a bassa tensione per la gestione, la protezione e la distribuzione dell'energia elettrica nell'edilizia abitativa civile e nel terziario.

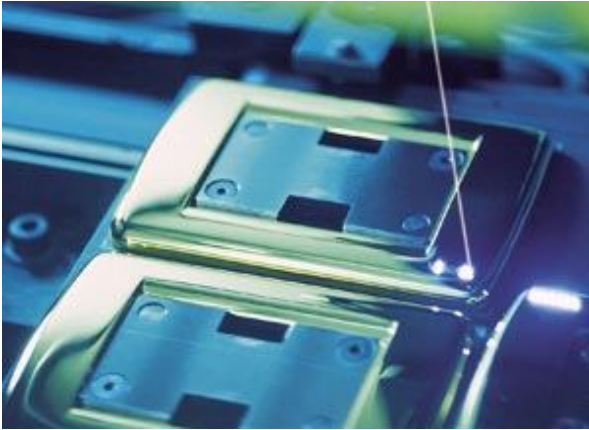
L'energia è il centro del business model della nostra società, ma rappresenta anche la nostra filosofia: volontà di migliorarsi, per offrire sempre il massimo in termini di qualità del prodotto, di innovazione tecnologica, di sicurezza nell'ambiente di lavoro, di riduzione degli impatti ambientali diretti e indiretti, di riduzione di qualsiasi tipo di rischio, di contributo al benessere della comunità sociale nella quale è inserita. Energia intesa come "voglia" a dare sempre il meglio di sé, di qui il messaggio **Energia Positiva** che viene diffuso nelle nostre campagne promozionali.

Da 67 anni la nostra società è caratterizzata da due momenti ben definiti: saper ascoltare le richieste del mercato, con adeguata capacità di risposta nelle attività di progettazione, cura del design, politiche commerciali, assistenza al cliente, e saper introdurre continuamente innovazione, di processo e di prodotto, consapevoli che rappresentano ormai le armi con le quali si combatte nell'arena competitiva. Il tutto condito dalla qualità del prodotto offerto, tema che è sempre stato considerato una stella polare dalla nostra Direzione Generale e che ha permesso alla nostra società di confermarsi come uno degli attori principali dell'evoluzione, sia in campo nazionale che internazionale, dello stile abitativo.

Un'evoluzione che continua, portando l'impianto elettrico da semplice punto luce ad impianto domotico per ottimizzare la gestione dell'energia nelle sue applicazioni più moderne, migliorando al tempo stesso le condizioni di sicurezza e di comfort.

I prodotti Vimar sono presenti in oltre 150 diverse nazioni, l'organizzazione è rappresentata da otto sedi, dove operano oltre 1.300 persone che, con fiducia e dedizione, lavorano per diffondere il design e la tecnologia italiana, in un rapporto di cooperazione, condivisione, vicinanza con la clientela.





Vimar ha compiuto una crescita importante, dal 1945 ad oggi; un'espansione che le ha permesso di essere considerata un importante competitor nei mercati internazionali, con il riconoscimento di elevati livelli di qualità, affidabilità e design. Ma il cuore è rimasto italiano. L'area Ricerca & Sviluppo dove i nostri progettisti lavorano con impegno e

dedizione su nuovi progetti in campo elettrotecnico, elettronico e sui nuovi materiali, anche per i mercati esteri; l'area Tecnica, con il sito produttivo più importante, con funzioni di coordinamento anche di quelli esteri, dove le linee di produzione partono direttamente dalla materia prima: metalli e tecnopolimeri vengono trasformati in componenti che saranno successivamente assemblati per divenire prodotti finiti, con test di funzionalità ed affidabilità su tutta la filiera produttiva.



La Direzione Commerciale, che rappresenta il motore dello sviluppo della nostra organizzazione, la cui rete di vendita ha una presenza capillare per garantire tempestività, supporto e consulenza agli operatori sul mercato. L'area Logistica è diventata un fattore strategico per la nostra azienda, con il nuovo centro logistico in grado di consegnare al mercato nel giro di poche ore e con una capacità di gestioni superiore a 80.000 ordini annui.

In termini di articoli, la nostra società produce e commercializza circa 9.000 prodotti, con moderne soluzioni tecnologiche e di design, mescolate alla ricerca della semplicità, per offrire impieghi che parlino la lingua dell'utilizzatore, sia in termini funzionali che estetici. In particolare sul mercato italiano Vimar è brand di riferimento per il settore residenziale, la sua notorietà a livello di consumatore finale è molto elevata, nel settore terziario è presente con sistemi dedicati.

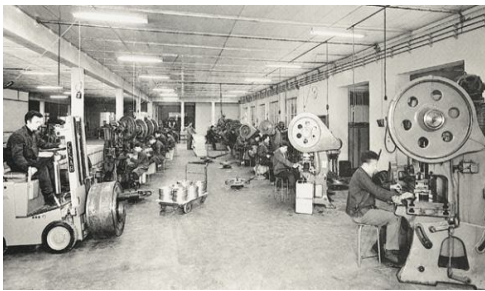


Vimar viene costituita il 1° maggio 1945, grazie all'intraprendenza imprenditoriale del Dr. Walter Viaro e del Sig. Francesco Gusi. Non a caso venne scelto per l'occasione il giorno della festa del lavoro.



Da subito inizia la produzione di prodotti per l'impiego civile dell'energia elettrica, con elementi ottenuti dallo stampaggio con resina termoindurente. Il processo evolutivo dei prodotti in questione continua: si passa al disco di vetro, molato sul bordo, che ricopre gli apparecchi ai primi elementi in porcellana, materiale che offre elevate prestazioni in termini di funzionalità e di sicurezza.

La partecipazione nel 1955 alla fiera Campionaria di Milano permette a Vimar di raggiungere una diffusione su tutto il territorio nazionale e di iniziare i primi contatti con i Paesi esteri.



Nascono le prime serie civili grazie all'evoluzione degli automatismi e allo sviluppo dei materiali termoplastici, ai quali si affiancheranno a breve nuovi materiali, i tecnopolimeri, offrendo nuove possibilità e intuizioni nei processi produttivi dei prodotti.

Negli anni '60 Vimar inizia a diventare una realtà importante nella provincia di Vicenza, il personale impiegato supera le 300 unità, il comparto del lavoro a domicilio viene ulteriormente sviluppato e diviene una fonte di reddito insostituibile per molte famiglie locali.

Cresce l'attenzione per il tema della sicurezza degli utilizzatori dei prodotti elettrici, vengono emanate normative specifiche per la loro produzione ed utilizzazione. Nel '68 Vimar ha l'opportunità di mettersi in evidenza sia presso i consumatori che presso i propri competitor: inventa un dispositivo che rivoluziona la sicurezza dell'impianto elettrico e il sistema di protezione delle prese, in pratica un meccanismo di protezione contro i contatti accidentali e volontari con parti in tensione. Il dispositivo viene





brevettato, ma subito Vimar cede l'utilizzo gratuito a tutti gli operatori del settore, nell'ambito di un progetto di promozione sulla prevenzione degli infortuni.

Successivamente, negli anni '80, entra in Vimar il nuovo termine di robotica che apre una nuova dimensione in termini di studio, progettazione e realizzazione dei nuovi prodotti, che avrà poi un notevole sviluppo e implementazione negli anni a venire.

La disponibilità di queste nuove tecnologie ha permesso la costruzione interna di nuove e moderne linee di assemblaggio e confezionamento di nuovi componenti aventi quali caratteristiche un'elevata standardizzazione produttiva e qualitativa, che hanno migliorato il servizio alla clientela attraverso la velocizzazione delle consegne e un miglioramento dell'assistenza tecnica.

In questo contesto tecnologico viene lanciata sul mercato una nuova serie "Idea" che rappresenta un milestone importante nella storia di Vimar, che rivoluziona profondamente la concezione del mercato, basato fino ad allora sul concetto di "punto luce", trasformandolo in dispositivi di controllo dell'energia elettrica per l'utilizzo in ambiti diversi di impiego, dove l'aspetto design assume valore sempre più richiesto dall'utilizzatore e dove la funzionalità viene espressa attraverso numerose applicazioni.

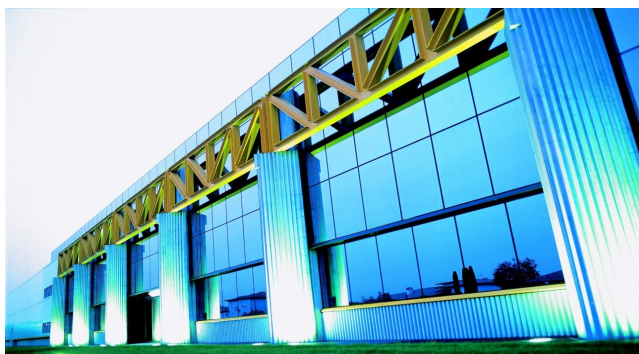
Dopo il lancio della serie Idea è stata la volta di una nuova serie, "Plana" che rappresenta una importante risposta al mercato per la copertura della fascia immediatamente sottostante alla precedente, ma con contenuti estetici e funzionali ritenuti importanti dal mercato. A ruota sono poi state lanciate la nuova serie di spine e prese mobili, gli adattatori multipli e semplici (Supernova), la nuova serie "Block" costruita appositamente per la clientela sudamericana.

Negli ultimi anni l'offerta è stata arricchita con due nuove serie, "Eikon" ed "Arkè" soprattutto per iniziare a sostituire degnamente la serie Idea che in trent'anni ha costituito il fulcro dell'offerta di Vimar; queste nuove serie sono state lanciate con numerose combinazioni di design, materiali di costruzione (anche legno, pietra, cristallo, ecc.), tipologia di comandi, con notevole utilizzo di sistemi domotici, che permettono di essere difficilmente replicabili dai competitor.

All'interno dei sistemi domotici più sopra richiamati, è importante ricordare il sistema By-Me che permette di gestire la propria abitazione in modo completamente automatizzato, coniugando le tre dimensioni principali (Clima, Sicurezza e Comfort) in modo perfettamente integrato e realizzando nel contempo sia risparmio energetico sia ottimizzazioni di tipo estetico, il sistema Well-contact per l'utilizzo in ambito alberghiero e il sistema Call-way per l'impiego nelle aziende sanitarie.

Da ricordare anche il recente lancio del Netsafe relativo ai cablaggi strutturati.

Vimar non crea innovazione solo nella progettazione e produzione; in ambito amministrativo e finanziario ritiene opportuno dotarsi di una struttura giuridica più adeguata alle caratteristiche dimensionali raggiunte e alla fine dell'anno 1999 provvede a evolvere la propria forma societaria da società a responsabilità limitata a società per azioni.



Attualmente Vimar S.p.A. rappresenta un gruppo societario di valenza internazionale, con filiali nei seguenti paesi:

- Olanda, attraverso Finvimar International BV, interamente controllata da Vimar S.p.A., costituita per la gestione dei brevetti internazionali e della futura espansione del gruppo;
- Grecia, con Vimar Hellas S.A., controllata al 90%, trasformata da impresa di produzione a impresa puramente commerciale, al fine di adeguarne la struttura alle mutate esigenze del mercato;
- Cile, dove opera la controllata (90%) Vimar de Chile, attiva nella commercializzazione di prodotti elettrici;
- Romania: siamo presenti con due società, S.C. Vimar Romania è una produttiva interamente controllata da Vimar



S.p.A., costituita nel 2002, per il ruolo logistico chiave nell'organizzazione delle lavorazioni presso terzisti locali, e per divenire in un futuro non troppo lontano un riferimento commerciale per i mercati dell'est europeo; S.C. Vimar Service, controllata al 95% direttamente da Vimar S.p.A. e, per il restante 5% dall'altra società romena, è un'impresa di supporto all'attività produttiva in Romania;

- Cina, attraverso Shanghai Vimar & Co. Ltd, creata nel 2003, controllata al 100% da Vimar S.p.A. e avente come oggetto la produzione e la commercializzazione di prodotti elettrici ed elettronici;
- Venezuela, con Vimar de Venezuela S.A., controllata al 70%, e che svolge attività di produzione e commercializzazione dei prodotti Vimar nel mercato venezuelano;
- Messico, attraverso Vimar Interacciones S.A., con sede legale a Heroica Puebla de Zaragoza, controllata al 80% da Vimar S.p.A.; svolge attività di produzione e commercializzazione; opera in stretta collaborazione con Vimar de Venezuela.

In Italia recentemente è stato acquisito il 75% della società Elvox Spa, importante società in provincia di Padova che opera prevalentemente nella produzione e commercializzazione di articoli delle linee citofonia, videocitofonia, automazione, telefonia e televisioni a circuito chiuso.

Si riporta il percorso del marchio Vimar dal 1945 ad oggi.



1945



anni '50



anni '50



anni '60



anni '70- '80



anni '90



2007

LE CERTIFICAZIONI

Nella convinzione che la Qualità sia una vera e propria strategia competitiva, Vimar ha avviato un approccio gestionale integrato in cui il coinvolgimento di tutto il personale, la pianificazione, le attività nei processi e l'atteggiamento volto al miglioramento continuo, diventano i cardini del moderno Modello di gestione.

Secondo lo schema della Qualità alla Sorgente, ogni caratteristica del prodotto Vimar viene definita basandosi sulle esigenze dell'utilizzatore finale e viene posta sotto controllo il prima possibile lungo il processo che porta al Cliente.

A conferma di questo, la **Certificazione secondo la Norma Internazionale ISO 9001:2008** conferma il positivo, globale e completo approccio di Vimar allo schema definito, con l'obiettivo primario di incrementare la Soddisfazione del Cliente finale.

Consapevole, inoltre, che ogni attività umana ha un impatto sull'ambiente e di quanto sia importante salvaguardare il territorio in cui si opera, Vimar si è dotata di un **sistema di gestione ambientale** certificato secondo la norma **UNI EN ISO 14001**.

L'attenzione di Vimar si estende anche all'interno dei suoi siti produttivi. A questo riguardo ha implementato un **sistema di gestione della salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro** ottenendone poi la certificazione secondo la norma **BS OHSAS 18001**.

Per definire con chiarezza e trasparenza l'insieme dei valori ai quali si ispira nel raggiungimento dei propri obiettivi e recependo quanto prescritto nel D.Lgs 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa di società ed enti, Vimar ha stilato un proprio Codice Etico: uno schema comportamentale di riferimento, capace di orientare l'impegno professionale di ciascun collaboratore.



POLITICA AZIENDALE

Vimar da oltre 65 anni produce materiale elettrico per impianti di bassa tensione ad uso civile e terziario destinato all'Italia ed all'estero. Da sempre ha avuto come obiettivo costante e dinamico di soddisfare al meglio le esigenze del Cliente in termini di Qualità del Prodotto e del Servizio, ottenendo sempre migliori risultati economici e di posizionamento nei mercati. Nel perseguire tali risultati ha sempre posto grande attenzione anche alla salute ed alla sicurezza dei propri dipendenti ed al rispetto del territorio in cui opera, diffondendo al suo interno una cultura di prevenzione e di tutela, vero valore aggiunto in un'organizzazione moderna e competitiva.

La Qualità dei Prodotti e dei Servizi, la competitività, la qualità delle Risorse Umane, la chiarezza delle responsabilità, l'organizzazione per processi, la Qualità dei fornitori, il rispetto delle leggi e dei regolamenti per l'Ambiente e la Sicurezza, la riduzione degli impatti ambientali diretti ed indiretti, l'ottimizzazione dei consumi, la riduzione di ogni fattore di rischio, l'orientamento alla prevenzione continua, sempre migliori risultati economici, sono le linee guida di questa Politica per la Qualità, Ambiente e Sicurezza, perfettamente integrate nella strategia aziendale in un'ottica di Miglioramento continuo, in modo che tutto questo sia riferimento per le scelte e decisioni operative.

Per raggiungere traguardi sempre più importanti Vimar intende assicurare le risorse necessarie perché l'attività di diffusione e formazione a tutti i collaboratori all'interno e di comunicazione con l'esterno dell'azienda possa far maturare una maggior consapevolezza sul ruolo fondamentale delle risorse umane nel miglioramento del Sistema Impresa, all'interno del quale ogni funzione deve essere consapevole di operare per il conseguimento degli obiettivi aziendali condividendo i mezzi e collaborando nel modo più costruttivo.

Il Sistema di Gestione Aziendale adottato comprende il S.G.Q. UNI EN ISO 9001, il S.G.A. UNI EN ISO 14001, il S.G.S. OHSAS 18001, questi ultimi parte attiva ed integrante di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo implementato ai sensi del D. Lgs. 231/01.

Il Sistema di Gestione definisce e verifica periodicamente:

- ✓ *Gli indicatori aziendali di Misurazione dei Processi della Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza;*
- ✓ *Il coinvolgimento del Personale, delle parti interessate quali Clienti, fornitori, Enti esterni, degli altri soggetti che lavorano per Vimar o per conto di essa, mediante formazione, sensibilizzazione ed informazione;*
- ✓ *L'applicazione e la soddisfazione delle leggi e dei regolamenti applicabili.*

La Direzione intende inoltre assicurare un costante controllo provvedendo periodicamente al Riesame per verificare le effettive prestazioni ed il conseguimento dei risultati e le eventuali correzioni migliorative da apportare.

Marostica, 11 Ottobre 2011

VIMAR SPA
L'Amministratore Delegato
P.C. Gusi

A handwritten signature in black ink, appearing to read "P.C. Gusi", written over the typed name.

CAP. 6: GLI OBIETTIVI DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE IN VIMAR

Il controllo di gestione è il sistema aziendale che fornisce alla Direzione Generale, ai responsabili di funzione e a tutta l'organizzazione sintesi informative adeguate per l'analisi delle condizioni di salute dell'organizzazione, dell'efficienza dei suoi processi, del contesto competitivo esterno e per guidare le loro decisioni in modo coerente con l'obiettivo di consolidare ed aumentare il patrimonio sociale. E' deputato inoltre a fornire adeguati documenti informativi anche all'esterno dell'organizzazione.

Viene considerato come un insieme di strumenti e attività, tra loro coordinate, al fine di raccogliere, monitorare, elaborare e diffondere le sintesi informative di cui sopra; è il momento di retroazione informativa in relazione allo svolgimento effettivo della gestione; identifica le funzioni che con le loro performance hanno realizzato gli obiettivi previsti e al contrario quelle che hanno causato effetti negativi in funzione della creazione di valore premessa ad obiettivo, verifica e gestisce le condizioni di rischio e permette di prendere le opportune azioni di rettifica operativa al fine di ottimizzare l'impiego dei fattori a disposizione.

Il controllo di gestione è pertanto il sistema che assiste la direzione di marcia, che monitora la conduzione dell'intera organizzazione e che stimola il perseguimento della massimizzazione del risultato economico nell'impiego dei diversi elementi (risorse umane, materiali e tecnologiche) che devono essere utilizzati al fine di conseguire i target prefissati.

In estrema sintesi è, quindi, un tool per la **guida**, la **verifica** e il **giudizio** delle attività della macchina organizzativa; ha l'incarico di soddisfare i fabbisogni informativi di natura interna, viene strutturato e gestito in funzione delle priorità del business model intrapreso.

Gli stadi sui quali si articola l'attività del sistema di controllo di gestione sono:

- **planning**: definizione delle linee strategiche sulle quali si intende condurre l'organizzazione nel medio-lungo periodo e delle sottese attività di budget (piani previsionali annuali);
- **esecuzione**: impiego dei fattori con i quali l'organizzazione può raggiungere i target stabiliti sia nelle linee strategiche che nei piani previsionali annuali;

- **monitoraggio:** osservazione costante affinché il contenuto di quanto stabilito nella strategia e nelle sue declinazioni di breve periodo sia stato compiuto e che i target prefissati vengano conseguiti;
- **rettifica:** revisione della strategia intenzionale e dei piani a breve termine, per riportare la profittabilità aziendale ai livelli previsti.

Il sistema di controllo di gestione in Vimar reperisce, elabora e diffonde sintesi informative, definendo le migliori risposte in termini di report e altre comunicazioni alla Direzione Generale e ai responsabili di funzione al fine di mettere in moto un circuito virtuoso dove la motivazione a raggiungere l'obiettivo rappresenta una forte spinta al miglioramento dei processi e alla crescita del patrimonio sociale.

Si possono individuare i seguenti obiettivi principali:

1. sviluppare, sulla scorta delle informazioni esistenti, sia interne che dell'ambiente competitivo esterno, adeguati scenari futuri a supporto delle decisioni strategiche e dei piani previsionali;
2. garantire la coerenza tra decisione strategica ed gestione operativa e l'allineamento di tutta l'organizzazione alle scelte strategiche;
3. monitorare con tempestività la gestione operativa in funzione di quanto stabilito in fase di budgeting, per quantificare le variazioni e quindi mettere in atto le rettifiche da apportare alla gestione per conseguire il target stabilito; con i Key performance Indicators è possibile misurare il grado di conseguimento rispetto al target assegnato.
4. comunicare all'esterno informazioni adeguate ed esaurienti relativamente alla situazione economica e al patrimonio sociale;
5. calcolare il costo effettivo di ogni unità prodotta, in questo senso la contabilità analitica rappresenta uno strumento che permette l'assegnazione di specifici costi diretti e la ripartizione dei costi indiretti ad ogni articolo prodotto, con l'utilizzo di un adeguato modello di costing;

6. coadiuvare le direzioni commerciali nella determinazione dei prezzi di listino e nella verifica dei livelli di margine;
7. identificare il contributo degli articoli/linee profittevoli o meno al risultato complessivo aziendale con l'indicazione dei fattori che determinano in modo specifico la loro marginalità, in modo che il management riceva le dovute informazioni al fine di intervenire per consolidare/migliorare i processi sottesi alle logiche di business;
8. controllare specifiche aree o funzioni aziendali, costruendo un conto economico specifico e individuando quanto ciascuna area/funzione concorre alla creazione della redditività dell'intera organizzazione; il sistema di contabilità analitica può focalizzarsi sulla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto a differenti dimensioni di analisi, tipicamente:
 - processi aziendali
 - progetti (sia relativi a nuovi prodotti che di tipo strategico)
 - linee di prodotti
 - tipologia di clienti
 - canali distributivi
 - aree geografiche
 - centri di costo o responsabili di funzione
9. stimolare i responsabili di funzione, perché consente la comparazione fra risultati conseguiti e gli output stabiliti in fase di budgeting, e la ricerca dei motivi che hanno determinato tali variazioni;
10. definire una maggiore responsabilizzazione dei top management, anche attraverso una maggiore chiarezza in tal senso; questo comporta una più facile e condivisa valutazione delle performance del top management, essendo possibile associare ogni singolo fattore a specifici responsabili e quindi facilitare la comprensione delle interrelazioni fra singoli output e singoli fattori;
11. garantire una corretta comparazione tra alternative make or buy: la comprensione delle logiche che sono sottese ad un determinato processo, la sua padronanza tecnica e

tecnologica, le competenze in termini scomposizione in singole operazioni di una attività complessa, rende possibile la comparazione con un eventuale contratto di esternalizzazione di determinate attività produttive o di struttura, per quantificare i vantaggi di una soluzione rispetto all'altra. Un tipico esempio è rappresentato dalla scelta fra un servizio di elaborazione delle paghe del personale effettuato all'interno e lo stesso servizio affidato all'esterno ad una società specializzata.

12. valutare gli incentivi relativi al personale, in termini sia di incentivi MBO (per quanto riguarda i responsabili di funzione e i middle-management) sia in termini di premi di produttività (per esempio: PdR premio risultato) con l'utilizzo di specifici indicatori che misurano, oltre il conseguimento o meno dello stesso, anche il suo grado di conseguimento.
13. monitoraggio della coerenza tra il reparto/processo e i fattori ad essi assegnati; il sistema di controllo di gestione permette di calcolare la marginalità per prodotto/attività, effettuando una valutazione della capacità dei prezzi di vendita di generare creazione di valore per la società. Allo scopo alcuni indicatori sono in grado di segnalare eventuali situazioni di inefficienza, per esempio l'indicatore di efficienza della manodopera che misura quanto del tempo impiegato dagli addetti di un reparto produttivo è stato attribuito attraverso il costo standard, al costo del prodotto, oppure l'indicatore di efficienza delle macchine di produzione che misura il tempo effettivo impegnato dalle attività produttive in rapporto al tempo lavorato complessivo.
14. implementare e migliorare il sistema di valutazione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti e di investimenti in asset, anche attraverso una analisi accurata relativamente alla determinazione del tasso del costo medio del capitale da utilizzare nel modello (WACC).

