



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea magistrale in Economia degli scambi internazionali

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

### Tesi di Laurea

# Il controllo di gestione per le piccole e medie imprese

#### **Relatore**

Maria Silvia Avi

#### **Laureanda**

Arianna Scanu  
Matricola 815835

#### **Anno Accademico**

**2011 / 2012**

Con questo elaborato colgo l'occasione per ringraziare il Responsabile delle vendite e del marketing dell'azienda Alfa e il socio fondatore Dino Florian e il Direttore Generale del Marketing dell'impresa Roger Technology S.n.c. per avermi dato la possibilità di condurre l'intervista presso le loro aziende e di comprendere, in linee generali, come viene svolto nella pratica il controllo di gestione. Inoltre vorrei ringraziare la mia famiglia e Daniele per avermi supportato durante questo percorso di studi.

## **IL CONTROLLO DI GESTIONE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

## **1 Introduzione**

Come riescono le piccole e medie imprese a reagire al momento di crisi che sta colpendo l'economia mondiale? Come riescono a competere nonostante la concorrenza delle imprese più grandi dotate di maggiori risorse? Che strumenti e che politiche stanno adottando per rimanere competitive nel mercato e per non essere costrette a cessare la propria attività?

Con questo elaborato si vogliono analizzare approfonditamente gli aspetti caratterizzanti delle PMI (piccole e medie imprese) e capire come tali elementi incidano nell'evoluzione e nell'implementazione dei metodi di controllo di gestione. I metodi di controllo di gestione, infatti, stanno diventando negli ultimi anni uno strumento largamente utilizzato anche in queste realtà, tipicamente dotate di risorse finanziarie ed umane più limitate, perché permettono di comprendere come adattare le caratteristiche interne dell'azienda alle caratteristiche esterne del mercato e quindi consentono all'impresa di raggiungere un vantaggio competitivo. Si andranno, a tal proposito, ad analizzare specificatamente tutti i possibili strumenti di controllo di gestione che queste imprese possono utilizzare ed adattare alla loro situazione per ampliare la loro competitività e per permettere un'evoluzione dimensionale o qualitativa; ci soffermeremo, in particolar modo, sull'analisi dei costi, sull'elaborazione del budget generale di azienda e sull'individuazione degli scostamenti tra valori programmati nel budget e i valori ottenuti a consuntivo. Infine si esaminerà brevemente la storia di due imprese con sede nel trevigiano per comprendere come quanto visto in teoria viene applicato nella pratica: si capirà come è nata l'idea di fondare queste imprese, i loro punti forza, come si sviluppa il loro sistema di controllo di gestione e come esso contribuisce al successo aziendale.

Il secondo capitolo inizia effettuando una breve analisi relativamente alla normativa indirizzata alle PMI presente nell'ordinamento italiano. Mancando in esso una definizione precisa di impresa, inizialmente viene esaminata la definizione generale di imprenditore (articolo 2082 del Codice Civile), definizione che da le basi per comprendere chi è considerato imprenditore dal diritto italiano ed è quindi sottoposto ad una particolare normativa. Fatta questa analisi, verrà poi esaminato l'articolo relativo al ruolo di piccolo imprenditore (articolo 2083) e verrà fatto un breve accenno in merito alla normativa speciale indirizzata ad esso e a tutte le piccole imprese. Dato il ruolo rilevante esercitato dalle imprese di piccole e medie dimensioni nel mercato europeo ed italiano, verranno poi esaminati i parametri quantitativi utilizzati dall'Unione Europea e dall'ISTAT per classificare e tutelare tali imprese. Poiché non è facile classificare le aziende basandosi unicamente su tali parametri quantitativi, nel secondo capitolo verranno anche delineati alcuni aspetti quantitativi e qualitativi che generalmente caratterizzano e distinguono le PMI dalle grandi aziende. Infine si sottolineeranno i punti di debolezza, ma soprattutto i punti di forza che permettono a queste aziende di ritagliarsi il proprio spazio nell'ambiente economico e verrà fornita una breve classificazione delle possibili tipologie di PMI presenti nel mercato.