L'obiettivo di maggior valore è rendere disponibili con tempestività tutte le informazioni rilevanti per svolgere in modo efficace ed efficiente le attività di pianificazione e controllo.

Il sistema quindi deve soddisfare i bisogni informativi dell'alta direzione e di tutto il management specifici della nostra società, in quanto dipendono:

- a) dalla strategia aziendale intrapresa, che a sua volta riguarda in particolar modo:
 - tipologia di clienti e/o singoli clienti;
 - scelte operative sottese al posizionamento nel mercato e modalità di creazione della presenza in esso;
- b) dalle scelte strettamente legate ai processi interni alla nostra società;
- c) dai fattori critici di successo e fattori di rischio;
- d) dall'ambiente competitivo esterno.

CAP. 7: GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE IN VIMAR

Gli strumenti a disposizione del controllo di gestione in Vimar non possono essere individuati ed analizzati senza la necessaria considerazione dell'attuale sistema informativo: Sap R3. Questo Erp (**Enterprise Resource Planning**) è stato installato nel 2001, dopo un'esperienza importante anche dal punto di vista formativo con il sistema IBM AS400, considerando comunque che quest'ultimo non era integrato con altri sistemi gestionali (progettazione, produzione, logistica, controllo di gestione, altri) e che l'esigenza di installare un nuovo sistema informativo Erp promanava dalla necessità di organizzare in modo più efficiente ed in forma interrelata tutte le attività dell'organizzazione, in considerazione anche del fatto che la gamma di articoli prodotti e venduti andava via via incrementando e, non ultima, dalla necessità di implementare un sistema formalizzato e adeguato di controllo di gestione.

Due strumenti di Sap sono risultati determinanti per il controllo di gestione:

1- il **Business Warehouse (BW)**, è uno strumento di Business Intelligence, permette la raccolta integrata di informazioni fino al minimo dettaglio ed è progettato per la realizzazione di sintesi ed analisi; è stato concepito nel consolidato schema a stella (o multidimensionale), così chiamato perché richiama le relazioni tra la stella centrale (i fatti costituiti da uno strato uniforme di informazioni) e i pianeti (le dimensioni di analisi), appropriato alle necessità delle grandi organizzazioni. In definitiva questo strumento è un potente organizer di dati informativi che possono essere elaborati ed estratti attraverso l'utilizzo di molteplici elementi di navigazione. La tipologia dei dati contenuti in BW riguarda diverse funzioni, sono presenti dati di vendita, del ciclo passivo, dello stock di magazzino, delle risorse umane, della produzione; è possibile selezionare l'accesso al fine di consentire le queries solo alle persone autorizzate a determinate transazioni.

L'utilizzatore delle query impiega Business Explorer che supporta la rappresentazione dei dati in forma normalizzata e con l'uso versatile di Microsoft Excel. È lo strumento più adeguato per le società che utilizzano l'Erp SAP.

- 2- un'analisi in BW molto importante e che merita un commento a parte è la **Profitability Analysis**, attraverso la quale è possibile ottenere conti economici secondo le dimensioni cliente/articolo, pertanto analizzabili fino al minimo dettaglio; in considerazione di quanto sopra è possibile la scalabilità dell'analisi fino alle dimensioni organizzazione/linea di prodotto; è uno strumento molto efficiente e flessibile, rappresenta uno degli strumenti di maggior valore del sistema di controllo di gestione, permette di esprimere considerazioni molto importanti sui livelli di marginalità di tutte le dimensioni di analisi;
- 3- il **Modulo CO** (controlling) del sistema informativo integrato SAP: il vantaggio del sistema Erp consiste nell'automatizzazione del trattamento delle informazioni al fine anche del successivo utilizzo per il controllo di gestione, nel senso che successivamente alla registrazione contabile, l'informazione non necessita di ulteriori elaborazioni ma è instradata nel sistema CO secondo determinati parametri prestabiliti; è comunque opportuno considerare che una qualsiasi modifica/personalizzazione ai fini contabili o gestionali rispetto alla versione base del software deve essere considerata anche ai fini del successivo utilizzo dell'informazione per il controllo di gestione.
- 4- il **sistema di pianificazione** (sistema con il quale l'organizzazione pianifica i suoi obiettivi e le azioni e risorse destinate a conseguirli) è completato con un sistema gestionale di previsione e simulazione relativo alle vendite; è in via di definizione una trattativa con una software house per l'implementazione di un nuovo specifico software; va ricordato che in relazione all'area commerciale, il nostro sistema elabora tre diverse tipologie di pianificazione:
- pianificazione di lungo periodo sui nuovi prodotti (**ciclo di vita**) in occasione del loro sviluppo e lancio (solitamente 7 anni);
 - pianificazione di breve periodo (**previsione annuale delle vendite**) in occasione dell'attività di budgeting;

- pianificazione infrannuale (**rolling forecast**) in occasione del lancio periodico del MRP (Material Requirements Planning) al fine di indirizzare l'attività dei reparti produttivi in coordinamento con i risultati delle previsioni di vendita elaborate secondo una logica di programmazione a brevissimo termine (1-2 mesi) e dove viene utilizzata per gli articoli del nostro listino una classificazione alfa/beta/gamma in funzione delle priorità di produzione legate all'indice di rotazione degli stessi. Pertanto a fronte di ogni tipologia di pianificazione delle vendite che abbiamo più sopra elencato viene previsto un orizzonte temporale specifico e vengono utilizzati tre adeguati strumenti di previsione.

5- il sistema relativo ai **Key performances indicator** viene utilizzato soprattutto per finalità specifiche di ogni direzione di funzione, questi indicatori sono inoltre riepilogati in un documento interno utilizzato anche per la verifica ispettiva concernente il mantenimento delle certificazioni QAS; il sistema in oggetto mantiene il monitoraggio su alcuni fattori critici di sviluppo considerati rilevanti relativi ad aree gestionali ritenute a loro volta centrali nella costruzione del vantaggio competitivo dell'organizzazione.

6- il **sistema di monitoraggio nuovi progetti**, nel quale viene verificata, in fase preventiva, la valenza economico-finanziaria del progetto con la rilevazione dei classici indicatori (VAN, TIR, PBP); tale verifica viene effettuata anche in via consuntiva, nel prosieguo del ciclo di vita, al fine di ricavare informazioni utili da utilizzare nei progetti successivi (processo di feedback in termini di apprendimento). Risulta molto Interessante l'analisi compiuta a posteriori in relazione alla variazione dei valori effettivi di fatturato, costi di R&S e costo degli investimenti rispetto a quelli previsti nel progetto: questa analisi rappresenta un importante documento a supporto della politica incentivi/produzione a favore del personale dipendente interessato (metodologia MBO) di cui diremo più oltre;

7- un sistema analogo viene utilizzato per la **valutazione degli investimenti** non dipendenti da progetti relativi a nuovi prodotti, al fine di fornire le informazioni necessarie sia al responsabile di funzione richiedente (al fine di consentirgli una propria valutazione sull'opportunità di proseguire con l'investimento oppure nella scelta fra più investimenti alternativi), sia alla Direzione Generale per una completa analisi che permetta una corretta decisione finale sullo stesso.

8- un sistema per la **valutazione delle prestazioni**, ossia del sistema incentivante (MBO e premio di produttività, relativi al management di primo livello e del middle management nel primo caso, di tutto il personale dell'impresa nel secondo) secondo le moderne teorie che prevedono il momento motivazionale un motore importante del comportamento e quindi delle performance dell'individuo.

9- l'**analisi del ciclo di vita**, è una attività molto importante sia nella fase di programmazione dello sviluppo di un nuovo prodotto per l'analisi della sua convenienza economica sia nella fase di monitoraggio della vita effettiva del prodotto e per comprendere le attività che l'organizzazione può compiere per supportare le vendite e ottimizzare quindi la sua redditività complessiva; consiste nella identificazione degli stadi del ciclo di vita che un insieme di articoli aventi caratteristiche ed impieghi complementari si prevede compierà e/o sta compiendo da quando sono lanciati nel mercato a quando viene ritirato perché obsoleto e/o perché sostituito da altri prodotti. E' un elemento molto importante nell'analisi delle logiche di mercato, perché a seconda dello stadio che sta attraversando devono essere applicate politiche differenziate di posizionamento commerciale e di comunicazione. Gli stadi del ciclo di vita possono essere così riassunti::

- lancio
- sviluppo
- maturazione
- obsolescenza

Ciascun stadio rappresenta un momento della vita del prodotto con caratteristiche peculiari, diverse da quelle degli altri stadi, ragion per cui vengono utilizzate soluzioni diverse. Nello stadio iniziale, gli articoli vengono lanciati e le vendite incrementano dapprima lentamente ed in seguito con ritmi sempre maggiori, fino a raggiungere uno stadio nel quale si stabilizzano (maturità), successivamente inizia la fase di obsolescenza e l'organizzazione deve decidere il momento nel quale operare il loro ritiro. Più analiticamente il **lancio** (successivo alle operazioni di progettazione, industrializzazione e collaudo) di un nuovo prodotto evidenzia, generalmente, volumi di vendita iniziali molto bassi e gradualmente, prezzi iniziali abbastanza sostenuti (per assorbire i costi unitari elevati in dipendenza delle iniziali inefficienze di produzione), margini ridotti o insufficienti per effetto anche dei consistenti costi di comunicazione che l'organizzazione deve affrontare, perché deve "convincere" la potenziale clientela che il prodotto è affidabile, duraturo e con caratteristiche migliori di quelli analoghi dei competitor.

Durante lo stadio dello **sviluppo** l'impresa si trova a gestire una situazione diversa dalla precedente, in quanto i fatturati e la marginalità stanno incrementando e la politica dell'organizzazione è quella di erigere barriere per la protezione e conservazione della porzione di mercato conquistata, in quanto potenzialmente erodibile dai competitor i quali, visto il successo dei prodotti dell'impresa leader, attiveranno tutte le opzioni possibili per introdurre prodotti analoghi.

Nello stadio di **maturità** il fatturato inizia a flettere, si ripropone una situazione "oversize" in termini di potenziale produttivo e risulta necessario combattere nell'arena competitiva operando con diminuzioni di listino, aumento degli sconti, lancio di operazioni promo-pubblicitarie e introducendo una spiccata politica di diversificazione e differenziazione al fine di ridurre la concorrenza con i prodotti dei competitor. A seguito di queste operazioni la redditività tende gradualmente a diminuire, gli operatori che operano ai margini del mercato e con patrimonio sociale non adeguato sono obbligati ad uscire dalla competizione. Nello stadio di **obsolescenza**, è inopportuno intraprendere politiche commerciali in quanto è soltanto necessario stabilire il momento più adatto per ritirare il prodotto dal mercato. Un prodotto può diventare obsoleto a causa del progresso tecnologico, sia a causa di una variazione nella moda, oppure dipendere dal mancato uso del bene dovuto alla perdita delle funzioni pratiche per le quali era stato costruito.

10- **l'analisi delle varianze** (detta anche analisi degli scostamenti) è uno strumento molto importante nelle attività di controllo, rappresenta una delle tecniche più seguite di verifica delle cause che hanno generato lo scarto tra i valori previsti a budget e i risultati effettivi conseguiti. Tale tipo di analisi può essere effettuata su valori che indicano:

- elementi di natura monetaria che scaturiscono dalla contabilità generale, quali, per esempio, i dati di fatturato o i costi per consulenze;
- elementi di natura monetaria che non scaturiscono dalla contabilità generale, ma da fonti esterne, quali per esempio, i dati di output dei competitor;
- elementi di altra natura, come ad esempio le tariffe di manodopera o gli indici di rotazione degli stock.

Rappresenta la base dei report periodici inviati ai responsabili di funzione; l'analisi viene effettuata con gradazione di profondità via via maggiore, in dipendenza dei gradi di interesse del responsabile di funzione interessato, con un limite a tale profondità: il costo dell'analisi; quando quest'ultimo si rivela inefficiente in funzione del vantaggio incrementale derivante dall'ulteriore grado di profondità, l'analisi si ferma. L'attività di analisi in questione si rivela di particolare interesse nelle configurazioni a costo standard, dove il minuzioso e rigoroso approfondimento delle cause viene dettagliato per ogni componente dello stesso, permettendo le opportune attività di correzione operativa per riportare il processo nella direzione indicata dallo standard.

A livello generale l'analisi viene effettuata identificando i principali fattori che hanno influenza sulla variabile in questione, monitorando la valenza di ognuno con l'analisi di sensitività (variazione di un fattore in costanza degli altri per calcolarne l'effetto), e sintetizzando opportunamente l'analisi complessiva al fine di esplicitare il quadro e renderlo immediatamente comprensibile ai destinatari.

11- **l'analisi dell'aging relativo ai crediti dei clienti** si sostanzia nell'utilizzo di strumenti che suddividono il credito da recuperare in funzione di una classificazione basata sul valore della

dilazione rispetto alla scadenza pattuita determinando in questo modo le diverse tipologie di credito (non scaduto o corrente, scaduto, incagliato), e consentendo di agire in modo prioritario per anzianità del credito e di valutare il trend (comparazione rispetto ai mesi precedenti). Nel paragrafo relativo ai Report si evidenzia un esempio del report di sintesi sull'aging. E' possibile effettuare analisi dinamiche (What If Analysis) sulle migliori politiche commerciali nei rapporti clienti-fornitori, analizzando l'impatto in termini di quota di mercato e margine economico.

12- **l'analisi dei dati economici dei competitor**, confrontati con una struttura tabellare per permettere il confronto simultaneo dei principali indicatori economico-finanziari della nostra società con quelli dei principali competitor sia italiani che stranieri allo scopo di rilevare informazioni rilevanti in relazione ai peculiari fattori critici di successo che determinano alcuni dei vantaggi competitivi degli stessi.

13- **le simulazioni dinamiche** attraverso modelli che simulano i conti economici (e i relativi livelli di Gross Profit, Margine di 2° livello e Ebit) sulla base delle previsioni mensili di forecasting relative al fatturato, con un elevato grado di affidabilità dei valori (un esempio di conto economico di forecast è inserito nel capitolo relativo ai reports).

In sintesi, gli strumenti a disposizione del sistema di controllo di gestione in Vimar sono adeguati ai fabbisogni informativi al momento sollecitati. Sono possibili interventi di integrazione e di implementazione di nuove soluzioni che sono meglio riportate nel capitolo 14. Nonostante il sistema di controllo di gestione sia "giovane" possiamo affermare che sono stati effettuati notevoli passi in avanti grazie soprattutto ad una Direzione Generale lungimirante, che si è sempre dichiarata favorevole a questo tipo di investimenti.

CAP. 8: IL BUDGET

Le decisioni strategiche di medio-lungo periodo vengono declinate in piani previsionali di durata annuale, definiti comunemente budget. Pertanto l'attività di budget può essere considerata come:

- la definizione delle strategie
- la definizione degli obiettivi

Il budget d'esercizio è il documento di sintesi del sistema di piani compilati in occasione della programmazione per l'esercizio annuale futuro e permette la formulazione di un bilancio preventivo.

Rappresenta il risultato di un processo caratterizzato da elevata complessità, dove si trovano in posizioni contrapposte gli obiettivi di direzioni diverse e con effetti di un certo rilievo sugli orizzonti temporali futuri (esempio, la previsione di aumento della quota di mercato con prezzi di vendita più competitivi si trova necessariamente in conflitto con l'obiettivo di migliorare la redditività a breve dell'organizzazione).

Si compone di budget settoriali:

- budget commerciale, a sua volta composto dal budget delle vendite e dal budget dei costi commerciali;
- budget della produzione, che a sua volta si compone del budget delle quantità da produrre, budget del fabbisogno delle materie prime, altri materiali, lavorazioni esterne e manutenzioni;
- budget degli investimenti, che definisce il fabbisogno in termini di asset materiali e immateriali necessari per lo sviluppo delle attività pianificate
- budget del costo del personale, che definisce le previsioni in termini di impieghi di risorse umane (legato al budget della produzione per i fabbisogni di manodopera diretta e indiretta)
- budget dei costi di struttura, che definisce le previsioni in termini risorse necessarie al funzionamento dei reparti di struttura dell'organizzazione;

In definitiva è uno strumento di programmazione annuale con caratteristiche di maggior dettaglio e di maggiore precisione del piano strategico di medio termine. Diversa è la granularità delle condizioni operative riportate nei due documenti in quanto diversa è la loro finalità. Il piano a medio

termine viene realizzato entro il primo semestre, affinché il budget possa essere elaborato e ratificato dalla Direzione Generale prima della fine dell'esercizio in corso; la redazione del budget poggia sulle strategie intenzionali e sulle considerazioni esplicitate sul piano; operativamente viene utilizzato il primo esercizio previsto nel piano, vengono maggiormente dettagliate le ipotesi di base intervenendo con opportuni adeguamenti dettati dalla conoscenza aggiornata di situazioni di mercato, upgrade tecnologici, prezzi dei materiali diretti, costi di struttura e costi finanziari (tassi e cambi), procedendo attraverso una maggiore definizione dei suoi elementi di costo e di ricavo, sia dei responsabili di centro di costo, al fine di costruire gli obiettivi specifici di ogni area, per consentire il successivo monitoraggio delle responsabilità e porre le basi per la costruzione di un reportistica di sintesi chiara, concisa e condivisa sulla marginalità di tutti gli articoli previsti a listino, sull'efficienza dei singoli processi/attività e sugli scostamenti rispetto ai costi pianificati. Il budget rappresenta la dichiarazione dell'organizzazione in termini di cosa fare e cosa raggiungere in termini di risultato complessivo, consiste in un insieme di propositi operativi (target), che costituiscono la trasposizione in documenti di natura monetaria delle decisioni di breve termine indotte da scelte strategiche di livello più elevato e ratificate dalla Direzione Generale.

Da quanto sopra si può confermare che il budget, a differenza del piano, non rappresenta una semplice previsione bensì una programmazione più strutturata, legata a elementi ben definiti e processi minuziosamente identificati, dove le variazioni più importanti tra budget e consuntivo sono dovute a situazioni e accadimenti particolari ed eccezionali.

Le varie fasi (analisi della situazione attuale del mercato, esplicitazione delle strategie commerciali, identificazione dei nuovi prodotti da lanciare, definizione dei programmi di azione relativi a volumi di produzione e vendita, politiche del personale, strategie su acquisti, investimenti, stock di magazzino e fonti di finanziamento, consolidamento dei dati raccolti, valutazione dei valori sotto il profilo tecnico, economico, patrimoniale, finanziario, condivisione con tutti i responsabili di funzione e con la Direzione Generale, approvazione e diffusione del documento di budget) sono le stesse del piano a medio termine con la sola differenza che nel budget sono, da un lato, limitate ad un solo anno, e dall'altro, maggiormente precise e dettagliate.

In ogni caso il budget comporta un importante coinvolgimento di più attori ai vari livelli e può essere costruito con due filosofie alternative: **top-down** (dove i concetti elaborati dal vertice diventano le condizioni operative per i responsabili di funzione, che scelgono gli strumenti per realizzarli o, detto in altre parole, dove si procede per disaggregazioni) o **bottom-up** (dove la trasmissione degli input avviene al contrario, e cioè in luogo di una conoscenza creata e controllata dal vertice si sostituisce una conoscenza creata e quasi controllata dalla base o, in altri termini, dove si procede secondo una logica per aggregazioni)

Un adeguato sistema di budgeting adempie ai seguenti momenti rilevanti nella vita dell'organizzazione:

- **momento informativo:** descrive la situazione in essere (as is) nella quale vengono prese le decisioni strategiche, effettua una valutazione sull'opportunità economica a procedere e verifica la rispondenza dell'andamento rispetto a quanto pianificato;
- **momento di indirizzo e coordinamento:** monitora la congruenza tra scelte strategiche, obiettivi e gestione operativa, verifica l'equilibrio fra le risorse disponibili e quelle necessarie e allinea tutti i responsabili di funzione a mantenere comportamenti coerenti con quanto richiesto dalla Direzione Generale;
- **momento motivazionale,** consente l'attribuzione di responsabilità ai vari responsabili di funzione in quanto ad ognuno viene assegnato un insieme di obiettivi da raggiungere; questo momento rappresenta anche l'occasione per strutturare un sistema di incentivi per rafforzare il raggiungimento degli obiettivi;
- **momento di attenuazione,** delle incombenze operative in relazione alle attività della Direzione Generale e del top management, grazie agli strumenti della delega e della responsabilizzazione dei livelli intermedi;
- **momento di accumulo di esperienza,** in quanto, grazie al feedback formativo, si crea l'effetto apprendimento derivante dalla reiterazione di comportamenti simili e dall'analisi degli esercizi passati, con conseguenti vantaggi in termini di maggiore abilità, sicurezza, riduzione di errori ed incremento della razionalizzazione delle operazioni;

Sotto l'aspetto organizzativo, per permettere al sistema di budgeting di guidare l'azione dei responsabili di funzione e stimolare in loro un rilevante ed efficace effetto motivazione è indispensabile chiarire fin da subito ed in modo conciso e formalizzato i seguenti elementi:

1. **le responsabilità**, esplicitando il tipo ed il livello di responsabilità che deve essere assegnato al responsabile di funzione e ai responsabili dei centri di costo che a lui riportano. Si tratta di un'attività importante, che chiarisce le relazioni tra gli attori incaricati alla costruzione della previsione budgetaria in quanto una non chiara attribuzione delle responsabilità può determinare asimmetrie informative che possono danneggiare in misura rilevante l'elaborazione del budget.
2. **gli obiettivi**, attraverso la loro condivisione; anche questa è un'attività molto importante, l'organizzazione potrà raggiungere in modo molto più efficace i propri obiettivi di crescita solo allineando tutte le funzioni su posizioni culturali comuni e attivando un sistema di relazioni fra tutti i responsabili basato sull'adesione incondizionata ai principi e ai valori che sono stati definiti e diffusi dalla Direzione Generale.

Le caratteristiche di base degli obiettivi sono le seguenti:

- a. coerenza e congruenza con la strategia dichiarata;
- b. prudenza e realismo, in quanto identificano la loro realizzabilità;
- c. motivazione, cioè devono essere di una certa rilevanza nella costruzione del risultato economico;
- d. attribuzione in modo chiaro a specifici responsabili di funzione o di centro di costo;
- e. monitoraggio con indicatori stabili, concisi e condivisi per supportare adeguatamente il sistema di valutazione e incentivazione.

Gli obiettivi possono avere natura economica (per esempio obiettivi in termini di ROE, che rappresenta il tasso di redditività del capitale proprio, ROI, che misura il tasso di redditività del capitale investito, Ebit, che identifica il reddito operativo prima degli interessi e delle imposte, espresso in valore assoluto o percentuale, Leverage, che misura l'indice di indebitamento, oppure fatturati o gross profit espressi per area geografica, per canale distributivo, per

tipologia di cliente, oppure in termini di livello di costi), natura patrimoniale (per esempio livello delle immobilizzazioni sia materiali che immateriali, incidenza dei crediti scaduti sul fatturato), natura finanziaria (indice di liquidità, indice finanziari di rotazione, ad esempio del magazzino, indici finanziari di dilazione, indici di copertura delle immobilizzazioni), di processo (semplificazione di determinati processi, eliminazione di attività che non portano valore per il cliente, introduzione di nuove tecnologie che inducono risparmi in termini di tempo uomo, tempo macchina e consumo materiali), di mercato (quota di mercato, posizionamento dei prezzi di vendita, soddisfazione del cliente), altri obiettivi caratteristici del settore in cui opera l'organizzazione, anche di natura quali-quantitativa.

3. **i criteri di valutazione** dove vengono stabiliti i processi relativi alla misurazione delle prestazioni, attività molto importante, in quanto la loro condivisione da parte degli attori dell'organizzazione rende efficace i feedback in termini di responsabilità e ricompensa;

4. **i meccanismi di ricompensa**, collegato al precedente, con la stesura di una griglia di allineamento tra performance-ricompensa, che catturi il miglioramento della dimensione motivazionale del proprio personale agendo (Lawler e Finegold 2000):

-sull'incremento dell'aspettativa sulla performance (aumento della consapevolezza del personale di poter conseguire la performance stabilita)

-sull'incremento dell'aspettativa sulla ricompensa (aumento della consapevolezza che ad una adeguata performance consegue una data ricompensa)

-sull'incremento della valenza (aumento del tipo di ricompensa aderente ai bisogni specifici del personale, per esempio individualizzando il sistema di ricompensa)

-sull'aspettativa della performance

Attraverso le quattro variabili appena viste vanno verificate le condizioni di:

- concreta possibilità di utilizzo delle leve a disposizione (risorse e processi);

- piena congruenza di queste ultime con la strategia intenzionale e gli obiettivi che ne discendono;

attraverso continue verifiche di coerenza ed eventuali loro ritature per rendere il sistema maggiormente omogeneo e allineato ai risultati complessivi che vengono pianificati.

In Vimar l'attività in questione è un processo articolato, che coinvolge tutte le funzioni e le impegna per un periodo rilevante di tempo (circa 4 mesi), uno dei quali di preparazione, di formalizzazione del calendario e di coordinamento delle attività, e gli altri tre per la raccolta dei dati, l'analisi e l'elaborazione della sintesi informativa di Budget: praticamente ha inizio a fine luglio e termina nei primi giorni di dicembre con la presentazione dell'ultima release (normalmente ne vengono emesse almeno tre).

Una volta discusso il calendario (in modo condiviso con i responsabili di funzione) e formalizzato attraverso specifici incontri con l'esplicitazione degli opportuni chiarimenti in relazione ad alcuni passaggi critici (esempio in occasione della costruzione del budget delle risorse umane, dove solitamente si contrappongono gli obiettivi di contenimento dei costi della direzione del personale con quella degli altri responsabili di funzione in termini soprattutto di numero di risorse necessarie per il funzionamento della macchina organizzativa).

In Vimar il Budget approvato è il documento di confronto dei dati consuntivi (budget chiuso), sono possibili revisioni di budget in caso importanti variazioni nello scenario di riferimento (modifiche rilevanti nei fatturati, nei costi di struttura e nei costi di produzione, oppure modifiche sostanziali nell'ambiente esterno di riferimento), ma la revisione di budget non sostituisce il Budget iniziale, si affianca ad esso.

Si allegano alcune slides relativamente ai seguenti elementi:

- Conto economico comparato con gli anni precedenti e con le precedenti release di budget

TOTALE VIMAR	Effettivo 2010	Budget 2011	Forecast 2011	Budget 2012- rel.1	Budget 2012- rel.2	Budget 2012-rel.3	For. 2011 vs Eff 2010	%	Bdg. 2012- rel.3 vs Bdg. 2012-rel.2	%	Bdg. 2012- rel.3 vs For. 2011	%
Qtà Vendute (PF)	50.160	52.057	46.648	47.158	47.158	44.006	-3.512	-7,0%	-3.152	-8,7%	-2.642	-5,7%
Fatturato Lordo	82.798	90.813	84.313	91.984	91.866	86.592	1.515	1,8%	-5.274	-5,7%	2.279	2,7%
Sconti Base	-18.988	-21.282	-19.691	-21.415	-21.366	-20.243	-703	-0,4%	1.123	0,1%	-552	0,0%
Sconti Condizionati	-657	-670	-774	-920	-920	-895	-117	-0,1%	26	0,0%	-120	-0,1%
Sconti Extra	-455	-559	-406	-698	-629	-629	49	0,1%	0	0,0%	-224	-0,2%
Fatturato di Mercato	62.699	68.302	63.442	68.950	68.950	64.825	744	1,2%	-4.125	-6,0%	1.383	2,2%
Costo del Venduto (a Standard)	-23.802	-24.647	-21.256	-23.961	-23.960	-22.479	2.546	4,5%	1.481	0,1%	-1.223	-1,2%
MdC 1° livello (Gross Profit)	38.897	43.655	42.187	44.989	44.991	42.346	3.290	4,5%	-2.644	0,1%	160	-1,2%
Varianze	-1.092	-1.331	-2.046	-2.060	-1.994	-2.215	-954	-1,5%	-221	-0,5%	-169	-0,2%
Premi di Fine Anno	-5.519	-5.986	-5.607	-6.382	-6.382	-5.713	-87	0,0%	670	0,4%	-106	0,0%
Fatture da Clienti e Consorzi	-1.603	-1.863	-1.676	-1.946	-1.799	-1.747	-73	-0,1%	53	-0,1%	-70	-0,1%
Materiale Omaggio	-312	-367	-398	-453	-445	-445	-87	-0,1%	0	0,0%	-47	-0,1%
Op. a Premio/Opp. Comm.	-563	-708	-652	-706	-660	-660	-89	-0,1%	0	-0,1%	-8	0,0%
Sconto Cassa e Addebiti diversi	-1.613	-1.627	-1.602	-1.748	-1.745	-1.622	11	0,0%	124	0,0%	-21	0,0%
Commissioni di Agenzia	-756	-731	-676	-620	-521	-498	80	0,1%	23	0,0%	178	0,3%
Trasporto per Vendita	-460	-503	-470	-471	-471	-445	-10	0,0%	26	0,0%	25	0,1%
Totale costi variabili vendita	-10.826	-11.785	-11.081	-12.326	-12.024	-11.129	-254	-0,2%	895	0,3%	-49	0,3%
MdC 2° livello	26.979	30.539	29.060	30.603	30.973	29.003	2.081	2,8%	-1.970	-0,2%	-57	-1,1%
Costi Fissi Rete di Vendita	-2.858	-3.101	-3.110	-3.441	-3.548	-3.531	-252	-0,3%	17	-0,3%	-421	-0,5%
Costi Commerciali	-2.723	-2.928	-2.932	-3.303	-3.202	-3.277	-209	-0,3%	-75	-0,4%	-345	-0,4%
Comunicazione	-1.341	-1.707	-1.634	-2.224	-2.082	-1.960	-293	-0,4%	122	0,0%	-326	-0,4%
Servizi Generali	-4.971	-5.227	-5.117	-5.542	-5.456	-5.399	-146	-0,1%	57	-0,4%	-282	-0,3%
Fissi di Produzione	-906	-996	-984	-1.017	-1.011	-997	-79	-0,1%	14	-0,1%	-13	0,0%
Logistica	-1.128	-1.136	-1.126	-1.147	-1.140	-1.124	2	0,0%	16	0,1%	2	0,0%
R&D	-2.456	-3.030	-2.817	-3.531	-3.445	-3.161	-361	-0,5%	284	0,1%	-344	-0,4%
Industrializzazione	-1.043	-1.256	-1.225	-1.499	-1.342	-1.259	-183	-0,3%	83	0,0%	-33	0,0%
Totale costi fissi	-17.426	-19.382	-18.946	-21.705	-21.225	-20.708	-1.519	-2,1%	517	-1,2%	-1.763	-2,1%
MdC 3° livello (Ebit)	9.553	11.158	10.114	8.898	9.747	8.294	561	0,7%	-1.453	-1,3%	-1.820	-3,1%

- calcolo delle tariffe MOD e variazione rispetto all'anno precedente

gruppo voci di costo	S - Stampaggio	TR2 Tranceria / torneria	RVE - Verniciatura	RMC - Montaggio confeziona- mento	RMM - Montaggi manuali	RPE - Elettronica	* RPM - Montaggi preserie	RCF - Confeziona- mento finiti	Totale
Costo personale	872	232	143	617	140	89	-	-	2.092
Manutenzioni	412	157	90	145	6	8	108	1	929
Mat. consumo, distribuzioni, altro	55	13	14	30	5	7	3	45	171
Amm.ti generici di reparto	120	75	45	133	32	26	16	0	448
Costi Mod Totale	1.459	477	292	924	184	131	128	47	3.641
Ore potenziali personale produttivo	27.132	10.315	5.582	29.198	7.114	3.575	4.604	2.056	185.824
Tariffa BDG 2012	53,8	46,2	52,3	31,7	25,8	36,6	27,7	22,8	
Δ vs. 2011	8%	8%	19%	10%	8%	12%	0%	2%	
tariffa 2011 (€/h)	49,8	42,8	43,9	28,9	23,8	32,8	27,8	22,4	
tariffa 2010 (€/h)	47,4	40,8	41,8	27,5	22,7	31,2	26,4	21,3	

- Considerazioni di natura dinamica sui valori di budget (analisi dinamica dell'Ebit in funzione delle variazioni nel fatturato), con evidenziazione della situazione di break-even

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> ← Decrescita BDG → Crescita </div>											
	-30,00%	-24,20%	-20,00%	-15,00%	-10,00%	-5,00%	Bdg Rel 3 0%	5,00%	6,40%	10,00%	15,00%
Fatturato	45,4	49,1	51,9	55,1	58,3	61,6	64,8	68,1	69,0	71,3	74,5
Ebit Gestionale	2,4	0,0	1,7	3,7	5,7	7,8	8,3	11,8	12,4	13,8	15,9
Ebit Gestionale %	-5,2%	0,0%	3,3%	6,7%	9,8%	12,6%	12,8%	17,4%	18,0%	19,4%	21,3%
Delta Fatturato	19,4	15,7	13,0	9,7	6,5	3,2	-	3,2	4,1	6,5	9,7
Delta Ebit	10,7	8,3	6,6	4,6	2,6	0,5	-	3,5	4,1	5,6	7,6
Variazioni Ebit VA	-128,5%	-100,1%	-79,6%	-55,2%	-30,8%	-6,3%	0,0%	42,5%	49,4%	66,9%	91,4%
Variazioni Ebit %	-140,7%	-100,2%	-74,5%	-47,3%	-23,1%	-1,4%	0,0%	35,7%	40,4%	51,8%	66,4%
Costi variabili	17,0	18,4	19,4	20,7	21,9	23,1	24,3	25,5	25,9	26,7	27,9
Costi fissi	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7
Somma Costi	47,7	49,2	50,2	51,4	52,6	53,8	55,0	56,2	56,6	57,5	58,7
BEP	=	49,1	-24,2%								
TICV							37,5%				

- costi fissi (compresa l'area produttiva)

	Resp_1	Resp_2	Effettivo 2009	Effettivo 2010	Budget 2011	Forecast 2011	Budget 2012 Rel.1	Budget 2012 Rel.2	Budget 2012 Rel.3	BDG 2012 Rel.3- Forecast 2011	peso %	incr. %
Costi	Z-DTE	DIM	312	501	712	681	778	636	555	126	-41%	
		Z-DRS	729	869	1.268	1.046	1.121	1.110	971	75	-24%	
		NML	103	101	112	121	121	121	121	1	0%	
		DPR	107	106	82	80	82	82	82	2	1%	
		DTE	70	69	86	64	68	68	68	4	1%	
		UCQ	6	7	4	4	5	5	5	1	0%	
		DST	1.599	1.716	1.736	1.691	1.845	1.845	1.801	110	36%	
		DCI	1.106	1.080	1.143	1.160	1.173	1.186	1.186	26	8%	
		DG	944	706	652	671	651	651	651	20	-7%	
		DAM	453	475	411	386	468	468	468	81	26%	
		DRU	225	264	374	321	471	458	422	101	32%	
		DOS	319	350	381	378	416	413	415	37	12%	
		DCX	128	146	141	183	193	193	289	106	34%	
		Z-DSB	41	31	76	41	63	63	63	22	7%	
		DSB	8	24	37	26	46	46	46	20	6%	
		DAC	27	24	33	19	35	35	35	15	5%	
		DCC	17	10	13	16	16	16	16	0	0%	
		DAQ	8	7	9	8	14	14	14	6	2%	
Totale Costi			6.203	6.488	7.269	6.897	7.565	7.409	7.207	310	5%	4%
		MKCI/GD	1.077	1.107	1.384	1.304	1.663	1.568	1.452	149		
		MKCX	110	234	322	330	561	514	508	178		
Totale costi comunicazione			1.187	1.341	1.707	1.634	2.224	2.082	5.938	4.305	70%	264%
Totale costi pers. dipendente			12.233	13.464	14.318	14.263	15.966	15.799	15.544	1.281	21%	9%
Totale costi pers. interinale			72	122	83	74	95	69	17	57	-1%	-77%
Totale ammortamenti			6.170	5.984	6.118	6.156	6.569	6.514	6.498	343	6%	6%
Totale complessivo (A)			25.865	27.399	29.495	29.023	32.419	31.873	35.205	6.182	100%	21%
Costi Fissi a conto economico			50.833	52.807	58.732	57.411	65.773	64.319	62.735			
Costi (A) girati a CDV o capitaliz.			24.968	25.408	29.237	28.388	33.354	32.447	27.530			

- Determinazione delle varienze di budget

	Tot. 2010	gen.-ott. progressivo ottobre 2011	forecast 2011	Budget 2012 R.3	delta	delta%
MOD e SETUP	-245	-446	-522	-473	49	-9%
forza motrice	-9	-8	-2	-4	-2	114%
amm.to stampi	-142	-98	-220	-459	-238	108%
amm.to macchine	-476	-615	-713	-766	-53	7%
Δ assorbimento CDC produttivi	- 873	- 1.167	- 1.457	- 1.702	- 244	17%
magazzino semilavorati	67	6	-3	0	3	-100%
preserie	-52	-112	-134	-54	81	-60%
Δ assorbimento altri cdc	15	107	137	54	84	-61%
costo dei forniti	471	258	322	99	-223	-69%
rilavorazione ottone	-22	81	112	99	-13	-12%
lavorazione esterna	-51	-59	-43	0	43	-100%
Δ prezzo acquisti	398	280	392	198	- 194	-49%
rilavorazioni	-83	-84	-101	-76	25	-25%
costo KIT vs STD	-2	-4	-7	0	7	-100%
altro	-11	-49	-51	0	51	-100%
costo personale	-105	-92	-112	-119	-8	7%
scarico ordini di produzione	-79	-175	-157	-165	-8	5%
Δ altri costi di produzione	- 280	- 404	- 427	- 360	67	-16%
verifica giac./diff. inventariali	-52	-33	-55	-33	22	-40%
overhead scarti	31	28	33	33	-0	0%
scarti/Sfridi	48	30	36	33	-3	-9%
cambio codice	-1	-7	-9	0	9	-100%
Δ efficienza	26	17	5	33	28	573%
rottamazioni	-377	-326	-420	-330	90	-21%
Δ rottamazioni	- 377	- 326	- 420	- 330	90	-21%
Totale	- 1.092	- 1.707	- 2.045	- 2.215	- 169	8%

- Budget degli investimenti (documento di sintesi)

Responsabile	Effettivo 2010	Budget 2011	Forecast 2011	Budget 2012 - rel. 1	Budget 2012 - rel. 2	Budget 2012 - rel. 3	For. 2011 vs Eff 2010	Bdg. 2012- rel.3 vs Bdg. 2012- rel.2	Bdg. 2012- rel.3 vs For. 2011
DCI	11	40	1	36	36	36	- 10	-	35
DCX	-	-	8	-	-	13	8	13	6
DOS	620	1.117	792	1.661	1.207	1.143	171	- 64	352
DST	1.563	1.106	283	692	784	784	- 1.280	-	501
DTE	3.554	9.979	6.529	10.683	9.926	8.763	2.975	- 1.163	2.234
Totale	5.749	12.242	7.612	13.072	11.953	10.740	1.864	- 1.213	3.127

- Analisi del fatturato comparato con le previsioni espresse in sede di approvazione progetto nuovi prodotti

Progetti	Fatturato nuovi prodotti 2012 DSB	Fatturato nuovi prodotti 2012 DCI-DCX	DELTA
Progetto 351	50	39	11
Progetto 352	1.428	1.320	108
Progetto 353	426	416	10
Progetto 354	188	173	16
Progetto 355	7	7	-
Progetto 356	17	17	0
Progetto 357	33	34	- 1
Progetto 358	25	26	- 1
Progetto 359	32	-	32
Progetto 360	68	-	68
Progetto 361	10	0	10
Progetto 362	192	0	192
Progetto 363	130	0	130
Progetto 364	9	0	9
Totale	2.614	2.032	582

Nota: i valori indicati nei report sono stati modificati per questioni di privacy.

CAP. 9: IL COSTO STANDARD DEI PRODOTTI

In Vimar il costo standard svolge un ruolo molto importante nell'architettura del controllo di gestione; esso rappresenta il costo obiettivo al quale deve tendere il costo di produzione/costo d'acquisto degli articoli fabbricati (siano essi semilavorati, prodotti finiti o materie prime).

Il costo standard è la formalizzazione di una struttura di costo teorica, costruita allo scopo di misurare le inefficienze incontrate nella fase di realizzazione: un costo standard "è una misura di quale dovrebbe essere il costo, non di qual è stato il costo, è dunque un costo ipotetico, un costo obiettivo", "è il costo che si sarebbe dovuto sostenere per produrre/acquistare quei prodotti e non quelli effettivamente sostenuti", "il costo vero è il costo standard, mentre il costo effettivo è il costo standard sommato alle varianze" (Anthony, Hawkins, Macri e Merchant), calcolato in funzione di determinati parametri prioritariamente stabiliti, quali: capacità produttiva, livello tecnologico, efficienza dei processi, qualità attesa, competenze del personale produttivo, ecc..

Una configurazione a costi standard è un modello logico che prevede l'attivazione di una dimensione feedforward (lo standard) e di una dimensione feedback (il costo effettivo), quindi definisce per ogni prodotto (semilavorato o prodotto finito) una "ricetta" di costo standard, vale a dire una struttura quantitativa composta da materiali e attività uomo e/o macchina (bom e cicli di lavorazione). Tale scheda viene comunemente chiamata **distinta base**, e costituisce quindi il programma necessario per la costruzione del prodotto, con la formalizzazione delle quantità standard richieste per la sua realizzazione.

La dimensione feedforward chiarisce lo scopo degli standard, questi rappresentano degli obiettivi, e al tempo stesso dei parametri sui quali confrontarsi per determinare il grado di variazione rispetto all'obiettivo. Il momento dell'obiettivo rappresenta la "bussola" che dovrebbe guidare l'organizzazione in quanto il loro raggiungimento o meno definisce il livello di efficienza conseguito, la garanzia che l'organizzazione sta percorrendo i sentieri di redditività prefissati; il secondo momento (parametro) permette la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, il suo scostamento da esso: tanto più le differenze sono elevate tanto maggiori sono le difficoltà a conseguire l'ottimizzazione prevista.

Questo approccio è molto importante, in quanto l'organizzazione procede secondo un processo per obiettivi, il cui conseguimento definisce aprioristicamente la redditività attesa. Procedere soltanto con una logica di feedback non garantisce i risultati attesi, ma determina una conduzione che richiede continue verifiche delle condizioni di redditività, di incertezza dei risultati complessivi dell'organizzazione, di non completa padronanza dei processi, delle tecnologie e delle competenze del personale addetto alla produzione. E' il confronto con i costi standard che stimola la ricerca dell'ottimizzazione, in un processo circolare dove il continuo miglioramento porta alla definizione di costi standard sempre più aggressivi. Il confronto è possibile solo se i costi (standard ed effettivi) sono tra loro confrontabili, cioè costruiti con gli stessi elementi e le stesse logiche, al fine di percepire fin nel minimo dettaglio le varianze. La **congruenza** dei costi effettivi verso i costi standard è un elemento che deve essere attentamente monitorato nell'architettura della predetta configurazione, al fine di determinare le cause che hanno generato la variazione e poter quindi intervenire con efficacia nella rimozione delle stesse. E' in questa occasione che viene riscontrata la limitatezza del sistema tradizionale di raccolta dei costi, che non enfatizza a sufficienza le particolarità dei processi produttivi, delle dimensioni nelle quali opera l'organizzazione (capacità produttiva, livello tecnologico, competenze delle maestranze di produzione, ecc), dell'esistenza di colli di bottiglia che impediscono o rallentano la fluidità del processo, determinando situazioni di mancata ottimizzazione a livello produttivo. Ed è proprio questo uno dei bisogni cardine dell'organizzazione: la necessità di conseguire i FCS, vale a dire raggiungere le situazioni di vantaggio competitivo che permettono performance superiori a quelle dei competitor.

Affinché si possa implementare in modo efficace un sistema dei costi standard al fine di misurare le inefficienze di produzione, è determinante la presenza dei seguenti presupposti operativi:

1. gli standard devono essere condivisi con i responsabili di funzione e devono essere coerenti con le scelte strategiche di medio-lungo periodo adottate dall'organizzazione;
2. i processi e le attività dei reparti produttivi e logistici devono essere caratterizzati da un elevato grado di standardizzazione;

3. ogni attività che costituisce i processi e le attività di cui sopra devono essere oggetto di precise attività di planning e riferibili ad un unico responsabile di funzione, in modo da rilevare in modo inequivocabile la responsabilità di intervento;

4. gli standard devono essere elaborati esclusivamente per le attività di planning e per la verifica degli scostamenti di costo e non per altri obiettivi, per evitare confusioni interpretative e dispendiose analisi e verifiche di accertamento;

5. il top management deve fare proprio lo strumento del costo standard e usarlo quale soluzione che consente il continuo monitoraggio ed analisi delle inefficienze della propria funzione; devono essere destinatari di una continua, dettagliata e corretta reportistica di sintesi, atta a motivarli ad apportare le adeguate rettifiche di natura operativa.

I presupposti suddetti sono indispensabili per una corretta implementazione dei standard cost e per una efficace azione di risposta alle inefficienze riscontrate attraverso gli scostamenti. I successivi passi sono i seguenti:

- determinare delle misure standard relativamente alle quantità dei materiali diretti (materie prime, semilavorati e altri materiali direttamente imputabili al prodotto finito o semilavorato da realizzare);
- determinare il costo dei materiali diretti di cui al punto precedente, corredati da costi d'ordine, costi di trasporto, cambi standard in caso di acquisto in valuta;
- determinare il tempo di lavoro standard per l'attività di produzione;
- determinare il costo standard della manodopera diretta (MOD), comprensiva di premi, bonus, e altri pagamenti extra;
- determinare il costo standard di altri costi diretti di produzione;
- determinare il costo standard delle spese generali, con ribaltamento parziale nel costo di produzione;

Per una maggiore comprensione delle attività relative alla costruzione del costo standard è necessario effettuare una prima distinzione tra costi diretti e costi indiretti: I costi diretti sono quei costi che possono essere attribuiti in modo inequivocabile ad uno specifico prodotto o gruppo di

prodotti, i costi indiretti sono invece attribuiti ad un prodotto o gruppo di prodotti solo utilizzando adeguate metodologie di suddivisione.

I costi standard sono normalmente utilizzati anche in altre attività, ad esempio:

- valutazione dei costi di produzione degli articoli prodotti e conseguenti valutazione della marginalità per articolo, serie e complessiva dell'organizzazione in fase di budgeting;
- analisi e monitoraggio dei flussi economici relativi ai trasferimenti e alle consistenze degli stock degli articoli acquistati e prodotti;
- determinazione dei listini di vendita degli articoli;
- monitoraggio della marginalità degli articoli venduti.

Possiamo avere molteplici configurazioni di costo standard, in funzione di diversi obiettivi che si vogliono raggiungere.

Se la discriminante è l'efficienza dei reparti di produzione, diverse sono le configurazioni dei costi standard che possono essere ipotizzate in funzione dei vari livelli di efficienza:

- a) se l'efficienza prevista è elevata, ipotizzabile solo a livello teorico, con assenza quasi assoluta di inefficienze di produzione, i **costi standard sono definiti ideali**, raramente vengono raggiunti, l'analisi degli scostamenti non ha valore segnaletico e l'effetto sui lavoratori è negativo;
- b) se l'efficienza prevista tiene conto delle inefficienze di produzione, ma queste vengono parzialmente assorbite dalla previsione di manovre correttive, siamo in presenza di **costi standard adeguati**;
- c) se l'efficienza prevista è quella attuale e non sono previste particolare manovre atte alla riduzione delle inefficienze di produzione, siamo in presenza di **costi standard normali**;

Se la discriminante è l'impiego di dati storici possiamo ipotizzare la seguente classificazione:

- indicatore di **costo medio**, quando viene come media aritmetica dei costi consuntivi effettivi dei periodi precedenti e la valenza di tale costo standard è un punto di riferimento per la costruzione del costo standard dell'esercizio futuro;
- indicatore di **costo minimo**, quando viene preso come riferimento il costo più basso raggiunto in passato, che sicuramente stimola al contenimento dei costi standard del futuro

esercizio ma risulta fuorviante se le condizioni operative future sono completamente diverse dal passato;

Se la discriminante è la ricorrenza delle modifiche, possiamo distinguere i seguenti:

- a) **costi standard dinamici**: quando vengono modificati in presenza di variazioni delle condizioni operative (modifiche di ciclo, variazione dei prezzi dei materiali diretti, variazioni della manodopera diretta, modifiche degli ammortamenti, ecc); la ratio di queste variazioni è quella di rappresentare i miglioramenti ottenuti dai reparti produttivi nella eliminazione delle inefficienze, in altre parole a “misurare” tali miglioramenti;
- b) **costi standard di base**: quando sono mantenuti per tutto l'esercizio allo scopo di fissare l'obiettivo da raggiungere e le modifiche si riferiscono solo a variazioni di natura rilevante introdotte nei processi o nella distinta base;

L'attività di costruzione del costo standard richiede il compimento di particolari operazioni preliminari e richiede il coinvolgimento di molteplici funzioni aziendali. Possiamo identificare i seguenti passaggi chiave:

- 1) determinazione dei centri di costo interessati dal sistema dei costi standard, in quanto l'identificazione di questi oggetti di costo determina gli aspetti peculiari dei diversi processi produttivi intrapresi ognuno dei quali caratterizzato da momenti tecnici e tecnologici di natura omogenea, dove avviene la misurazione dei costi delle risorse affidate al centro per la lavorazione in questione e l'attribuzione della responsabilità delle predette risorse; i centri di costo possono essere definiti personali o impersonali in funzione della presenza o meno di personale dipendente;
- 2) identificazione della struttura quantitativa (bom, tempi di ciclo, rendimenti, ecc.,) ossia dei consumi di materiali stabiliti a standard e dei fabbisogni standard in termini di personale produttivo e immobilizzazioni tecniche;
- 3) definizione della struttura valori (prezzi standard dei materiali diretti, tariffe di manodopera diretta, tariffe ammortamento, tariffe overhead, ecc,) ossia del costo monetario di quanto richiesto dalla struttura quantitativa, dove uno degli attori più importanti è l'Ufficio Acquisti al quale è richiesto lo sforzo di stima di questi valori e di mantenimento per tutto l'esercizio di tale obiettivo.

Ma l'intervento dell'ufficio in questione è complesso, è uno dei cardini dell'ottimizzazione della supply chain, un mix tra abilità di contrattazione, padronanza dei fabbisogni in termini di materiali richiesti dai processi produttivi, continua conoscenza dell'innovazione tecnologica proposta dai fornitori, dimestichezza con i prezzi, modalità di pagamento e tempi di consegna dei materiali, relazioni continue con i fornitori per sincronizzare le spedizioni con le esigenze dei reparti produttivi e della clientela finale, per operare in una prospettiva di just in time, per richiedere il rispetto degli standard qualitativi (il controllo qualitativo è ormai un'incombenza del supplier, a garanzia del buon funzionamento dei prodotti venduti al customer), per stipulare accordi di collaborazione su ricerca e innovazione relativi ai materiali richiesti.

4) identificazione delle caratteristiche standard dei processi produttivi, quali:

- quantità di ciascun prodotto semilavorato o finito richiesto;
- livello qualitativo dei prodotti semilavorati e finiti considerati;
- livello qualitativo delle immobilizzazioni tecniche richieste per la produzione;
- aspetti tecnici e tecnologici dei processi produttivi;
- decisioni in termini di opzioni make or buy;
- livello di competenze tecniche richieste agli operatori e quantità di attività di formazione ed addestramento;

E' fuor di dubbio che tale punto risulta molto importante per garantire la capacità dell'organizzazione di creare ricchezza e attrarre risorse in futuro, in quanto gli elementi strategici che le permetteranno di continuare ad essere profittevole, e cioè i momenti di qualità, ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica, flessibilità produttiva e soddisfazione del cliente, devono saturare i pensieri del top management ed essere pesantemente considerati. Risultano molto importanti:

- la definizione delle caratteristiche peculiari del prodotto;
- l'identificazione dei processi che impiegano in modo ottimale le risorse a disposizione;

-la ricerca della standardizzazione che deve essere considerata un'opportunità per cogliere continuamente le possibilità di miglioramento e non un modo per arroccarsi su condizioni operative immutabili;

4) definizione delle quantità di output, in quanto dal loro ammontare dipendono i livelli di standardizzazione di cui sopra, di ottimizzazioni dei prezzi di acquisto, di ripartizione di costi indiretti di produzione;

5) costruzione dei costi standard, quale momento finale di assemblaggio di tutte le informazioni più sopra rese disponibili;

In estrema sintesi nella costruzione del costo standard l'intervento fondamentale è la riduzione a un insieme di meccanismi e regole standard di tutte le operazioni dell'area produttiva rivolte alla fabbricazione dei prodotti semilavorati e finiti dell'organizzazione.

In tutt'altra direzione spingono le richieste alternative dei customer in termini di personalizzazione e differenziazione della produzione, in dipendenza di necessità di natura commerciale di smarcamento da situazioni fortemente concorrenziali, operazioni che non facilitano la scelta dell'organizzazione di ridurre progressivamente i costi.

Definito il trade-off di cui sopra, l'identificazione della struttura quantitativa permette di individuare gli impieghi standard di materiali diretti e servizi interni ed esterni, che cadono sotto la responsabilità del direttore tecnico. Il grado di interconnessione tra gli interventi operativi di riduzione a standard delle operazioni di fabbricazione e l'attività budgetaria di identificazione della struttura quantitativa è rilevante tanto da poter affermare che la costruzione dei costi standard influisce sul grado di ottimizzazione operativa della standardizzazione.

Entrando con maggior dettaglio nel processo di costruzione del costo standard, si tratta di determinare la struttura quantitativa di ciascun processo, che è composta da:

- **tempo di ciclo:** è il tempo che si impiega tra l'inizio e la fine di una lavorazione, per ottenere un prodotto. Indica il fabbisogno in termini di lavoro per eseguire una determinata lavorazione. Il tempo ciclo rappresenta un indicatore della nostra efficienza odierna, in

teoria sono possibili miglioramenti progressivi dello stesso in funzione soprattutto di innovazioni di processo;

- **distinta base materiali**: in inglese Bill of Materials (BOM) è la determinazione dell'elenco di tutte le materie prime, semilavorati e altri materiali che occorrono per produrre l'articolo desiderato. Una distinta base è organizzata in modo gerarchico, rappresentabile con la forma grafica dell'albero, con la radice che rappresenta il prodotto finito. La distinta base è un documento importante nell'attività di pianificazione, in quanto permette di conoscere a livello analitico cosa occorre (e in quali quantità) per costruire un prodotto, quindi quali e quanti componenti o materiali occorre acquistare per produrlo: il sistema che attiva tali informazioni è comunemente chiamato MRP (Materials Requirements Planning). Sono disponibili diversi tipi di distinta base, in relazione al metodo utilizzato per definirla o dello scopo per cui è stata impostata (come un prodotto è progettato, costruito, mantenuto) che rappresentano quindi diverse viste della struttura del prodotto.

La valorizzazione della struttura quantitativa avviene attraverso una struttura valori, sostanzialmente composta da:

- -prezzi di acquisto obiettivo
- -inforecord (per la valorizzazione delle lavorazioni esterne e dell'attività dei domicilianti)
- -tariffe dei reparti di produzione (MOD e STP)
- -tariffe DOM (domicilio, relativa alla struttura che organizza l'attività di lavorazione presso dipendenti domicilianti, cioè che lavorano a casa propria a cottimo)
- -overheads (OVH) che sono sostanzialmente delle maggiorazioni che vengono applicate ad un cost driver per tener conto di altri costi che non sono direttamente inputabili al prodotto
- -tariffe macchina (MCH)
- -tariffe stampo

Una volta attivate le due strutture suddette e determinato il costo standard, si può scomporre quest'ultimo nei seguenti elementi di costo:

- Materiali
- MOD (Manodopera)
- Set-up (Attrezzaggio)
- Forza Motrice
- Domicilianti
- Terzisti
- Overhead Servizio Logistica Interna (OVH SLI): ha l'obiettivo di recuperare nel costo del prodotto il valore pianificato della logistica interna di produzione (pertanto viene applicato a tutti i materiali che subiscono un processo di lavorazione interno; sono previste tre percentuali (2%-3%-5%) calcolate sul valore della Distinta Base ed attribuite in funzione del volume movimentato previsto in fase di budget; per i nuovi materiali si applica per default la percentuale del 3% che viene rivalutata puntualmente nel primo processo di budget disponibile)
- Ammortamento Macchina (vedi parte dedicata agli ammortamenti)
- Ammortamento stampi (vedi parte dedicata agli ammortamenti)
- Altri (dazi doganali, distribuzione partite, ecc.)

E' necessario fare un cenno a parte per la quota di ammortamento: questa riguarda sia le macchine sia gli stampi. La distinzione è d'obbligo in quanto lo stampo è strettamente legato all'articolo prodotto, mentre per le macchine è necessario operare con un diverso calcolo della tariffa.

La quota di ammortamento per gli stampi (tariffa stampo) è calcolata secondo questo algoritmo:

-valore gestionale /Q.tà per amm.ti specifici (Q.ta di lancio+ \sum Q.tà 6 anni vendita)*10000

La quota di ammortamento per le macchine di produzione (tariffa macchina) è calcolata utilizzando il seguente algoritmo:

-ammortamento pianificato gestionale/ore potenziali di lavorazione*10000.

L'ammortamento delle macchine è calcolato secondo la durata tecnica prevista (vedi successivamente le durate tecniche), le ore potenziali funzionamento (che possono essere di 24,

16 o 15, e infine 8 ore a seconda dei turni; la differenza tra 16 e 15 ore è dovuta alla presenza nei 2 turni del ciclo continuo o discontinuo), il numero dei giorni lavorativi definito a inizio anno e concordati tra la direzione di produzione e la direzione del personale ed il numero delle risorse principali presenti del Centro di Lavoro (per risorsa principale si intende una stazione di lavoro autonoma).

A completamento della parte relativa agli ammortamenti, per quanto riguarda la durata tecnica occorre specificare che, convenzionalmente, sono state concordate con la Direzione Tecnica le seguenti durate, ai fini del calcolo delle quote di ammortamento gestionale:

- macchina generica 20 anni: presse per stampaggio, trance e torni
- macchina generica 15 anni: macchine per la lavorazione delle schede elettroniche
- macchina generica a 10 anni: laser, stampigliatrici, macchine di confezionamento, termo retrazione ed imballo, macchine per montaggio vite e piastrina
- macchine specifica 10 anni: macchine montaggio e confezionamento ed imballo scatole, supporti, frutti, placche, spine, prese ed adattatori.

CAP. 10: IL BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario è lo strumento che permette la verifica degli obiettivi pianificati dall'organizzazione, in particolare in termini di profittabilità, e la valutazione sulla conciliabilità delle risorse messe a disposizione per l'esecuzione del programma d'azione. La sua predisposizione richiede specifici livelli di preparazione e competenze, metodi operativi adeguati alle dimensioni d'analisi (basti pensare ai grandi gruppi internazionali), strumenti informatici potenti e flessibili per raccogliere ed elaborare le informazioni che derivano da realtà diverse. L'importanza delle sintesi informative che promanano da questo strumento lo qualificano come un importante elemento di Advanced Management Accounting, ma viene utilizzato anche nelle analisi periodiche di gestione operativa. E' uno dei principali documenti richiesti dalla comunità finanziaria, con la quale facilita il mantenimento di rapporti stabili e trasparenti.

Compito principale del budget finanziario è la trasposizione degli obiettivi operativi espressi nel budget economico e delle scelte strategiche individuate nel piano in valori monetari condivisi in relazione alle seguenti attività:

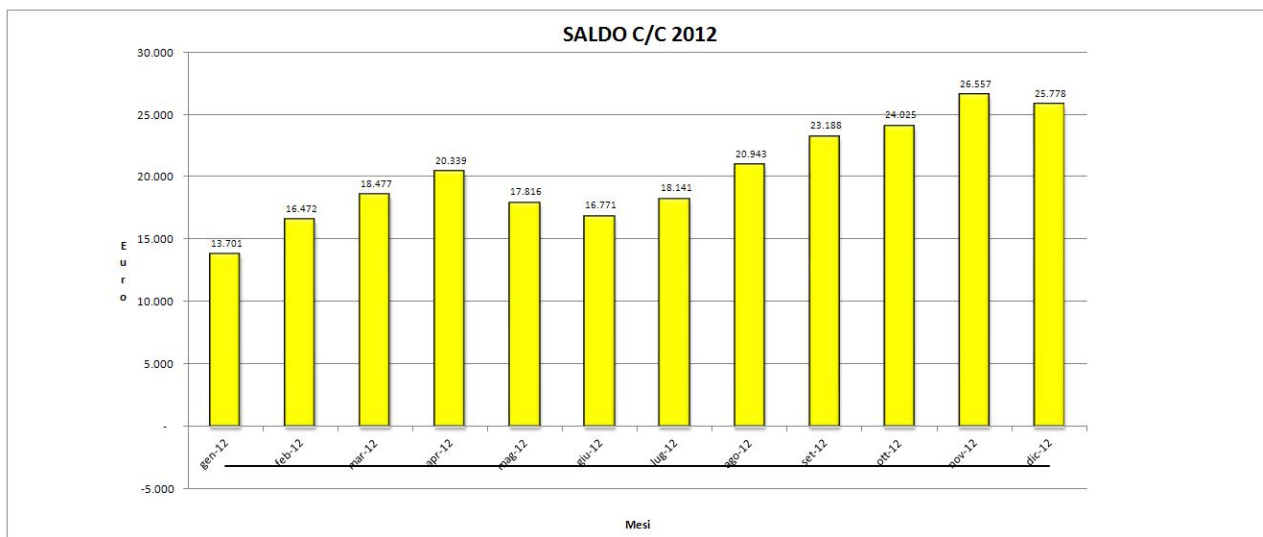
- gestire le questioni di natura finanziaria nell'organizzazione aziendale con adeguata preparazione e la dovuta abilità professionale;
- determinare i fabbisogni finanziari derivanti dalle scelte economiche e d'investimento, individuare le leve che possono e potranno essere attivate e conseguire la minimizzazione dei costi legati alle alternative di finanziamento;
- massimizzare il risultato derivante dall'impiego del capitale disponibile;
- disporre di uno strumento per facilitare l'attività di negoziazione con gli istituti finanziari;
- analizzare gli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale derivanti dalle politiche sottese al budget economico, in relazione agli obiettivi strategici di natura finanziaria e patrimoniale che l'azienda si è data;
- garantire la copertura finanziaria degli investimenti in asset e dei processi di sviluppo e rinnovamento e calcolare l'impatto economico-finanziario sullo stato patrimoniale;

- calcolare il peso in termini di oneri finanziari sotteso alle politiche rilevanti che contraddistinguono il budget economico e finanziario;
- monitorare il rispetto delle condizioni stabilite dalla convenzione di Basilea nella relazione impresa/banche (rating);
- identificare gli indici chiave per misurare la redditività operativa, leverage, l'equilibrio finanziario tra mezzi propri e di terzi a breve e lungo termine;
- stimolare le attività di simulazione dinamica dove vengono modificate alcune variabili chiave e conseguente analisi degli scenari ottenuti;
- garantire l'analisi di sensitività (studio della variazione della soluzione ottima al variare dei coefficienti di base);
- capire le leve che hanno effetto sul capitale circolante (e che creano quindi squilibrio finanziario) e operare sulla sua riduzione;
- determinare gli indicatori gestionali rilevanti;
- garantire una analisi diagnostica della struttura finanziaria e patrimoniale;
- stimolare valutazioni di convenienza tra alternative possibili con tecniche di discounted cash flow (VAN, TIR, Pay Back Period);
- gestire il rischio finanziario, attraverso la sua misurazione e gestione;
- stimolare la gestione del rischio di cambio e del rischio di tasso;
- determinare i criteri per la scelta dei principali strumenti di copertura;
- valutare le opportunità offerte dal mercato monetario e dal mercato finanziario;
- valutare il parcheggio temporaneo della liquidità in strumenti finanziari a basso rischio (BOT, BTP, obbligazioni, depositi, ecc)
- analizzare i trade-off tra interventi sui tassi di cambio e interventi sui tassi d'interesse;
- monitorare gli effetti della strategia intenzionale e della strategia realizzata sul capitale circolante e fisso;
- effettuare simulazioni sulla massima crescita dimensionale in condizioni di equilibrio;

In definitiva il budget finanziario deve ricercare le condizioni di coerenza tra le richieste determinate dalle politiche specifiche di ogni responsabile di funzione, nonché di compatibilità con le risorse a disposizione dell'organizzazione

Si allego un report di sintesi del budget finanziario presentato per l'anno in corso.

2012												
Budget Tesoreria	gen-12	feb-12	mar-12	apr-12	mag-12	giu-12	lug-12	ago-12	set-12	ott-12	nov-12	dic-12
SALDO INIZIALE DI PERIODO	12.266	13.701	16.472	18.477	20.339	17.816	16.771	18.141	20.943	23.188	24.025	26.557
TOTALE ENTRATE	6.595	7.117	6.816	6.206	6.081	6.626	6.498	6.988	7.085	5.343	7.374	6.295
TOTALE DISPONIBILITA'	18.860	20.818	23.288	24.683	26.421	24.442	23.269	25.129	28.028	28.531	31.399	32.853
TOTALE USCITE	5.159	4.346	4.811	4.344	8.604	7.671	5.128	4.186	4.841	4.505	4.842	7.075
SALDO DI CASSA TOTALE MENSILE	1.436	2.771	2.005	1.862	- 2.523	- 1.045	1.370	2.803	2.244	838	2.532	779
BUDGET DI CASSA TOTALE PROGRESSIVO	13.701	16.472	18.477	20.339	17.816	16.771	18.141	20.943	23.188	24.025	26.557	25.778
Affidamenti Cassa	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127	- 3.127



Nota: i valori indicati nei report sono stati modificati per questioni di privacy.

CAP. 11: I REPORT

In Vimar il documento principe dei report aziendali è rappresentato dal **Tableau de Bord** (Tdb); detto documento viene emesso con cadenza mensile, viene discusso con la Direzione Generale e con i manager di primo livello, ed è soprattutto sulla base delle analisi ivi contenute che vengono prese le decisioni strategiche e le azioni operative atte a reindirizzare le attività dell'organizzazione al fine di incrementare la marginalità in caso di migliori opportunità di business rispetto a quanto pianificato ovvero al fine di raggiungere comunque gli obiettivi di redditività previsti in caso di manifestazioni di sintomatologie negative.

Gli obiettivi del nostro sistema di reporting sono pertanto i seguenti:

- strumento di informazione sulle prestazioni realizzate, anche come confronto con quelle degli esercizi precedenti;
- strumento di stimolo dell'analisi delle cause dei risultati;
- strumento di feedback in termini di apprendimento.

La forma con cui le informazioni solitamente vengono rappresentate può essere:

- Numerica e tabellare;
- Grafica;
- Espositiva (ad integrazione delle precedenti, viene effettuata con l'utilizzo di numeri segnaletici sulle slide per "guidare" i destinatari durante la presentazione).

La misurazione dei dati aziendali può avvenire utilizzando due tipologie di misure:

• **Misure monetarie**, focalizzate soprattutto su:

- analisi di redditività: Gross Profit o margine di 1° livello, margine di 2° livello, Ebit o margine di 3° livello;
- analisi di risultato: margini commerciali, capitale circolante, livello di stock, ecc.;
- analisi su determinati elementi/output: fatturato, costi, acquisti, ecc;

• **Misure non monetarie**, che riguardano aspetti relativi a:

- misurazione dell'attenzione al mercato: customer satisfaction, customer loyalty, ecc.

-monitoraggio dell'atteggiamento relazionale con il cliente: qualità di servizio, tempi evasione ordini, ecc.

-valutazioni dell'ottimizzazione lungo la supply chain: tempi di spedizione, lead-time, ordini evasi, ecc

Con riferimento specifico al Tableau de Bord, gli elementi fondamentali sono i seguenti:

- un conto economico gestionale mensile, con tre livelli di margine (Gross Profit o margine 1° livello, margine 2° livello, Ebit o margine 3° livello); lo scopo di tale report è quello di sintetizzare la situazione economica di ogni mese e rilevare le caratteristiche fondamentali dei fatti economici accaduti;

TOTALE VIMAR	Gennaio		Febbraio		Marzo		Aprile		Maggio	
Qtà Vendute (PF)	2.878		2.541		2.843		3.485		3.409	
Fatturato Lordo	5.801	100,0%	4.952	100,0%	5.797	100,0%	6.476	100,0%	6.600	100,0%
Sconti Base	- 1.444	-24,9%	- 1.157	-23,4%	- 1.360	-23,5%	- 1.541	-23,8%	- 1.593	-24,1%
Sconti Condizionati	- 39	-0,7%	- 35	-0,7%	- 38	-0,7%	- 56	-0,9%	- 51	-0,8%
Sconti Extra	- 9	-0,2%	- 40	-0,8%	- 28	-0,5%	- 19	-0,3%	- 27	-0,4%
Fatturato di Mercato	4.309	100,0%	3.720	100,0%	4.371	100,0%	4.860	100,0%	4.929	100,0%
Costo del Venduto (a Standard)	- 1.646	-38,2%	- 1.340	-36,0%	- 1.744	-39,9%	- 1.755	-36,1%	- 2.083	-42,3%
MdC 1° livello (Gross Profit)	2.663	61,8%	2.380	64,0%	2.626	60,1%	3.105	63,9%	2.846	57,7%
Varianze	- 199	-4,6%	- 96	-2,6%	- 120	-2,7%	- 275	-5,7%	- 136	-2,8%
Premi di Fine Anno	- 416	-9,6%	- 306	-8,2%	- 367	-8,4%	- 442	-9,1%	- 431	-8,7%
Fatture da Clienti e Consorzi	- 121	-2,8%	- 106	-2,9%	- 122	-2,8%	- 142	-2,9%	- 144	-2,9%
Materiale Omaggio	- 3	-0,1%	- 20	-0,5%	- 23	-0,5%	- 28	-0,6%	- 37	-0,7%
Op. a Premio/Opp. Comm.	- 16	-0,4%	- 50	-1,3%	- 42	-1,0%	- 173	-3,6%	- 34	-0,7%
Sconto Cassa e Addebiti diversi	- 117	-2,7%	- 92	-2,5%	- 106	-2,4%	- 135	-2,8%	- 123	-2,5%
Commissioni di Agenzia	- 35	-0,8%	- 39	-1,0%	- 45	-1,0%	- 41	-0,8%	- 42	-0,9%
Trasporto per Vendita	- 24	-0,6%	- 34	-0,9%	- 35	-0,8%	- 35	-0,7%	- 38	-0,8%
Totale costi variabili vendita	730	-17,0%	647	-17,4%	741	-16,9%	996	-20,5%	849	-17,2%
MdC 2° livello	1.734	40,2%	1.637	44,0%	1.766	40,4%	1.835	37,8%	1.861	37,8%
Costi Fissi Rete di Vendita	- 234	-5,4%	- 255	-6,9%	- 265	-6,1%	- 269	-5,5%	- 264	-5,4%
Costi Commerciali	- 237	-5,5%	- 237	-6,4%	- 262	-6,0%	- 258	-5,3%	- 241	-4,9%
Comunicazione	- 138	-3,2%	- 169	-4,5%	- 169	-3,9%	- 157	-3,2%	- 88	-1,8%
Servizi Generali	- 402	-9,3%	- 410	-11,0%	- 412	-9,4%	- 448	-9,2%	- 388	-7,9%
Fissi di Produzione	- 77	-1,8%	- 76	-2,0%	- 73	-1,7%	- 85	-1,7%	- 65	-1,3%
Logistica	- 89	-2,1%	- 87	-2,3%	- 87	-2,0%	- 83	-1,7%	- 82	-1,7%
R&D	- 212	-4,9%	- 239	-6,4%	- 225	-5,1%	- 214	-4,4%	- 241	-4,9%
Industrializzazione	- 81	-1,9%	- 92	-2,5%	- 124	-2,8%	- 107	-2,2%	- 103	-2,1%
Totale costi fissi	1.470	-34,1%	1.565	-42,1%	1.616	-37,0%	1.621	-33,4%	1.472	-29,9%
MdC 3° livello (Ebit)	263	6,1%	72	1,9%	149	3,4%	214	4,4%	389	7,9%
Fatturato per mercato										
GG	3.775	87,6%	2.707	72,8%	3.404	77,9%	4.021	82,7%	3.947	80,1%
GD	245	5,7%	195	5,2%	243	5,6%	259	5,3%	252	5,1%
EXP	289	6,7%	818	22,0%	723	16,6%	581	12,0%	731	14,8%
	4.309	100,0%	3.720	100,0%	4.371	100,0%	4.860	100,0%	4.929	100,0%
Ebit progressivo	263	6,1%	335	4,2%	485	3,9%	698	4,0%	1.087	4,9%

- un conto economico gestionale progressivo, comparato con il budget e con l'anno precedente, con l'indicazione degli scostamenti per voce, sia in termini assoluti che in termini percentuali; è il documento più interessante e più "gettonato" nelle riunioni del Comitato Esecutivo in quanto "misura" l'efficienza dell'organizzazione rispetto al risultato conseguito nello stesso periodo dell'anno precedente, ma soprattutto rispetto alle previsioni e agli obiettivi che l'organizzazione si è data per l'esercizio in corso, evidenziando per ogni voce la

variazione subita e, a livello espositivo, le cause più importanti che hanno determinato la variazione;

TOTALE VIMAR	Effettivo 31.05.11	Budget 31.05.12	Effettivo 31.05.12	Eff 2012 vs Eff 2011	%	Eff 2012 vs Bdg 2012	%
Qtà Vendute (PF)	18.316	17.060	15.156	-3.160	-17,3%	-1.904	-11,2%
Fatturato Lordo	33.352 100,0%	33.674 100,0%	29.627 100,0%	-3.725 -11,2%		-4.048 -12,0%	
Sconti Base	- 7.743 -23,2%	- 7.898 -23,5%	- 7.096 -24,0%	647 -0,7%		802 -0,5%	
Sconti Condizionati	- 297 -0,9%	- 303 -0,9%	- 220 -0,7%	77 0,1%		83 0,2%	
Sconti Extra	- 190 -0,6%	- 167 -0,5%	- 123 -0,4%	67 0,2%		44 0,1%	
Fatturato di Mercato	25.121 100,0%	25.306 100,0%	22.188 100,0%	-2.933 -11,7%		-3.118 -12,3%	
Costo del Venduto (a Standard)	- 11.004 -43,8%	- 10.189 -40,3%	- 8.567 -38,6%	2.437 5,2%		1.621 1,6%	
MdC 1° livello (Gross Profit)	14.117 56,2%	15.117 59,7%	13.621 61,4%	-496 5,2%		-1.497 1,6%	
Varianze	- 662 -2,6%	- 718 -2,8%	- 826 -3,7%	-164 -1,1%		-108 -0,9%	
Premi di Fine Anno	- 2.278 -9,1%	- 2.189 -8,7%	- 1.962 -8,8%	316 0,2%		228 -0,2%	
Fatture da Clienti e Consorzi	- 697 -2,8%	- 673 -2,7%	- 635 -2,9%	61 -0,1%		38 -0,2%	
Materiale Omaggio	- 107 -0,4%	- 172 -0,7%	- 110 -0,5%	-3 -0,1%		62 0,2%	
Op. a Premio/Opp. Comm.	- 231 -0,9%	- 253 -1,0%	- 315 -1,4%	-84 -0,5%		-62 -0,4%	
Sconto Cassa e Addebiti diversi	- 636 -2,5%	- 627 -2,5%	- 572 -2,6%	63 -0,1%		54 -0,1%	
Commissioni di Agenzia	- 256 -1,0%	- 189 -0,7%	- 202 -0,9%	54 0,1%		-13 -0,2%	
Trasporto per Vendita	- 192 -0,8%	- 175 -0,7%	- 167 -0,8%	25 0,0%		8 -0,1%	
Totale costi variabili vendita	4.396 -17,5%	4.277 -16,9%	3.963 -17,9%	433 -0,4%		314 -1,0%	
MdC 2° livello	9.059 36,1%	10.122 40,0%	8.832 39,8%	-227 3,7%		-1.290 -0,2%	
Costi Fissi Rete di Vendita	- 1.258 -5,0%	- 1.423 -5,6%	- 1.287 -5,8%	-30 -0,8%		136 -0,2%	
Costi Commerciali	- 1.200 -4,8%	- 1.367 -5,4%	- 1.234 -5,6%	-34 -0,8%		133 -0,2%	
Comunicazione	- 520 -2,1%	- 952 -3,8%	- 720 -3,2%	-200 -1,2%		232 0,5%	
Servizi Generali	- 2.104 -8,4%	- 2.283 -9,0%	- 2.060 -9,3%	44 -0,9%		223 -0,3%	
Fissi di Produzione	- 405 -1,6%	- 419 -1,7%	- 376 -1,7%	29 -0,1%		43 0,0%	
Logistica	- 452 -1,8%	- 479 -1,9%	- 429 -1,9%	23 -0,1%		50 0,0%	
R&D	- 1.168 -4,6%	- 1.329 -5,3%	- 1.132 -5,1%	36 -0,5%		198 0,2%	
Industrializzazione	- 577 -2,3%	- 526 -2,1%	- 508 -2,3%	70 0,0%		19 -0,2%	
Totale costi fissi	7.684 -30,6%	8.779 -34,7%	7.745 -34,9%	-61 -4,3%		1.034 -0,2%	
MdC 3° livello (Ebit)	1.375 5,5%	1.343 5,3%	1.087 4,9%	-288 -0,6%		-256 -0,4%	

- un conto economico per ogni organizzazione commerciale, delle quali è composta l'organizzazione Vimar (canale Italia Grossisti, canale Italia Grande Distribuzione, canale Estero) e che possiamo considerare come singole SBU;

VIMAR GG	Effettivo 31.05.11	Budget 31.05.12	Effettivo 31.05.12	Eff 2012 vs Eff 2011	%	Eff 2012 vs Bdg 2012	%
Qtà Vendute (PF)	15.232	13.489	12.370	-2.862	-18,8%	-1.119	-8,3%
Fatturato Lordo	26.448 100,0%	25.416 100,0%	23.183 100,0%	-3.265 -12,3%		-2.233 -8,8%	
Sconti Base	- 5.780 -21,9%	- 5.414 -21,3%	- 5.150 -22,2%	630 -0,4%		263 -0,9%	
Sconti Condizionati	- 251 -1,0%	- 257 -1,0%	- 180 -0,8%	71 0,2%		77 0,2%	
Sconti Extra	- - 0,0%	- - 0,0%	- - 0,0%	0 0,0%		0 0,0%	
Fatturato di Mercato	20.416 100,0%	19.746 100,0%	17.853 100,0%	-2.563 -12,6%		-1.893 -9,6%	
Costo del Venduto (a Standard)	- 8.682 -42,5%	- 7.459 -37,8%	- 6.403 -35,9%	2.279 6,7%		1.056 1,9%	
MdC 1° livello (Gross Profit)	11.734 57,5%	12.287 62,2%	11.450 64,1%	-285 6,7%		-838 1,9%	
Premi di Fine Anno	- 2.094 -10,3%	- 1.996 -10,1%	- 1.786 -10,0%	308 0,3%		210 0,1%	
Fatture da Clienti e Consorzi	- 533 -2,6%	- 517 -2,6%	- 493 -2,8%	40 -0,1%		24 -0,1%	
Materiale Omaggio	- 101 -0,5%	- 161 -0,8%	- 98 -0,5%	3 -0,1%		63 0,3%	
Op. a Premio/Opp. Comm.	- 231 -1,1%	- 253 -1,3%	- 315 -1,8%	-84 -0,6%		-62 -0,5%	
Sconto Cassa e Addebiti diversi	- 592 -2,9%	- 592 -3,0%	- 551 -3,1%	41 -0,2%		42 -0,1%	
Commissioni di Agenzia	- 174 -0,9%	- 109 -0,6%	- 127 -0,7%	47 0,1%		-18 -0,2%	
Trasporto per Vendita	- 131 -0,6%	- 123 -0,6%	- 109 -0,6%	21 0,0%		14 0,0%	
Totale costi variabili vendita	3.856 -18,9%	3.752 -19,0%	3.479 -19,5%	376 -0,6%		273 -0,5%	
MdC 2° livello	7.879 38,6%	8.535 43,2%	7.970 44,6%	92 6,1%		-565 1,4%	
Costi Fissi Rete di Vendita	- 1.203 -5,9%	- 1.360 -6,9%	- 1.224 -6,9%	-21 -1,0%		136 0,0%	
Costi Commerciali	- 681 -3,3%	- 779 -3,9%	- 672 -3,8%	9 -0,4%		106 0,2%	
Comunicazione	- 341 -1,7%	- 696 -3,5%	- 453 -2,5%	-112 -0,9%		243 1,0%	
Totale costi fissi	2.225 -10,9%	2.834 -14,4%	2.350 -13,2%	-124 -2,3%		485 1,2%	
MdC 3° livello (Ebit)	5.654 27,7%	5.700 28,9%	5.621 31,5%	-33 3,8%		-80 2,6%	

VIMAR GD	Effettivo 31.05.11		Budget 31.05.12		Effettivo 31.05.12		Eff 2012 vs Eff 2011	%	Eff 2012 vs Bdg 2012	%
Qtà Vendute (PF)	719		710		689		-30	-4,2%	-21	-3,0%
Fatturato Lordo	2.109	100,0%	2.276	100,0%	2.121	100,0%	12	0,6%	-156	-6,8%
Sconti Base	- 847	-40,1%	- 959	-42,2%	- 906	-42,7%	-59	-2,6%	54	-0,6%
Sconti Condizionati	- 15	-0,7%	- 16	-0,7%	- 14	-0,6%	2	0,1%	3	0,1%
Sconti Extra	- 67	-3,2%	- 47	-2,1%	- 8	-0,4%	59	2,8%	40	1,7%
Fatturato di Mercato	1.180	100,0%	1.253	100,0%	1.193	100,0%	13	1,1%	-60	-4,8%
Costo del Venduto (a Standard)	-508	-43,1%	-558	-44,6%	-468	-39,2%	40	3,8%	90	5,3%
MdC 1° livello (Gross Profit)	672	56,9%	695	55,4%	725	60,8%	53	3,8%	31	5,3%
Premi di Fine Anno	- 162	-13,7%	- 160	-12,7%	- 153	-12,8%	8	0,9%	7	-0,1%
Fatture da Clienti e Consorzi	- 135	-11,4%	- 96	-7,6%	- 82	-6,9%	53	4,5%	13	0,7%
Materiale Omaggio	- 0	0,0%	- 2	-0,2%	- 3	-0,2%	-2	-0,2%	-0	0,0%
Op. a Premio/Opp. Comm.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sconto Cassa e Addebiti diversi	- 7	0,6%	- 3	0,2%	- 1	-0,1%	-8	-0,7%	-4	-0,3%
Commissioni di Agenzia	- 73	-6,2%	- 73	-5,8%	- 70	-5,9%	2	0,3%	3	-0,1%
Trasporto per Vendita	- 12	-1,0%	- 13	-1,0%	- 12	-1,0%	0	0,0%	1	0,0%
Totale costi variabili vendita	- 375	-31,8%	- 340	-27,2%	- 321	-26,9%	54	4,8%	19	0,2%
MdC 2° livello	297	25,2%	354	28,3%	404	33,9%	107	8,7%	50	5,6%
Costi Fissi Rete di Vendita	- 54	-4,6%	- 63	-5,0%	- 63	-5,3%	-9	-0,7%	-0	-0,3%
Costi Commerciali	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Comunicazione	- 9	-0,8%	- 44	-3,5%	- 12	-1,0%	-3	-0,2%	32	2,5%
Totale costi fissi	- 64	-5,4%	- 107	-8,5%	- 75	-6,3%	-11	-0,9%	32	2,2%
MdC 3° livello (Ebit)	234	19,8%	248	19,8%	329	27,6%	96	7,8%	82	7,8%

VIMAR EXP	Effettivo 31.05.11		Budget 31.05.12		Effettivo 31.05.12		Eff 2012 vs Eff 2011	%	Eff 2012 vs Bdg 2012	%
Qtà Vendute (PF)	2.365		2.861		2.097		-268	-11,3%	-764	-26,7%
Fatturato Lordo	4.795	100,0%	5.982	100,0%	4.323	100,0%	-472	-9,8%	-1.659	-27,7%
Sconti Base	- 1.117	-23,3%	- 1.525	-25,5%	- 1.040	-24,1%	76	-0,8%	485	1,4%
Sconti Condizionati	- 30	-0,6%	- 30	-0,5%	- 26	-0,6%	4	0,0%	4	-0,1%
Sconti Extra	- 123	-2,6%	- 120	-2,0%	- 115	-2,7%	8	-0,1%	5	-0,7%
Fatturato di Mercato	3.525	100,0%	4.307	100,0%	3.142	100,0%	-383	-10,9%	-1.165	-27,1%
Costo del Venduto (a Standard)	-1.814	-51,5%	-2.172	-50,4%	-1.696	-54,0%	118	-2,5%	475	-3,6%
MdC 1° livello (Gross Profit)	1.710	48,5%	2.135	49,6%	1.446	46,0%	-265	-2,5%	-690	-3,6%
Premi di Fine Anno	- 22	-0,6%	- 34	-0,8%	- 23	-0,7%	-1	-0,1%	11	0,1%
Fatture da Clienti e Consorzi	- 29	-0,8%	- 60	-1,4%	- 60	-1,9%	-31	-1,1%	-0	-0,5%
Materiale Omaggio	- 6	-0,2%	- 8	-0,2%	- 9	-0,3%	-3	-0,1%	-1	-0,1%
Op. a Premio/Opp. Comm.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sconto Cassa e Addebiti diversi	- 51	-1,4%	- 37	-0,9%	- 21	-0,7%	30	0,8%	17	0,2%
Commissioni di Agenzia	- 9	-0,2%	- 6	-0,1%	- 4	-0,1%	5	0,1%	2	0,0%
Trasporto per Vendita	- 50	-1,4%	- 39	-0,9%	- 46	-1,5%	4	0,0%	-7	-0,6%
Totale costi variabili vendita	- 166	-4,7%	- 185	-4,3%	- 162	-5,2%	3	-0,5%	22	-0,9%
MdC 2° livello	1.545	43,8%	1.951	45,3%	1.283	40,8%	-262	-3,0%	-668	-4,5%
Costi Fissi Rete di Vendita	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Costi Commerciali	- 343	-9,7%	- 377	-8,8%	- 372	-11,8%	-29	-2,1%	5	-3,1%
Comunicazione	- 170	-4,8%	- 212	-4,9%	- 255	-8,1%	-85	-3,3%	-43	-3,2%
Totale costi fissi	- 513	-14,5%	- 589	-13,7%	- 627	-20,0%	-114	-5,4%	-37	-6,3%
MdC 3° livello (Ebit)	1.032	29,3%	1.361	31,6%	656	20,9%	-376	-8,4%	-705	-10,7%

- un report relativo alle varianze di produzione, vale a dire alle differenze tra il costo di produzione effettivamente sostenuto dal reparto produttivo (e nel prezzo pagato sui materiali utilizzati per la produzione) e quello determinato a standard;

	progr.						TOTALE				
	2011	Gen 12	Feb 12	Mar 12	Apr 12	Mag 12	2012	Δ periodo.	Budget 2012	Δ eff.-bdg	
MOD e SETUP	-177	-67	-36	-47	-76	-43	-268	-92	-140	-128	
forza motrice	12	-3	-1	-2	-6	3	-9	-21	-2	-8	
amm.to stampi	3	-74	-11	-24	-66	-29	-203	-207	-82	-121	
amm.to macchine	-268	-72	-64	-73	-75	-64	-349	-80	-305	-44	
ssorbimento CDC produttivi	-430	-216	-113	-145	-223	-133	-830	-400	-529	-301	
magazzino semilavorati	7	-15	-3	-6	-22	3	-43	-50	11	-54	
preserie	-43	-6	-5	-8	-18	-14	-51	-9	-23	-28	
ssorbimento altri cdc	-35	-22	-8	-14	-40	-11	-94	-59	-12	-82	
costo dei forniti	125	96	98	98	57	75	424	300	45	380	
rilavorazione ottone	22	0	3	10	11	-17	7	-15	43	-36	
lavorazione esterna	1	-5	-11	-7	-9	-8	-40	-41	10	-50	
rezzo acquisti	148	91	90	102	59	50	392	243	98	294	
rilavorazioni	-47	-4	-7	-8	-5	-7	-31	16	-33	2	
costo KIT vs STD	-4	-0	-0	-0	-0	0	-0	4	0	-0	
altro	-4	0	-8	-1	-2	1	-10	-6	0	-10	
costo personale	-48	-9	-9	-8	-9	-9	-44	4	-48	4	
scarico ordini di produzione	-62	-12	-13	-20	-16	-18	-78	-16	-69	-10	
tri costi di produzione	-166	-25	-36	-38	-32	-32	-163	3	-149	-14	
verifica giac./diff. inventariali	-28	-12	-7	-13	2	17	-13	15	-14	1	
overhead scarti	14	3	3	4	2	3	15	1	14	1	
scarti/Sfridi	18	4	3	4	1	6	18	0	14	3	
cambio codice	-4	1	-5	3	-3	-5	-9	-5	0	-9	
ficienza	-0	-5	-5	-2	2	21	10	11	14	-4	
rottamazioni	-179	-21	-24	-23	-42	-31	-141	38	-141	0	
ttamazioni	-179	-21	-24	-23	-42	-31	-141	38	-141	0	
ale	-662	-199	-96	-120	-275	-136	-826	-164	-719	-107	

- un report relativo ai costi fissi raggruppato in macrocategorie di costo, allo scopo di dare una rappresentazione immediata ed esaustiva dei maggiori scostamenti, segnalando attraverso i colori (rosso/verde) le situazioni dove sono stati sostenuti maggiori costi o risparmi;

Gruppo voci di spesa	2010	2011	2012	Budget 2012	Δ eff. 2012 vs eff. 2011	Δ Eff. 2012 vs BDG 2012
** Costi gestione del personale	4.668	4.905	5.073	5.477	168	404
** Altri costi del personale	183	198	207	256	9	49
** Consulenze e servizi	839	915	730	912	185	182
** Assicurazioni	65	51	47	49	4	1
** Costi automezzi	278	268	298	310	30	13
** Mat. consumo e manutenzioni esterne	188	305	226	256	79	30
** Manutenzione software e Hardware	140	135	140	151	6	10
** Costo utenze	293	285	300	327	15	27
** Costi generali di stabilimento	239	243	256	261	13	5
** Trasporti vari	40	26	21	19	5	2
** Comunicazione/convegni/assistenza cl.	644	462	501	872	39	371
** Gestione materiale diretto	76	10	188	92	178	96
** Ammortamenti	422	413	393	440	21	48
** Vdc secondarie/costi girati prod_esperte	696	630	725	740	95	16
** Altro	31	32	30	32	2	2
*** Costi responsabile CDC	7.408	7.618	7.685	8.714	66	1.029

- un report relativo alle variazioni dello stock di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, al fine di tenere sotto controllo l'andamento mensile di tale elemento del capitale circolante;

	Descrizione	Saldo al	Saldo al	Saldo al	Saldo al	Saldo al	Saldo al	Delta	Delta %
		01/01/2009	01/01/2010	01/01/2011	31/12/2011	01/01/2012	31/05/2012	2012	
83111000	Materie prime	1.682	1.217	1.241	1.416	1.556	1.797	241	16%
83112000	Imballaggi	335	301	295	315	331	329	2	-1%
83114000	Semilavorati di acquisto	1.906	1.793	1.793	1.923	1.936	2.068	132	7%
83115000	Materiale di manutenzione	154	133	137	149	150	153	3	2%
83121000	Prodotti in corso di lavorazione	1.161	893	832	833	845	936	91	11%
83122000	Semilavorati di nostra produzione	5.182	4.001	3.432	3.753	3.961	3.834	127	-3%
Totale	Semilavorati	8.250	6.687	6.057	6.509	6.742	6.838	95	1%
83141000	Prodotti finiti	6.591	5.033	5.113	5.171	5.301	5.838	537	10%
Totale stock		17.013	13.370	12.843	13.560	14.081	14.955	875	6%
	Indice rotazione su magazzino PF			3,98	3,62	3,62	3,44		
	Indice rotazione su magazzino totale			1,56	1,46	1,46	1,34		

- un report relativo al Margine Commerciale, considerando con tale denominazione il margine "costruito" dal direttore di ogni organizzazione commerciale (i ricavi ed i costi di loro responsabilità), al fine di monitorare il suo andamento sia rispetto all'anno precedente sia rispetto a quando previsto in sede di budget;

TOTALE VIMAR	Effettivo 31.05.11				Budget 31.05.12				Effettivo 31.05.12				Eff. 2012 vs Eff. 2011				Eff. 2012 vs Bdg. 2012			
	GG	GD	EXP	Totale	GG	GD	EXP	Totale	GG	GD	EXP	Totale	GG	GD	EXP	Totale	GG	GD	EXP	Totale
Quantità PF (in migliaia di pezzi)	15.232	719	2.365	18.316	13.489	710	2.861	17.060	12.370	689	2.097	15.156	-2.862	-30	-268	-3.160	-1.119	-21	-764	-1.904
Fatturato di Mercato	20.416	1.180	3.525	25.121	19.746	1.253	4.307	25.306	17.853	1.193	3.142	22.188	-2.563	13	-383	-2.933	-1.893	60	-1.165	-3.118
Totale Costi Variabili	-3.725	-363	-116	-4.204	-3.629	-328	-146	-4.102	-3.370	-310	-117	-3.796	355	53	-1	408	786	55	88	928
	-18,2%	-30,8%	-3,3%	-16,7%	-18,4%	-26,1%	-3,4%	-16,2%	-18,9%	-25,9%	-3,7%	-17,1%	-0,6%	4,8%	-0,4%	-0,4%	-0,5%	0,2%	-0,3%	-0,9%
MdC 2° livello	16.691	817	3.409	20.917	16.117	925	4.161	21.204	14.483	884	3.025	18.392	-2.208	67	-384	-2.525	-1.107	5	-1.077	-2.190
Costi Fissi Rete di Vendita	-1.163	-54	0	-1.217	-1.321	-62	0	-1.383	-1.189	-62	0	-1.251	-26	-8	0	-34	132	0	0	131
Costi Commerciali	-624	0	-336	-960	-727	0	-366	-1.094	-622	0	-362	-983	2	0	-25	-24	105	0	5	110
Comunicazione	-321	-9	-144	-474	-685	-44	-196	-925	-437	-12	-235	-684	-117	-3	-91	-210	248	32	-39	241
Totale Costi Fissi	-2.108	-63	-480	-2.651	-2.733	-106	-562	-3.401	-2.248	-74	-597	-2.919	-140	-11	-117	-268	485	32	-34	483
	-10,3%	-5,3%	-13,6%	-10,6%	-13,8%	-8,4%	-13,1%	-13,4%	-12,6%	-6,2%	-19,0%	-13,2%	-2,3%	-0,9%	-5,4%	-2,6%	1,2%	2,2%	-5,9%	0,3%
MdC post Costi Commerciali	14.584	754	2.929	18.267	13.383	820	3.599	17.802	12.235	810	2.428	15.473	-2.349	56	-500	-2.794	-622	27	-1.112	-1.707
	71,4%	63,9%	83,1%	72,7%	67,8%	65,4%	83,6%	70,3%	68,5%	67,9%	77,3%	69,7%	-2,9%	3,9%	-5,8%	-3,0%	0,8%	2,4%	-6,3%	-0,6%

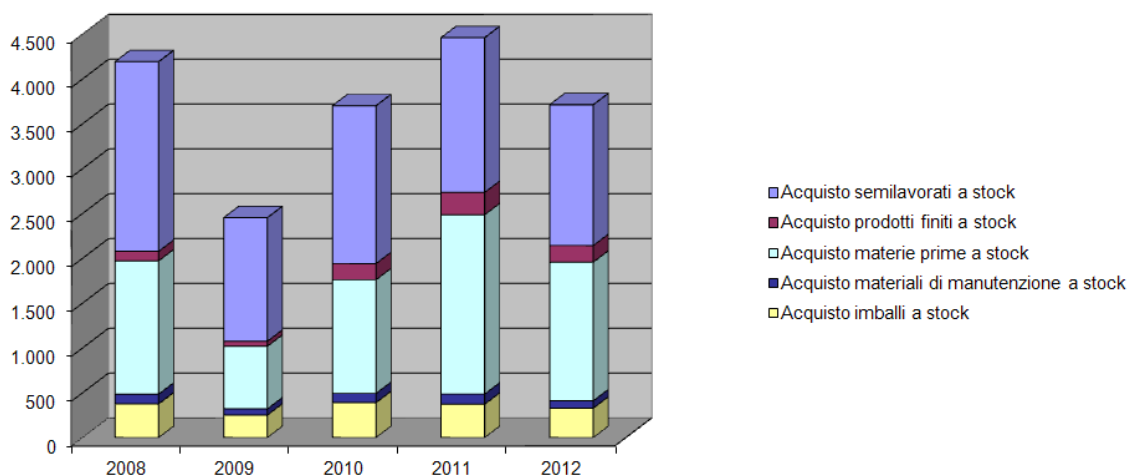
- un report relativo al costo del personale dipendente, suddiviso per responsabilità operativa; la variazione viene analizzata rispetto all'anno precedente, sia rispetto alla media degli ultimi 4 anni (CAGR, Compound Annual Growth Rate, Tasso di crescita annuale composto), al fine

di rilevare i fenomeni che si stanno ripetendo con una certa regolarità in periodi superiori all'anno;

COSTI PERSONALE	Effettivo 31.05.08	Effettivo 31.05.09	Effettivo 31.05.10	Effettivo 31.05.11	Effettivo 31.05.12	Eff. 2012 vs Eff. 2011	CAGR 2008/2012
PERSONALE A COSTO DEL VENDUTO	1.104	1.058	1.178	1.245	1.172	-5,9%	1,5%
PERSONALE A COSTI FISSI RETE VENDITA	786	825	911	956	972	1,7%	5,5%
PERSONALE A COSTI FISSI COMMERCIALI	581	823	812	846	900	6,3%	11,5%
PERSONALE A SERVIZI GENERALI	940	951	1.001	1.053	1.020	-3,1%	2,1%
PERSONALE A COSTI FISSI DI PRODUZIONE	603	606	635	644	624	-3,1%	0,9%
PERSONALE A COSTI FISSI LOGISTICA	209	203	167	179	172	-4,2%	-4,8%
PERSONALE A COSTI FISSI DI R&D	471	520	561	607	735	21,1%	11,8%
PERSONALE A INDUSTRIALIZZAZIONE	430	437	439	502	533	6,0%	5,5%
PERSONALE A GESTIONE NON CARATTER.	-	8	-	-	-		
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	5.124	5.432	5.702	6.033	6.127	1,6%	4,6%
		6,0%	5,0%	5,8%	1,6%		

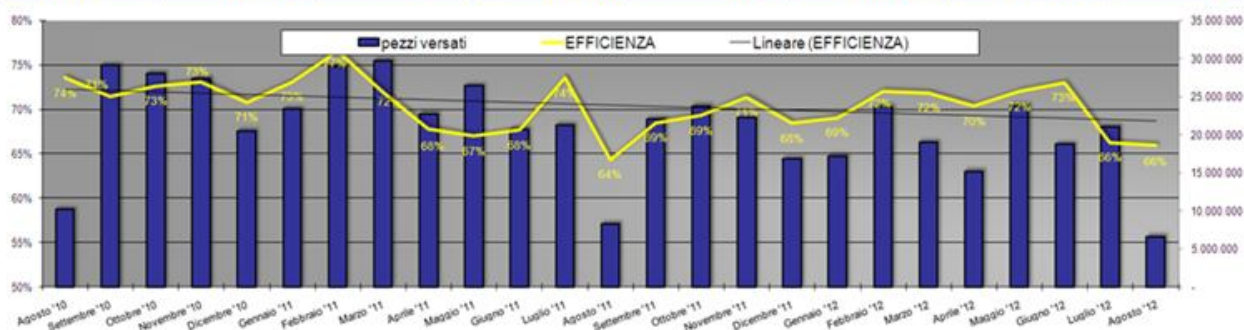
- un report relativo all'andamento degli acquisti di materie prime, semilavorati e prodotti finiti allo scopo di monitorare la variazione del volume degli acquisti rispetto agli anni precedenti;

	Gen.-Mag. 2008	Gen.-Mag. 2009	Gen.-Mag. 2010	Gen.-Mag. 2011	Gen.-Mag. 2012	Delta % 2012-2011
Definizione						
Acquisto imballi a stock	376	251	390	372	329	-12%
Acquisto materiali di manutenzione a stock	108	69	103	114	83	-27%
Acquisto materie prime a stock	1.487	698	1.268	2.000	1.546	-23%
Acquisto prodotti finiti a stock	106	56	180	249	185	-26%
Acquisto semilavorati a stock	2.115	1.378	1.760	1.725	1.570	-9%
Totale complessivo	4.192	2.452	3.701	4.461	3.713	-17%



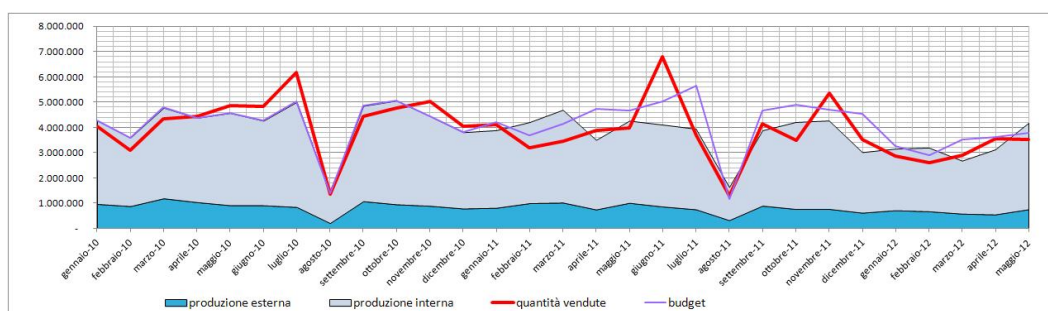
- un report relativo all'efficienza dei reparti produttivi, misurato quale differenza tra le ore assorbite dagli ordini di produzione e le ore effettivamente lavorate dal personale interessato alle suddette analisi (personale diretto dei reparti produttivi);

CdC	Produttivo	Interinale	Prestiti Dati	Prestiti Ricevuti	H Badge Effettive	H MOD K=100%	Efficienza
RMC-RMM	14.410	-	3.016	523	11.917	9.453	79%
RVE	2.087	-	825	52	1.314	1.289	98%
S	11.748	-	1.613	9	10.143	7.556	74%
TR2	4.289	-	749	-	3.540	2.849	80%
Totale	32.534	-	6.203	583	26.915	21.147	79%



- un report relativo all'andamento dei volumi di produzione interna, produzione esterna, quantità effettive vendute e quantità di vendita previste a budget;

Prod.ne	Reparto	Prodotti Finiti			Semilavorati		
		Gen-Mag/11	Gen-Mag/12	Δ%	Gen-Mag/11	Gen-Mag/12	Δ%
Esterna	Domicilio	906	752	-17%	1.479	1.104	-25%
	Terzisti	2.350	1.505	-36%	44.710	33.527	-25%
	Romania	1.334	1.022	-23%	270	170	-37%
Esterna Totale		4.590	3.278	-29%	46.459	34.801	-25%
Interna	RMC	8.066	6.739	-16%	14.971	11.795	-21%
	RMM	478	300	-37%	733	579	-21%
	RVE	108	-	-100%	587	571	-3%
	S	7.192	5.683	-21%	38.467	28.177	-27%
	TR2	-	-	-	60.490	44.924	-26%
	RCF	151	285	88%	-	-	-
	RCS	-	-	-	7.401	14.388	94%
Interna Totale		15.997	13.008	-19%	122.649	100.434	-18%
Totale		20.587	16.286	-21%	169.108	135.234	-20%



- un report relativo all'andamento degli investimenti monitorato rispetto a quanto previsto a budget, nello stesso periodo e nell'intero anno;

Responsabile	Dati	BDG 2012	BDG Anni Prec.	Fuori Budget	Totale complessivo
DCI	Consuntivo al 31.05.2012	4	-	11	16
	BDG 2012 al 31.05.2012	18	-	-	18
	BDG 2012	18	-	-	18
DCX	Consuntivo al 31.05.2012	-	-	-	-
	BDG 2012 al 31.05.2012	-	-	-	-
	BDG 2012	7	-	-	7
DG	Consuntivo al 31.05.2012	-	-	2	2
	BDG 2012 al 31.05.2012	-	-	-	-
	BDG 2012	-	-	-	-
DSI	Consuntivo al 31.05.2012	54	-	3	57
	BDG 2012 al 31.05.2012	321	-	-	321
	BDG 2012	572	-	-	572
DST	Consuntivo al 31.05.2012	5	26	37	67
	BDG 2012 al 31.05.2012	145	-	-	145
	BDG 2012	392	-	-	392
DTE	Consuntivo al 31.05.2012	396	751	141	1.288
	BDG 2012 al 31.05.2012	1.789	-	-	1.789
	BDG 2012	4.382	-	-	4.382
Consuntivo al 31.05.2012 totale		459	777	194	1.430
BDG 2012 al 31.05.2012 totale		2.273	-	-	2.273
BDG 2012 totale		5.370	-	-	5.370

- un report relativo all'andamento dei vari livelli di margine in considerazione dei livelli di fatturato annuale di forecast proposti mensilmente dai responsabili commerciali;

TOTALE VIMAR	Effettivo 2011		Budget 2012		Forecast 2012		For 2012 vs Eff 2011	%	For 2012 vs Bdg 2012	%
Qtà Vendute (PF)	46.008		44.006		40.671		-5.337	-11,6%	-3.335	-7,6%
Fatturato Lordo	83.178	100,0%	86.592	100,0%	79.924	100,0%	-3.254	-3,9%	-6.668	-7,7%
Sconti Base	- 19.636	-23,6%	- 20.243	-23,4%	- 19.190	-24,0%	447	-0,4%	1.053	-0,6%
Sconti Condizionati	- 763	-0,9%	- 895	-1,0%	- 592	-0,7%	171	0,2%	303	0,3%
Sconti Extra	- 448	-0,5%	- 629	-0,7%	- 349	-0,4%	98	0,1%	280	0,3%
Fatturato di Mercato	62.331	100,0%	64.825	100,0%	59.793	100,0%	-2.539	-4,1%	-5.033	-7,8%
Costo del Venduto (a Standard)	-26.885	-43,1%	- 25.299	-39,0%	- 23.173	-38,8%	3.712	4,4%	2.126	0,3%
MdC 1° livello (Gross Profit)	35.447	56,9%	39.526	61,0%	36.620	61,2%	1.173	4,4%	-2.907	0,3%
Varianze	- 2.183	-3,5%	- 2.215	-3,4%	- 2.215	-3,7%	-32	-0,2%	0	-0,3%
Premi di Fine Anno	- 5.586	-9,0%	- 5.713	-8,8%	- 5.294	-8,9%	292	0,1%	419	0,0%
Fatture da Clienti e Consorzi	- 1.717	-2,8%	- 1.747	-2,7%	- 1.623	-2,7%	94	0,0%	124	0,0%
Materiale Omaggio	- 325	-0,5%	- 445	-0,7%	- 411	-0,7%	-86	-0,2%	34	0,0%
Op. a Premio/Opp. Comm.	- 646	-1,0%	- 660	-1,0%	- 660	-1,1%	-14	-0,1%	0	-0,1%
Sconto Cassa e Addebiti diversi	- 1.585	-2,5%	- 1.622	-2,5%	- 1.495	-2,5%	90	0,0%	127	0,0%
Commissioni di Agenzia	- 677	-1,1%	- 498	-0,8%	- 469	-0,8%	208	0,3%	28	0,0%
Trasporto per Vendita	- 464	-0,7%	- 445	-0,7%	- 411	-0,7%	53	0,1%	34	0,0%
Totale costi variabili vendita	- 10.999	-17,6%	- 11.129	-17,2%	- 10.362	-17,3%	636	0,3%	767	-0,2%
MdC 2° livello	22.266	35,7%	26.183	40,4%	24.043	40,2%	1.777	4,5%	-2.140	-0,2%
Costi Fissi Rete di Vendita	- 3.054	-4,9%	- 3.531	-5,4%	- 3.299	-5,5%	-246	-0,6%	232	-0,1%
Costi Commerciali	- 2.949	-4,7%	- 3.277	-5,1%	- 3.134	-5,2%	-185	-0,5%	143	-0,2%
Comunicazione	- 1.539	-2,5%	- 1.960	-3,0%	- 1.796	-3,0%	-257	-0,5%	164	0,0%
Servizi Generali	- 5.068	-8,1%	- 5.399	-8,3%	- 5.328	-8,9%	-260	-0,8%	71	-0,6%
Fissi di Produzione	- 965	-1,5%	- 997	-1,5%	- 990	-1,7%	-25	-0,1%	8	-0,1%
Logistica	- 1.073	-1,7%	- 1.124	-1,7%	- 1.109	-1,9%	-36	-0,1%	16	-0,1%
R&D	- 2.667	-4,3%	- 3.161	-4,9%	- 3.007	-5,0%	-340	-0,8%	154	-0,2%
Industrializzazione	- 1.202	-1,9%	- 1.259	-1,9%	- 1.174	-2,0%	28	0,0%	85	0,0%
Totale costi fissi	- 18.516	-29,7%	- 20.708	-31,9%	- 19.837	-33,2%	-1.321	-3,5%	872	-1,2%
MdC 3° livello (Ebit)	3.749	6,0%	5.474	8,4%	4.206	7,0%	457	1,0%	-1.268	-1,4%

- un report relativo all'andamento delle variazioni relative ai costi fissi dei vari responsabili di funzione;

	Resp_1	Resp_2	gen.- mag.10	gen.- mag.11	Budget 2012 periodo	gen.- mag.12	delta 2012vs2011	delta periodo budget
Costi	Z-DTE	DIM	171	298	239	232	- 67	- 7
		Z-DRS	437	446	408	274	- 172	- 134
		NML	41	47	51	48	1	3
		DPR	50	41	36	39	2	3
		DTE	26	23	28	20	- 3	8
		UCQ	3	2	2	3	1	1
		DAC	7	6	15	7	2	7
	DST		713	718	790	729	11	61
	DCI		448	434	516	423	- 11	93
	DG		263	271	272	246	- 25	26
	DAM		192	167	199	188	21	11
	DRU		145	113	182	117	4	65
	DCX		55	81	77	97	16	20
	Z-DSB	DMK	9	14	27	15	1	12
		DSB	3	16	19	16	0	3
	Z-DCG	DCG	5	5	7	5	1	1
		DSI	144	138	173	146	9	27
	DAQ		2	3	6	1	2	5
Totale Costi			2.714	2.823	3.046	2.606	216	440
	MKCI/GD		574	350	740	465	115	275
	MKCX		133	170	212	255	85	43
Totale costi comunicazione			707	520	952	720	200	232
Totale costi pers. dipendente			5.702	6.033	6.529	6.127	95	402
Totale costi pers. interinale			59	34	10	11	22	1
Totale ammortamenti			2.465	2.503	2.627	2.614	112	12
Totale complessivo (A)			11.648	11.912	13.164	12.080	168	1.084
<i>Costi Fissi a conto economico</i>			<i>7.472</i>	<i>7.684</i>	<i>8.779</i>	<i>7.745</i>	<i>61</i>	<i>1.034</i>
<i>Costi (A) girati a CDV o capitalizzati</i>			<i>4.177</i>	<i>4.228</i>	<i>4.385</i>	<i>4.335</i>	<i>106</i>	<i>50</i>

- un report relativo al monitoraggio della marginalità di primo livello (Gross Profit) nella matrice Organizzazione Commerciale/tipologia di prodotto (Elettromeccanici-elettronici);

		Elettromeccanico			Elettronico			Totale		
GG	Fatturato di Mercato	14.746	100,0%	82,2%	3.187	100,0%	17,8%	17.932	100,0%	100%
	Costo standard	- 5.045	-34,2%		- 1.390	-43,6%		- 6.434	-35,9%	
	MdC 1° livello (Gross Profit)	9.701	65,8%	84,4%	1.797	56,4%	15,6%	11.498	64,1%	100%
	MdC al 31/12/11	31.293	73,2%	262,4%	4.851	63,1%	40,7%	11.928	71,6%	100%
GD	Fatturato di Mercato	1.168	100,0%	96,8%	38	100,0%	3,2%	1.206	100,0%	100%
	Costo standard	- 461	-39,5%		- 12	-30,5%		- 473	-39,2%	
	MdC 1° livello (Gross Profit)	707	60,5%	96,4%	27	69,5%	3,6%	733	60,8%	100%
	MdC al 31/12/11	1.928	58,4%	304,0%	6	-5,7%	-0,9%	634	56,5%	100%
EXP	Fatturato di Mercato	2.185	100,0%	84,4%	403	100,0%	15,6%	2.588	100,0%	100%
	Costo standard	- 1.180	-54,0%		- 205	-50,7%		- 1.385	-53,5%	
	MdC 1° livello (Gross Profit)	1.004	46,0%	83,5%	199	49,3%	16,5%	1.203	46,5%	100%
	MdC al 31/12/11	3.637	57,6%	262,2%	565	50,6%	40,7%	1.387	56,6%	100%
TOTALE	Fatturato di Mercato	18.098	100,0%	83,3%	3.628	100,0%	16,7%	21.726	100,0%	100%
	Costo standard	- 2.206	-12,2%		- 530	-14,6%		- 903	-4,2%	
	MdC 1° livello (Gross Profit)	15.891	87,8%	76,3%	3.098	85,4%	14,9%	20.823	95,8%	100%
	MdC al 31/12/11	36.859	70,4%	87,2%	5.410	60,7%	12,8%	42.270	69,0%	100%

- un report relativo al monitoraggio (comparato con anno precedente e budget) del fatturato e margine di 1° livello per serie (linee di prodotti) suddiviso per le Organizzazioni Commerciali;

Organizzazione commerciale	LIV. 1	Effettivo Gen-Mag 2011		Pianificato Gen-Mag 2012		Effettivo Gen-Mag 2012			
		Fatturato di Mercato	MdC 1° livello	Fatturato di Mercato	MdC 1° livello	Fatturato di Mercato	MdC 1° livello		
VIMAR GG	Linea 1	-	0,0%	-	-	-	-	253	52,1%
	Linea 2	1.665	8,2%	970	58,3%	1.682	8,5%	1.084	64,4%
	Linea 3	547	2,7%	320	58,4%	547	2,8%	357	65,3%
	Linea 4	762	3,7%	444	58,2%	762	3,9%	484	63,5%
	Linea 5	4.407	21,6%	2.795	63,4%	3.417	17,3%	2.371	69,4%
	Linea 6	6.960	34,1%	4.380	62,9%	6.577	33,3%	4.548	69,1%
	Linea 7	370	1,8%	211	56,9%	367	1,9%	229	62,3%
	Linea 8	614	3,0%	382	62,3%	474	2,4%	329	69,4%
	Linea 9	9	0,0%	5	58,0%	9	0,0%	6	64,1%
	Linea 10	18	0,1%	10	55,7%	19	0,1%	12	62,6%
	Linea 11	1.455	7,1%	644	44,2%	1.516	7,7%	748	49,3%
	Linea 12	1.151	5,6%	529	46,0%	1.482	7,5%	758	51,1%
	Linea 13	294	1,4%	128	43,6%	293	1,5%	136	46,3%
	Linea 14	182	0,9%	88	48,4%	183	0,9%	99	54,1%
	Linea 15	1.543	7,6%	597	38,7%	1.513	7,7%	646	42,7%
	Linea 16	64	0,3%	36	55,8%	67	0,3%	42	62,9%
	Linea 17	349	1,7%	189	54,1%	344	1,7%	210	61,0%
	Linea 18	25	0,1%	6	25,6%	-	0,0%	-	-
	Linea 19	1	0,0%	0	80,7%	-	0,0%	-	-
	Linea 20	-	-	-	-	-	-	0	90,5%
	Risultato	20.416	100,0%	11.734	57,5%	19.746	100,0%	12.287	62,2%
								17.853	100,0%
								11.450	64,1%

Organizzazione commerciale	LIV. 1	Fatturato di Mercato		MdC 1° livello		Fatturato di Mercato		MdC 1° livello	
Vimar GD	Linea 2	10	-0,9%	7	63,7%	2	0,2%	2	84,3%
	Linea 3	4	-0,3%	3	72,1%	-	0,0%	0	0,0%
	Linea 5	223	18,9%	176	78,8%	216	17,3%	169	78,3%
	Linea 6	315	26,7%	243	77,2%	333	26,6%	255	76,6%
	Linea 7	39	3,3%	28	71,2%	45	3,6%	32	70,9%
	Linea 8	66	5,6%	47	70,5%	71	5,7%	49	69,0%
	Linea 22	5	0,4%	2	45,7%	3	0,2%	1	46,8%
	Linea 10	20	1,7%	13	64,4%	20	1,6%	13	64,9%
	Linea 11	423	35,9%	135	31,9%	453	36,2%	131	28,9%
	Linea 12	2	0,1%	1	58,1%	2	0,2%	2	72,0%
	Linea 13	0	0,0%	0	79,4%	-	0,0%	-	0,0%
	Linea 14	2	0,1%	1	56,4%	6	0,5%	4	61,1%
	Linea 15	39	3,3%	15	40,1%	43	3,4%	17	39,9%
	Linea 24	7	0,6%	2	27,1%	6	0,5%	2	36,9%
	Linea 16	20	1,7%	6	29,3%	21	1,7%	6	28,6%
	Linea 17	13	1,1%	6	44,5%	15	1,2%	6	38,7%
	Linea 18	21	1,8%	7	31,4%	17	1,3%	6	36,7%
	Risultato	1.180	100,0%	672	56,9%	1.253	100,0%	695	55,4%
	Risultato globale	25.121		14.116	56,2%	25.306		15.154	59,9%
								22.188	100,0%
								725	60,8%

Organizzazione commerciale	LIV. 1	Effettivo Gen-Mag 2011		Pianificato Gen-Mag 2012		Effettivo Gen-Mag 2012			
		Fatturato di Mercato	MdC 1° livello	Fatturato di Mercato	MdC 1° livello	Fatturato di Mercato	MdC 1° livello		
VIMAR EXP	Linea 1	-	0,0%	-	-	57	1,8%	13	23,2%
	Linea 2	284	8,1%	147	51,8%	379	8,8%	206	54,3%
	Linea 3	55	1,6%	30	53,7%	96	2,2%	56	58,4%
	Linea 4	69	2,0%	32	46,6%	86	2,0%	43	50,3%
	Linea 21	17	0,5%	8	45,2%	24	0,6%	12	49,9%
	Linea 5	804	22,8%	443	55,1%	918	21,3%	519	56,5%
	Linea 6	972	27,6%	544	55,9%	1.339	31,1%	762	56,9%
	Linea 7	70	2,0%	33	47,5%	84	1,9%	40	47,2%
	Linea 8	40	1,1%	21	53,1%	35	0,8%	20	56,0%
	Linea 22	87	2,5%	20	22,8%	169	3,9%	41	24,4%
	Linea 9	75	2,1%	36	47,3%	124	2,9%	62	50,2%
	Linea 23	0	0,0%	0	34,5%	-	-	-	-
	Linea 10	5	0,1%	1	20,6%	4	0,1%	1	29,7%
	Linea 11	35	1,0%	12	35,6%	46	1,1%	17	37,0%
	Linea 12	73	2,1%	27	36,7%	153	3,6%	61	39,6%
	Linea 13	49	1,4%	32	64,5%	48	1,1%	32	67,8%
	Linea 14	7	0,2%	3	47,2%	8	0,2%	4	49,0%
	Linea 15	174	4,9%	57	32,8%	149	3,5%	52	35,2%
	Linea 16	3	0,1%	1	43,1%	4	0,1%	2	47,6%
	Linea 17	36	1,0%	20	54,4%	41	1,0%	27	65,2%
	Linea 18	668	19,0%	243	36,4%	523	12,2%	193	37,0%
	Risultato	3.525	100,0%	1.710	48,5%	4.307	100,0%	2.172	50,4%
								3.142	100,0%
								1.446	46,0%

- un report dell'andamento del fatturato nel suo sviluppo storico (2008-2012), suddiviso per serie (linee di prodotto) e con indicazione del CAGR;

SERIE	ANNO	Effettivo 2008	Effettivo 2009	Effettivo 2010	Effettivo 2011	Forecast 2012	CAGR 2008-2012	For. 2012 vs Eff. 2011	Gross Profit %
Linea 6		21.728	19.825	23.102	24.076	23.813	2,3%	-1,1%	75,9%
Linea 2		6.940	6.064	7.179	8.304	9.204	7,3%	10,8%	68,6%
Linea 5		19.721	14.398	13.939	12.111	8.776	-18,3%	-27,5%	76,3%
Linea 11		5.417	4.640	5.120	4.685	4.108	-6,7%	-12,3%	50,6%
Linea 12		2.158	2.199	2.597	3.059	3.398	12,0%	11,1%	44,5%
Linea 15		4.260	3.748	4.080	3.939	3.662	-3,7%	-7,0%	47,4%
Altre Linee		3.468	2.946	3.033	2.784	2.496	-7,9%	-10,3%	53,4%
Linea 25		-	-	-	-	1.320	0,0%	-	-
Linea 8		2.255	2.014	1.895	1.632	1.287	-13,1%	-21,1%	76,6%
Linea 17		1.059	983	988	952	986	-1,8%	3,5%	66,7%
Linea 13		756	633	767	789	743	-0,4%	-5,8%	49,5%
TOTALE		67.762	57.450	62.699	62.331	59.793	-3,1%	-4,1%	67,7%

SERIE	ANNO	Effettivo 2008	Effettivo 2009	Effettivo 2010	Effettivo 2011	Forecast 2012	Gross Profit %
Linea 6		32,1%	34,5%	36,8%	38,6%	39,8% ↑	75,9%
Linea 2		10,2%	10,6%	11,4%	13,3%	15,4% ↑	68,6%
Linea 5		29,1%	25,1%	22,2%	19,4%	14,7% ↓	76,3%
Linea 11		8,0%	8,1%	8,2%	7,5%	6,9% ↓	50,6%
Linea 12		3,2%	3,8%	4,1%	4,9%	5,7% ↑	44,5%
Linea 15		6,3%	6,5%	6,5%	6,3%	6,1% =	47,4%
Altre Linee		5,1%	5,1%	4,8%	4,5%	4,2% ↓	53,4%
Arkè						2,2%	-
Linea 8		3,3%	3,5%	3,0%	2,6%	2,2% ↓	76,6%
Linea 17		1,6%	1,7%	1,6%	1,5%	1,6% =	66,7%
Linea 13		1,1%	1,1%	1,2%	1,3%	1,2% =	49,5%
TOTALE		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	67,7%
Totale serie civili		77,2%	76,9%	76,9%	75,0%	228,6% =	73,8%
Gross Profit %		68,9%	68,6%	68,4%	68,3%	66,5%	

- un report dell'andamento del fatturato nel suo sviluppo storico (2009-2012), progressivo e diviso per tipologia di prodotto (elettromeccanico ed elettronico);

Tipologia prodotto	Effettivo 31.05.09	%	Effettivo 31.05.10	%	Effettivo 31.05.11	%	Effettivo 31.05.12	%
Elettromeccanico	18.759	86,0%	21.155	86,7%	21.031	85,5%	5.972	83,3%
Elettronico	3.049	14,0%	3.254	13,3%	3.570	14,5%	1.197	16,7%
Non attribuito	0,5	0,0%	0,2	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Totale	21.808	100,0%	24.408	100,0%	24.600	100,0%	7.170	100,0%

- un report dell'andamento del margine di 2° livello per cliente comparato con il margine dell'anno precedente;

Committente	31.05.11		31.05.12			Delta fatt. %	Delta Marg. %
	Fatturato	Marg%	Fatturato	Marg.	Marg%		
Cliente 1	1.741	43,9%	1.497	664	44,4%	-14,0%	0,5%
Cliente 2	1.603	43,5%	1.206	554	46,0%	-24,7%	2,5%
Cliente 3	918	41,5%	951	393	41,4%	3,6%	-0,2%
Cliente 4	995	42,7%	918	406	44,2%	-7,7%	1,6%
Cliente 5	688	42,3%	889	387	43,6%	29,2%	1,2%
Cliente 6	983	45,0%	813	367	45,2%	-17,2%	0,2%
Cliente 7	910	40,9%	753	309	41,1%	-17,2%	0,1%
Cliente 8	583	44,2%	569	257	45,1%	-2,4%	0,9%
Cliente 9	529	45,0%	513	243	47,3%	-3,0%	2,3%
Cliente 10	603	41,9%	477	200	42,1%	-21,0%	0,2%
Cliente 11	329	42,7%	407	169	41,5%	23,8%	-1,2%
Cliente 12	214	47,3%	309	151	48,8%	44,4%	1,5%
Cliente 13	352	47,5%	307	150	48,9%	-12,6%	1,4%
Cliente 14	287	44,5%	288	136	47,1%	0,3%	2,6%
Cliente 15	342	37,2%	277	97	35,1%	-19,0%	-2,1%
Cliente 16	241	54,2%	275	144	52,2%	14,1%	-2,0%
Cliente 17	393	46,9%	251	116	46,2%	-36,1%	-0,7%
Cliente 18	369	37,9%	241	109	45,3%	-34,7%	7,4%
Cliente 19	315	43,2%	237	106	44,5%	-24,7%	1,4%
Cliente 20	221	44,2%	233	105	44,9%	5,3%	0,7%
Cliente 21	202	51,8%	229	119	51,8%	13,4%	0,0%
Cliente 22	195	44,9%	213	95	44,4%	9,3%	-0,5%
Cliente 23	215	44,8%	208	91	43,4%	-3,3%	-1,4%
Cliente 24	274	48,4%	201	99	49,0%	-26,4%	0,5%
Cliente 25	174	47,6%	194	99	51,2%	11,6%	3,6%
Cliente 26	105	48,7%	178	91	51,0%	69,7%	2,4%
Cliente 27	191	41,0%	177	70	39,3%	-6,9%	-1,7%
Cliente 28	212	46,5%	158	74	46,6%	-25,6%	0,2%
Cliente 29	175	44,9%	151	72	47,4%	-13,4%	2,5%
Cliente 30	195	49,6%	149	74	49,3%	-23,4%	-0,4%
Totale 30 clienti	14.552	44,5%	13.271	5.945	44,8%	-8,8%	0,3%

- un report sul fatturato dell'organizzazione commerciale suddiviso per le aree commerciali con le quali è strutturata la stessa;

Capo Area	Effettivo 31.05.11		Effettivo 31.05.12		Delta Q.tà	Delta Valore
	Quantità (prodotti finiti)	Fatturato	Quantità (prodotti finiti)	Fatturato		
CAV1 Triveneto/Emilia Romagna/Marche/Abruzzo/Molise	6.462	8.716	5.567	8.233	-13,8%	-5,5%
CAV2 Lombardia/Piemonte/Valle Aosta/Liguria/Toscana/Umbria	5.257	7.240	4.373	6.458	-16,8%	-10,8%
CAV3 Lazio/Sardegna/Campania/Puglia/Basilicata/Calabria	2.457	2.946	1.804	2.246	-26,6%	-23,8%
CAV4 Sicilia	1.032	1.467	603	870	-41,6%	-40,7%
Totale	15.208	20.369	12.346	17.806	-18,8%	-12,6%
CAV9 Industria	24	25	24	31	-1,7%	21,3%
ALTRO Altro	-	21	-	15		-27,6%
Totale	15.232	20.416	12.370	17.853	-18,8%	-12,6%

- un report sull'analisi della variazione del fatturato e del margine di 1° livello (per ogni organizzazione commerciale) sviluppato sulle variabili: Prezzo Medio, Mix, Quantità, Costo Standard;

TOTALE	Delta Fatt.	Delta Fatt.%	Delta Marg.	Delta Marg.%
Prezzo medio	1.600	5,0%	1.600	1,8%
Mix	78	0,1%	-67	-0,7%
Quantità	-4.789	-14,7%	-3.300	0,0%
Costo standard	0	0,0%	-449	-1,4%
Totale	-3.111	-9,5%	-2.217	-0,2%

GG	Delta Fatt.	Delta Fatt.%	Delta Marg.	Delta Marg.%
Prezzo medio	1.428	5,2%	1.428	1,7%
Mix	187	0,7%	36	-0,4%
Quantità	-4.362	-15,8%	-3.065	0,0%
Costo standard	0	0,0%	-351	-1,3%
Totale	-2.748	-9,9%	-1.953	0,1%

GD	Delta Fatt.	Delta Fatt.%	Delta Marg.	Delta Marg.%
Prezzo medio	69	4,5%	69	1,9%
Mix	-39	-2,5%	36	4,1%
Quantità	-88	-5,7%	-48	0,0%
Costo standard	0	0,0%	-27	-1,7%
Totale	-58	-3,7%	30	4,2%

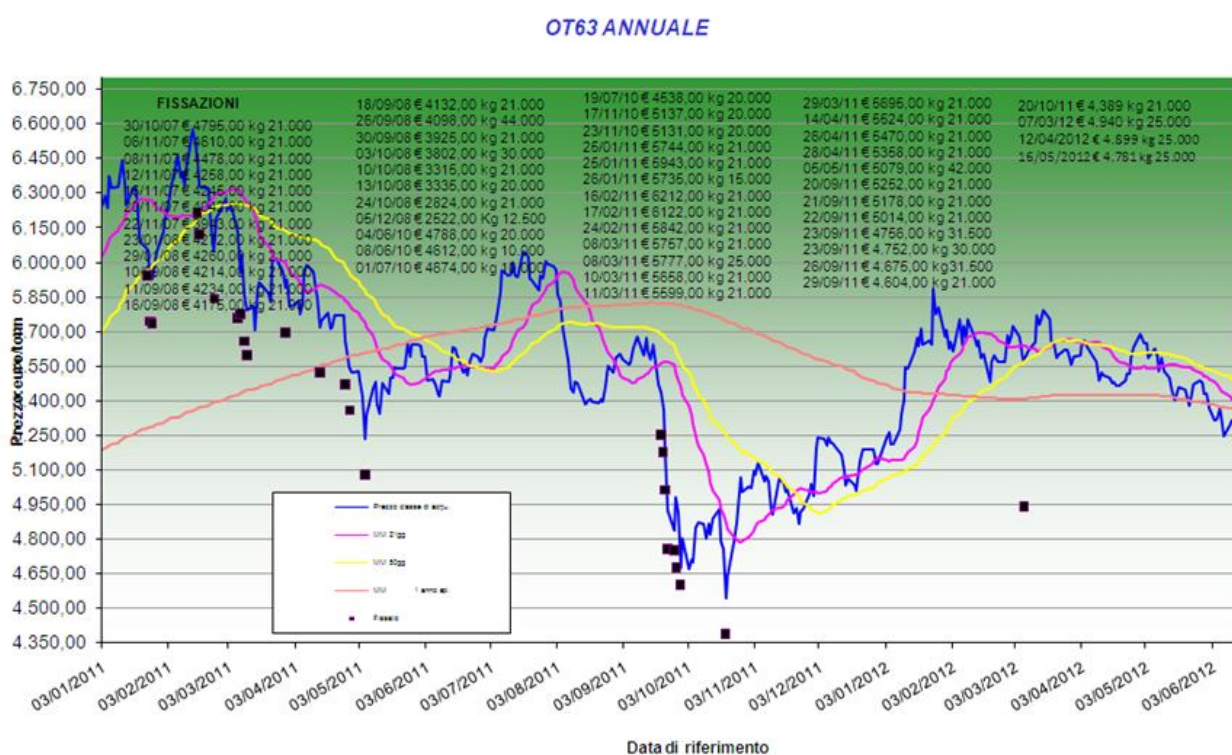
EXP	Delta Fatt.	Delta Fatt.%	Delta Marg.	Delta Marg.%
Prezzo medio	103	2,9%	103	1,5%
Mix	-69	-2,0%	-140	-3,3%
Quantità	-339	-9,6%	-187	0,0%
Costo standard	0	0,0%	-71	-2,0%
Totale	-305	-8,6%	-294	-3,7%

- un report sullo scostamento dei prezzi di acquisto vs prezzi previsti a budget e relativi prezzi medi dell'anno precedente;

(K€)

TIPO MATERIALE	Inc %	Acquisti Gen-Mag 2012	Prezzo pianificato 2012	Delta Valore	Delta %	Prezzo medio 2011	Delta Valore	Delta %
Materie prime	42,9%	1.545	1.777	232	15,0%	1.610	65	4,2%
Semilavorati	42,5%	1.533	1.654	121	7,9%	1.623	90	5,9%
Imballi	9,1%	329	345	16	4,9%	326	- 3	-0,9%
Prodotti finiti	5,1%	183	207	24	13,3%	194	11	6,2%
Sottomisure	0,4%	14	16	2	12,9%	15	0	3,2%
Totale	100,0%	3.604	3.999	396	11,0%	3.767	164	4,5%
Semilavorati		-	18	18		59	59	
Totale		3.604	4.018	414	11,5%	3.826	223	6,2%

- un report grafico sull'andamento dei prezzi d'acquisto delle principali materie prime utilizzate dalla nostra organizzazione;



- un report sull'analisi dell'aging relativamente alla situazione creditoria nei confronti dei clienti, esclusi i crediti intercompany.

Mercato	Anno	da scadere	scaduto	da 1 mese	da 2 mesi	da 3 mesi	da 4 mesi	da 5 mesi	da 6 mesi	oltre 6 mesi	Totale	Delta	Delta%	Giorni	Delta Giorni	Scaduto vs
GG	2011	34.884	484	95	11	126	2	23	21	205	35.368	- 1.049	-3,0%	69	1	1,4%
	2012	33.734	584	55	21	13	0	93	2	401	34.319			70		1,7%
GD	2011	3.676	453	230	0	9	- 60	4	8	262	4.129	658	15,9%	138	8	11,0%
	2012	4.492	296	798	- 43	- 579	- 1	- 4	- 840	964	4.787			146		6,2%
Estero	2011	4.124	1.461	649	243	151	48	2	7	361	5.585	- 1.157	-20,7%	82	-1	26,2%
	2012	3.532	897	483	200	171	39	0	1	1	4.428			81		20,2%
Totale	2011	42.684	2.398	974	254	286	- 10	30	36	828	45.082	- 1.548	-3,4%	74	1	5,3%
	2012	41.758	1.777	1.336	179	- 395	38	89	- 836	1.366	43.534			75		4,1%

Nota: i valori indicati nei report sono stati modificati per questioni di privacy.

CAP. 12: L'IMPORTANZA DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA CRESCITA PER LINEE

ESTERNE DI VIMAR

Abbiamo esaminato nel capitolo 5 a pag. 65 (il sistema di controllo di gestione in Vimar) i rapporti di controllo di Vimar sulle società del gruppo, essenzialmente estere, alle quali si è aggiunta a dicembre 2011 il controllo al 75% di Elvox Spa di Campodarsego (Padova), importante società operante sia a livello nazionale che internazionale, attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti con elevato contenuto tecnologico nei settori della citofonia, videocitofonia e telefonia, delle televisioni a circuito chiuso e dell'automazione, sia civile che industriale, settori complementari a quelli dove opera la capogruppo Vimar. Si tratta di articoli con una forte componente di elettronica e destinati per la maggior parte alle strutture abitative di livello medio-alto.

L'alternativa della crescita per linee esterne è un'opportunità che è stata sempre presente nella strategia intenzionale di Vimar, al pari della crescita attraverso lo sviluppo delle potenzialità interne sia in termini di apertura di nuovi mercati sia in termini di allargamento della gamma di prodotti forniti.

L'attività del sistema di controllo di gestione costituisce elemento essenziale del sistema di corporate governance della Società e delle sue controllate ed assume un ruolo fondamentale nell'individuazione, quantificazione e osservazione dei principali fattori di rischio del Gruppo Vimar, contribuendo ad assicurare la redditività dell'organizzazione, la difesa del patrimonio netto, l'ottimizzazione dei processi e delle singole attività dell'impresa, l'affidabilità dei report e delle sintesi informative destinate alla Direzione Generale e ai responsabili delle controllate, l'osservanza della normativa interna del gruppo, dello statuto sociale, della normativa locale della controllata. In particolare l'attività del controllo di gestione della nostra organizzazione in questo specifico ambito viene esplicitato attraverso i seguenti momenti:

1. assistenza ed integrazione nella stesura del budget della controllata, allo scopo di coordinarlo con quello della casa madre, per metterne in risalto le possibili ottimizzazioni

- relativamente ai flussi economici e finanziari dalla controllata e per la controllata, di ricerca delle comuni sinergie operative, di scambi di informazioni relative al settore di riferimento;
2. assistenza nella predisposizione mensile del conto economico gestionale (Tableau de Bord), strutturato sul documento della casa madre, con l'analisi delle differenze rispetto sia all'anno precedente sia rispetto al budget; in tal modo è possibile effettuare comparazioni con il conto economico della casa madre e ricercare nel limite del possibile un allineamento della redditività della controllata;
 3. assistenza nella costruzione del costo standard della controllata, strutturato sulle stesse logiche che sottendono a quello della casa madre, in modo che le analisi di marginalità siano il più possibile allineate (quindi con tariffe MOD, tariffe macchina, maggiorazioni OVH (per indicarne solo alcune...) determinate con logiche Vimar);
 4. assistenza nell'analisi dei progetti di sviluppo di nuovi articoli riguardanti i mercati coperti dalle controllate, con l'utilizzo di un modello predisposto dalla casa madre (modello di attualizzazione dei flussi di cash-flow con la determinazione del VAN, TIR e Pay Back Period)
 5. assistenza nell'analisi di convenienza economica in occasione di acquisti di asset, con l'utilizzo di modelli analoghi a quelli di cui al punto precedente;
 6. assistenza nella determinazione dei Transfer Prices dalla controllata e per la controllata, in particolare nei riguardi della società S.C. Vimar Romania, dato che detta controllata opera nei confronti di Vimar quale terzista produttore di articoli semilavorati e di prodotti finiti;
 7. assistenza e controllo nei costi relativi al trasporto e ai dazi doganali, al fine di mantenere monitorato il costo complessivo dei componenti venduti alle controllate e viceversa;
 8. attività di internal auditing sulla gestione amministrativa e sui bilanci delle controllate, con verifica dell'affidabilità della loro struttura amministrativa, del loro sistema di controllo di gestione e dei loro sistemi informativi;
 9. valutazione dei rischi ai quali è sottoposta la controllata, verifica della loro corretta individuazione ed imputazione e della loro adeguata gestione. In particolare, verifica della

tipologia del rischio (con focalizzazione su quelli derivanti da operazioni finanziarie, dall'inapplicazione dei corretti principi contabili e su quanto può potenzialmente danneggiare l'immagine della controllata e del gruppo);

10. assistenza al direttore commerciale estero nell'analisi dei margini generati dalla controllata, nell'individuazione delle linee con livelli di marginalità non adeguate, nella consuntivazione dei costi inerenti la controllata, al fine della creazione di un conto economico della stessa integrato con i costi sostenuti dalla struttura centrale e non ribaltati su di essa;
11. assistenza nell'ottimizzazione dei processi e delle singole attività, al fine di garantire situazioni di redditività in linea con quella della casa madre e di permettere il conseguimento dei target stabiliti;
12. assistenza nel supportare la controllata ad elaborare e diffondere all'interno del gruppo e al suo esterno sintesi informative e documenti di reporting certificati ed affidabili;
13. assistenza nel diffondere presso le controllate la cultura del Gruppo, attraverso l'attivazione di adeguati momenti informativi;
14. assistenza nella diffusione presso le controllate di adeguati sistemi di premio e incentivazione, oltre a appropriati interventi di tipo disciplinare al fine di disincentivare potenziali atteggiamenti dannosi e contrari a regole e principi stabiliti dalla casa madre;
15. monitoraggio sui tempi di risposta in relazione a rilevanti situazioni di inefficienza e rischio generate sia dalla gestione interna della controllata sia da variazioni ambientali esterne;
16. assistenza nella predisposizione presso la controllata di procedure che attivino tempestivi processi comunicativi interni a fronte di situazioni che richiedono decisioni immediate da parte della casa madre

In definitiva l'attività del controllo di gestione, in questo particolare ambito della crescita per linee esterne, è una attività di informazione e di coordinamento di tutte le funzioni interessate, attività molto importanti nell'architettura gestionale di un gruppo, nel quale, come già riportato in altre parti

della presente tesi, la presenza di risorse intangibili adeguate (cultura, apprendimento, spirito di gruppo, ecc) evidenzia la tendenza a risultare determinante per il successo dell'organizzazione.

CAP. 13: COMMENTO AI RISULTATI FINORA OTTENUTI

L'implementazione di un sistema di controllo di gestione ha indubbiamente portato risultati importanti alla nostra organizzazione; innanzitutto ha attivato il ricongiungimento dell'area Calcolo costi sotto una unica Direzione, permettendo in questo modo di attivare una migliore sinergia con le attività di pianificazione e controllo propriamente dette.

Un classificazione dei risultati di tale implementazione può esse la seguente:

- a) individuazione dei parametri di misurazione dei risultati che si intendono conseguire in relazione alle risorse assegnate, creando un legame esplicito tra obiettivi, dotazioni di risorse e responsabilità;
- b) identificazione delle aree dove intervenire con miglioramenti di efficienza/processo al fine di migliorare la redditività dell'organizzazione e fornire un miglior servizio al cliente;
- c) valutazione dei risultati conseguiti nel periodo di riferimento, e attivazione di un processo di apprendimento in cui la misurazione in itinere e a consuntivo viene utilizzata per la ridefinizione degli indirizzi gestionali futuri;
- d) individuazione degli scostamenti fra i risultati conseguiti e quelli previsti a budget, mettendo in atto un processo di apprendimento degli eventuali errori che hanno determinato lo scostamento e la messa in moto di meccanismi atti a re-instradare l'organizzazione sugli obiettivi previsti.
- e) valutazione delle performance del personale direttivo e del middle management, necessario per l'applicazione di un sistema incentivante legato ai risultati conseguiti;
- f) individuazione dei fattori rilevanti che hanno generato un risultato positivo e delle cause che hanno portato a conseguenze di natura negativa;
- g) individuazione dei prodotti/clienti che maggiormente contribuiscono alla generazione del margine dell'organizzazione (gross profit, 2° margine, ebit) in modo da intervenire con proposte più efficaci attraverso le analisi di sensitività;
- h) individuare le migliori alternative fra più progetti di R&S relativi a nuovi prodotti, analizzando i loro indicatori di riferimento (VAN, TIR, Pay Back Period) e rilevando gli scostamenti in termini di spese sostenute, investimenti effettuati, fatturati e margini conseguiti;

i) analisi della convenienza economica dell'investimento in asset, con l'utilizzo degli stessi indicatori di cui al punto precedente, a supporto delle valutazioni del responsabile di funzione interessato e delle decisioni della direzione generale;

l) assistenza alle controllate e alle direzioni commerciali, per le quali rimandiamo a quanto esposto nel paragrafo precedente;

In definitiva possiamo ritenere che l'area controllo di gestione ha assunto maggiore centralità nell'organizzazione del processo decisionale della società, costituendo un momento di riferimento importante nella concertazione delle strategie percorribili, con un grado di soddisfazione dei fabbisogni informativi dell'intera organizzazione adeguato alle richieste finora esplicitate.

Riteniamo che le prestazioni, il grado di profondità, il perimetro delle attività considerate, possano essere ampliate in futuro, anche con l'utilizzo di nuovi strumenti, ma soprattutto con un maggiore grado di condivisione, di maggiore apertura delle altre direzioni, di maggiore integrazione di tutte le strutture dell'organizzazione.

CAP. 14: POSSIBILI MIGLIORAMENTI E SPUNTI PER EVOLUZIONI FUTURE

A mio modesto avviso, il controllo di gestione in Vimar potrebbe raggiungere uno stadio più evoluto di maturazione in termini di soddisfacimento dei fabbisogni informativi del management e di strumento destinato ad allineare tutto il management alle strategie definite dalla Direzione Generale.

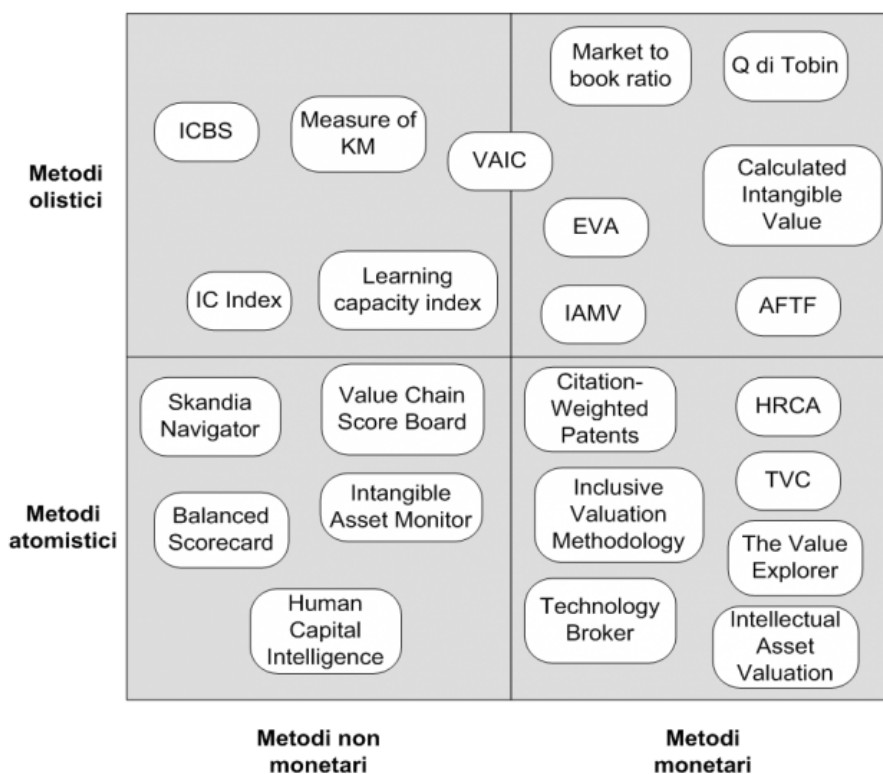
1) un'opportunità è rappresentata dall'impiego del **modello TDABC** in determinate situazioni, per la ricerca di miglioramenti continui delle performances di complessi processi e/o anche di singole attività, anche attraverso attività di reengineering e introduzioni di nuove tecnologie che permettano di ridurre il tempo e le risorse necessarie per il loro espletamento; nella misura in cui vengano consolidati i suddetti miglioramenti ad un processo o ad una singola attività, si potrà procedere ad una variazione delle stime del tempo unitario necessario (e di conseguenza della domanda di risorse) in modo da riflettere tali miglioramenti. Ad esempio, se l'ufficio amministrazione clienti viene potenziato con un nuovo software applicativo, gli addetti potranno monitorare una singola posizione creditoria in 20 minuti anziché in 40. Questa modifica nei tempi di esecuzione di una singola mansione rappresenta un'operazione relativamente semplice in funzione dell'aggiornamento del sistema di determinazione dei costi, si tratterà di modificare la stima del tempo unitario, portandola a 20 minuti, calcolando in questo modo il nuovo quoziente di cost driver dell'attività in questione. E' possibile che il nuovo valore possa risultare leggermente più elevato, una volta che si sarà aumentato il costo unitario, a causa del costo del nuovo software applicativo, ma avremo aumentato anche l'efficienza di esecuzione e la possibilità di effettuare un numero maggiore di controlli..

2) una ulteriore opportunità potrebbe essere identificata in un migliore utilizzo delle **Balanced Scorecard**, attraverso l'individuazione di più stringenti e adeguati Key performance indicator di rilevanza strategica, con una maggiore interrelazione fra le quattro prospettive, la prospettiva finanziaria (financial perspective), quella del cliente (customer perspective), dei processi gestionali interni (internal process perspective), per terminare poi con quella dello sviluppo e dell'apprendimento (growth and learning perspective); le ultime due enfatizzano i valori immateriali

(intangibile assets) su cui l'azienda deve puntare, piuttosto che sui valori materiali, a conferma del fatto che è preferibile uno sviluppo dell'organizzazione sul medio/lungo termine piuttosto che sul breve termine. L'orientamento al cliente è un aspetto molto importante, che crea valore aggiunto dell'organizzazione presso il cliente, rappresenta un caposaldo delle riflessioni strategiche della Direzione Generale. La soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione dipendono dalla capacità dell'impresa di rispondere con tempestività e assiduità alle richieste della clientela, e tale capacità viene sintetizzata dai fattori critici di successo esterni; una volta individuati, devono essere identificate le aree gestionali coinvolte e in particolare i processi gestionali interni interessati, dai quali dipende la capacità di rispondere in modo efficace ed efficiente.

I Balanced Scorecard permettono inoltre la valutazione di elementi qualitativi, non solo quantitativi, il successo strategico dell'organizzazione passa anche attraverso questo tipo di valutazioni, che interessano in misura particolare gli assets intangibili.

Solo per completare l'argomento si richiama un articolo (Methods for Measuring Intangible Assets, 2010) di Karl Erik Sveiby, uno dei massimi esperti di intangibles, dove l'autore ha raccolto e classificato praticamente tutti i metodi utilizzati allo scopo, riepilogati nella tabella successiva:



© Karl Erik Sveiby 2001-2010

3) ritengo importante un altro approccio, fortemente incentrato sull'analisi dell'ambiente competitivo esterno, anche per ricavarne l'individuazione e la misurazione dei fattori critici di successo dei concorrenti, soprattutto attraverso l'utilizzo dell'analisi **SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats)**, meglio conosciuta come **Matrice SWOT**. Rappresenta uno strumento di pianificazione strategica per valutare i **punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce** di un'organizzazione, di un progetto e di ogni occasione dove si devono effettuare valutazioni di convenienza.

Analisi SWOT			
		Dimensione interna	
		Forze	Debolezze
Dimensione esterna	Opportunità	Strategie: definire nuovi processi e tecniche in grado di sviluppare i punti di forza (strenghts) dell'azienda	Strategie: ridurre ed eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità (opportunities)
	Minacce	Strategie: usare i punti di forza (strenghts) per difendersi dalle minacce (threats) esterne	Strategie: attivare le difese affinché le minacce esterne non attivino i punti di debolezza (weaknesses)

Una corretta analisi SWOT viene implementata attraverso la definizione iniziale delle caratteristiche dell'obiettivo, in altre parole deve essere esplicitata la situazione finale che si deve raggiungere. Questo strumento viene generalmente impiegato nelle simulazioni di pianificazione con valenza strategica.

I parametri in ordinata ed in ascissa sono:

- Punti di forza: vale a dire le caratteristiche dell'impresa che permettono il raggiungimento del target prefissato;
- Punti di debolezza: cioè le caratteristiche che, al contrario, sono sfavorevoli al raggiungimento del target prefissato;
- Opportunità: rappresentano le condizioni esistenti nell'ambiente esterno che permettono il raggiungimento del target;.

- Rischi: in sostanza indicano le situazioni esterne che sono sfavorevoli al raggiungimento del target.

L'analisi si conclude con una dichiarazione di raggiungibilità o meno del target dichiarato. In questo secondo caso si procede all'identificazione di un diverso target e si procede con l'esecuzione di una nuova analisi SWOT.

4) un ulteriore passaggio che ritengo necessario è il **miglioramento del budget finanziario**, dal quale possono essere estratte informazioni utili per azioni di reengineering o di implementazione di nuove soluzioni informatiche. Permette inoltre, attraverso strumenti di simulazione dinamica, di effettuare valutazioni su politiche alternative concernenti l'area commerciale e l'area acquisti (le cui leve principali hanno effetti diretti sui tempi d'incasso e di pagamento), valutando l'effetto di tali politiche attraverso l'analisi delle variazioni dei valori patrimoniali.

L'attivazione di un sub-componente del budget finanziario, il Budget degli impieghi e delle fonti permette di fotografare con maggiore efficacia in termini di comprensione la situazione finanziaria e patrimoniale a tendere, verificare se la gestione prevista produrrà o impiegherà risorse finanziarie, identificando in dettaglio le cause di tali situazione.

Si allega un esempio delle voci che compongono il Budget degli impieghi e delle fonti:

Budget degli impieghi e delle fonti	
Impieghi	Fonti
- incremento dei crediti commerciali	- decremento dei crediti commerciali
- incremento delle rimanenze di magazzino	- decremento delle rimanenze di magazzino
- incremento delle attività correnti diverse	- decremento di attività correnti diverse
- decremento dei debiti commerciali	- incremento dei debiti commerciali
- decremento dei debiti per imposte	- incremento dei debiti per imposte
- decremento di altri debiti a breve	- incremento di altri debiti a breve
- investimenti in immobilizzazioni	- disinvestimenti di immobilizzazioni
- concessioni di prestiti a medio e lungo termine	- accensione di prestiti a medio e lungo termine
- rimborsi a terzi di prestiti a medio-lungo termine	- rimborsi da terzi di prestiti a medio-lungo termine
- rimborsi di capitale proprio	- apporti in denaro da parte dei soci
- pagamenti di dividendi	
Saldo (f-i): Eccedenza di attività da investire	Saldo (i-f): Fabbisogno finanziario da coprire

Inoltre, attraverso le simulazioni sono possibili analisi e valutazioni in profondità riportate nel capitolo 10 del Budget Finanziario, con un focus particolare sulle variabili che influenzano direttamente il capitale circolante; sono possibili inoltre analisi di sensitività con la creazione di scenari costruiti partendo da modifiche dei valori del conto economico come anche da parametri di natura patrimoniale.

5) si potrebbe inoltre dare maggiore profondità alle attività di miglioramento generate dai momenti di discussione e analisi dei Tableau de Bord, anche attraverso una maggiore flessibilità alla costituzione di gruppi di lavoro ad-hocratici, con la partecipazione soprattutto di posizioni operative che meglio possono rappresentare la fattibilità delle soluzioni ricercate;

6) introdurre ulteriori modelli di simulazione dinamica, al fine di operare maggiormente nella creazione di scenari e di individuare in modo più specifico il condizionamento di un determinato fattore nella costruzione della redditività dell'organizzazione;

7) la costruzione di conti economici per cliente (**Customer Profitability Analysis**) con la raccolta di informazioni specifiche inerenti le attività effettivamente poste in essere dall'organizzazione potrebbe far scaturire il potenziale valore economico sviluppabile del cliente in questione, attraverso l'incremento della sua soddisfazione e fidelizzazione; tale attività sta diventando sempre più importante in quanto la differenziazione sul prezzo si sta confermando sempre meno importante, a vantaggio di altri elementi competitivi, quali qualità, servizio, assistenza pre-post vendita, garanzia sull'acquisto, ecc;

8) agire più in profondità sulla misurazione dei punti di forza e di debolezza dei competitor, al fine di identificare per quanto possibile il loro plus competitivo e non ripetere i loro errori, incrementando in tal modo le performance competitive della nostra organizzazione; tutto ciò attraverso l'introduzione di una maggiore profondità nelle analisi, con una migliore valutazione quali-quantitativa dei competitor, dei mercati sui quali operano, dei supplier ai quali si appoggiano, dell'organizzazione di vendita da loro costituita e quindi basata non soltanto sull'analisi degli indici economico-finanziari ricavati dai loro bilanci, ma anche su altre informazioni, in particolare di

natura commerciale, rilevabili sui mezzi di comunicazione disponibili, o tramite contatti con società o enti operanti nel settore di riferimento;

9) aumentare la centralità dell'attività di analisi dell'aging dei crediti verso clienti, creando maggior valore in relazione all'elemento DSO (Days Sales Outstanding - tempo medio di incasso) identificando le aree critiche, proponendo obiettivi di miglioramento a breve e medio/lungo termine, creando migliori sinergie tra gli attori coinvolti, in armonia con una maggiore tendenza dell'organizzazione alla soddisfazione e fidelizzazione del cliente, anche con l'utilizzo di strumenti di What If Analysis circa gli effetti di migliori politiche commerciali;

10) operare più in profondità con lo strumento del **Target Costing** cioè con una metodologia di controllo dei costi che permette di fissare il prezzo di vendita dell'articolo prodotto partendo dal valore riconosciuto dal cliente. Tale prezzo di vendita deve permettere la realizzazione di un tasso di marginalità adeguato. L'opportunità di utilizzo di questa tecnica è dettata dalla necessità di preservare, per quanto possibile, i margini medi percentuali passati anche sui nuovi articoli.

11) riorganizzare l'attività relativa alla stesura di alcuni reports emessi da funzioni diverse dal controllo di gestione, accentrandola presso quest'ultima, con la duplice finalità di:

-evitare per quanto possibile l'emissione di reports "doppi" emessi da funzioni diverse;

-aumentare il grado di attendibilità del report, in quanto "certificato" da un ente super-partes e senza interessi in conflitto;

12) rivedere i criteri stabiliti per la determinazione del costo del capitale (WACC Weighted Average Cost of Capital) utilizzato per la valutazione dei progetti di sviluppo e nuovi investimenti. Il valore attualmente utilizzato, tenendo presente il ROI medio dell'azienda degli ultimi anni, risulterebbe essere troppo basso e tale da comportare una sensibile riduzione del ROI degli anni futuri.

13) estendere alle controllate di maggior peso (per esempio: Elvox Spa) le soluzioni e gli strumenti di pianificazione e controllo adottati in Vimar, al fine di fornire anche al loro management risposte adeguate ai loro fabbisogni informativi (informazioni affidabili e condivise);

14) migliorare le tempistiche della reportistica mensile (ora assestata attorno al 15/18 giorno del mese successivo) al fine di incrementare la tempestività di eventuali decisioni strategiche da porre

in essere. Un obiettivo ambizioso potrebbe essere il 5/7 giorno del mese successivo, realizzabile con la collaborazione delle altre funzioni aziendali, in primis la contabilità generale.

CAP.15: CONCLUSIONI

Il controllo di gestione in Vimar è un sistema affidabile, puntuale, che risponde ai fabbisogni informativi sollecitati; a mio modesto avviso, sono possibili ulteriori sviluppi affinché si possa affermare che il suddetto sistema sia entrato nella sua piena maturità, in quanto:

- non ancora perfettamente interattivo con le strategie aziendali dichiarate, nel senso che dovrebbe ricevere maggiore visibilità nella costruzione e comunicazione delle stesse, in quanto queste possono essere maggiormente declinate in valori quantitativi e qualitativi di natura operativa e portate a conoscenza di tutto il management coinvolto nei processi di attuazione delle strategie, e nei processi di miglioramento, anche attraverso un maggiore coinvolgimento del controllo di gestione;
- deve essere maggiormente esplicitata l'individuazione in profondità dei fattori critici di successo esterni e quindi l'identificazione puntuale delle aree critiche interne dove operare per la ricerca di maggiori vantaggi competitivi;
- deve introdurre con maggiore profondità un allineamento e miglioramento culturale tra il management, in quanto il recente turnover dello stesso ha introdotto sì un aumento delle capacità innovative, ma ha anche aumentato il dislivello culturale tra gli stessi, inteso nel senso di background formativo, con la possibilità di non garantire il pieno mantenimento di comportamenti convergenti.
- deve allargare la cultura della pianificazione e del controllo, di cui al punto precedente, oltre l'alta direzione, quindi anche ai livelli più operativi (anche attraverso un aumento della visibilità di report specifici), consapevoli del fatto che un aumento del vantaggio competitivo dell'organizzazione potrà derivare anche da un loro maggior coinvolgimento nelle dinamiche del business, da un incremento del loro livello di responsabilizzazione sugli obiettivi e da un miglioramento della dialettica professionale fra middle management e alta direzione.

Quanto sopra non vuole essere una critica sterile e fine a sé stessa, bensì un punto di partenza per una possibile implementazione di un processo di upgrade dell'attività del controllo di gestione,

con nuovi strumenti, atti a valorizzare le competenze delle risorse impiegate nell'area, e con nuovi ambiziosi obiettivi, di coordinamento e assistenza a tutte le funzioni aziendali.

BIBLIOGRAFIA

- ISOTTA F., Organizzazione Aziendale, Cedam Padova, 2003
- CAMUFFO A., Contrattazione aziendale e flessibilità retributiva, in Sviluppo e Organizzazione n.158n novembre-dicembre, pp. 15-38
- SANTESSO E., La contabilità Direzionale, Franco Angeli Editore, 1990
- SANTESSO E., La contabilità dei costi: metodi ed obiettivi, Cà Bembo Dip. Econ. e Direz. Aziend. Univ. Cà Foscari Venezia, 1982
- CODA V., L'orientamento strategico dell'impresa, Utet Torino, 1988
- AIROLDI G., BRUNETTI G., V. CODA, Lezioni di economia aziendale, Il Mulino Bologna, 1989.
- BRUNETTI G., Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate, F. Angeli, Milano, 1979.
- BASSO A., PIANCA P., Introduzione alla Matematica Finanziaria, Cedam Padova, 2010
- SVIBY K.E., Methods for Measuring Intangible Assets, 2010
- ANTHONY R.N., HAWKINS D.F., MACRI' D.M., MERCHANT K.A., Analisi economiche per le decisioni aziendali 3/ed, The McGraw-Hill Companies, 2008
- BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un'ottica strategica, Utet Torino, 1991.
- FORRESTER J., Principles of systems, Cambridge, Wright Allen Press, Mass., 1968; Etas Libri, Milano, 1974
- KAPLAN R.S., ANDERSON S.R., Time-Driven Activity-Based Costing, ISEDI De Agostini Scuola, Novara, 2008
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Allineamento Strategico, come usare le Balanced Scorecard per aumentare la competitività; De Agostini Scuola, Novara, 2006.
- MILLER J. G., VOLLMANN T. E., The Hidden Factory, in Harvard Business Review, e pubblicato in Cooper-Kaplan, I Sistemi informativi aziendali, Giuffrè, Milano, 1988
- SENGE P., The Fifth Discipline, Doubleday Publishing, 1990; Sperling & Kupfer, Milano, 1992
- SVANBERG J., A constructive approach to the integration between Risk and Logistics, Lund, 2004
- AVERSANO N, Tesi Laurea Specialistica "Controllo strategico: ruolo e strumenti" A.A. 2006-07
- ANDREOLA M., Tesi di laurea specialistica "L'uso dei costi standard e l'analisi degli scostamenti" A.A. 2010-11

SITOGRAFIA (aggiornata al 24 Agosto 2012)

www.wikipedia.org

voci “controllo di gestione”, “Sap-BW”, “analisi swot”

www.borsaitaliana.it

Guida al sistema di controllo di gestione – autori prof. Alberto Bubbio, Borsa Italiana, Deloitte&Touche Italia Spa, PriceWaterhouseCoopers Spa

www.fiat.com

Linee di indirizzo per il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi – Relazione sulla Corporate Governance 2012

www.vimar.it

documentazione informativa

www.elvox.it

documentazione informativa

LISTA DEGLI ACRONIMI (in ordine di comparizione)

ERP	Entreprise Resource Planning
MBO	Management By Objectives
VAN	Valore Attuale netto
TIR	Tasso di Rendimento Interno
PBP	Pay Back Period
FCS	Fattori Critici di Successo
KPI	Key Performance Indicator
EVA	Economic Value Added
TQM	Total Quality Management
ABC	Activity-Based Costing
TDABC	Time-Driven Activity-Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
SD	Simulazione Dinamica
SFO	Strategy Focused Organization
TdB	Tableau de Bord
ERM	Enterprise Risk Management
SBU	Strategic Business Unit
ROI	Return on Investment
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
NAT	Net Asset Turnover
WIA	What If Analysis
Ebit	Earnings before Interest and Taxes
CAGR	Compound Annual Growth Rate
OVH	Overhead
BOM	Bill of Materials
MRP	Material Requirement Planning
STP	Set Up
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
CCN	Capitale Circolante Netto
DSO	Days Sales Outstanding



Università Ca' Foscari - Venezia

**ESTRATTO PER RIASSUNTO DELLA TESI DI LAUREA E
DICHIARAZIONE DI CONSULTABILITA'(*)**

FRANCO BIZZOTTO

Il sottoscritto/a FRANCO BIZZOTTO
702629 ECONOMIA

Matricola n. _____ Facoltà _____

iscritto al corso di laurea laurea magistrale/specialistica in:
ECONOMIA AZIENDALE

Titolo della tesi (**): Il controllo di gestione in Vimar SpA

DICHIARA CHE LA SUA TESI E':

- Consultabile da subito Consultabile dopo 15 mesi Non consultabile
- Riproducibile totalmente Non riproducibile Riproducibile parzialmente

Venezia, 2 ottobre 2012

Firma dello studente

(spazio per la battitura dell'estratto)

Nella presente tesi si intende indagare le metodologie di controllo di gestione utilizzate in Vimar SpA allo scopo di fornire eventuali miglioramenti delle prassi attualmente impiegate. La tesi si compone di una prima parte introduttiva alle tematiche del controllo di gestione, dove vengono presentati i tratti salienti del sistema in oggetto. Nella seconda parte si procede allo studio del caso Vimar SpA e degli elementi che caratterizzano l'attività di Co.Ge nell'ambito di tale azienda.

(*) Da inserire come ultima pagina della tesi. L'estratto non deve superare le mille battute

(**) il titolo deve essere quello definitivo uguale a quello che risulta stampato sulla copertina dell'elaborato consegnato al Presidente della Commissione di Laurea



Università Ca' Foscari - Venezia

Informativa sul trattamento dei dati personali

Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 196/03 si informa che il titolare del trattamento dei dati forniti è l'Università Ca' Foscari - Venezia.

I dati sono acquisiti e trattati esclusivamente per l'espletamento delle finalità istituzionali d'Ateneo; l'eventuale rifiuto di fornire i propri dati personali potrebbe comportare il mancato espletamento degli adempimenti necessari e delle procedure amministrative di gestione delle carriere studenti. Sono comunque riconosciuti i diritti di cui all'art. 7 D. Lgs. n. 196/03.