Nel terzo capitolo verrà sottolineata l'importanza che rivestono per le PMI i sistemi di controllo di gestione: queste imprese, infatti, pur disponendo di limitate risorse destinate a tali sistemi, soprattutto a partire dagli anni ottanta hanno iniziato ad utilizzare degli strumenti di programmazione e di controllo per svolgere all'interno dell'azienda molteplici funzioni. Il controllo di gestione risulta utile per le PMI prima di tutto per individuare il proprio mercato di riferimento e, in secondo luogo, per comprendere le caratteristiche interne all'azienda; informazioni necessarie per mettere in atto delle strategie aziendali di breve, medio, lungo periodo che permettano il raggiungimento degli obiettivi aziendali prestabiliti date le risorse di cui dispone l'azienda. Il sistema di controllo di gestione si suddivide a sua volta in: un subsistema informativo, un subsistema organizzativo e un subsistema di processo. Il subsistema informativo comprende tutti gli strumenti utilizzati dall'impresa per raccogliere le informazioni utili al processo decisionale e di controllo (contabilità generale, contabilità analitica, sistema di standard, budget aziendale e studio degli

scostamenti), il subsistema organizzativo definisce i compiti e le competenze di tutto il personale all'interno dell'azienda e, infine, il subsistema di processo ha il compito di controllare tutto l'operato aziendale e indirizzare l'intera azienda verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nel capitolo terzo si andranno, inoltre, ad esaminare le fasi tipiche di sviluppo del sistema di controllo di gestione in queste realtà e gli elementi di semplificazione che il sistema di controllo delle PMI presenta rispetto a quello utilizzato nelle grandi imprese.

Nel quarto capitolo verrà esaminata la fase di classificazione dei costi. Tale operazione acquista notevole rilevanza per il controllo di gestione dell'impresa perché permette all'imprenditore di ottenere informazioni aggiuntive in merito all'efficienza e all'efficacia aziendale. Nel particolare verranno primariamente analizzate le differenti configurazioni di costo che gli addetti possono utilizzare: la distinzione fra i costi fissi e variabili, fra i costi diretti ed indiretti e fra i costi speciali e comuni. In seguito verranno esaminati i possibili metodi di determinazione del costo pieno di prodotto: quali il metodo del Full Costing, dell'Activity Based Costing e del Direct Costing (accennato brevemente). Ed, infine, il capitolo quattro fornirà una spiegazione relativa al "Margine di contribuzione", al "Break even point" e alle scelte di "Make or buy", strumenti che servono all'azienda per effettuare in modo consapevole le scelte aziendali.

Nel quinto capitolo verrà esaminato nel dettaglio un importante strumento di programmazione e di controllo utilizzato dalle imprese di tutte le dimensioni: il budget generale d'azienda. Il budget aziendale riveste, infatti, tanta importanza in quanto permette all'impresa di focalizzare in modo chiaro gli obiettivi di ogni reparto e di verificarne periodicamente il loro raggiungimento. Verranno, quindi, evidenziate le funzioni che questo strumento svolge all'interno dell'azienda e la modalità di formulazione generalmente utilizzata. Nei paragrafi successivi verrà effettuata un'analisi di alcuni budget operativi che concorrono alla formulazione del budget generale e che una PMI può scegliere di utilizzare nella sua fase di programmazione; nel dettaglio si esamineranno: il budget delle vendite, il budget dei costi commerciali, il budget della produzione, il budget dei costi generali, il budget degli investimenti, il

budget degli oneri e il budget della qualità. Solo in seguito verrà esaminato il budget generale d'azienda suddiviso in budget economico, finanziario e patrimoniale. Alla fine del capitolo verranno elencati brevemente alcuni indici finanziari e reddituali (indici di liquidità, di rotazione, di solidità e di redditività) e alcuni flussi finanziari che l'azienda può utilizzare, sia in fase di programmazione che a consuntivo, per comprendere la reale situazione reddituale e finanziaria dell'impresa stessa.

Il sesto capitolo effettua un'analisi relativa alla fase di controllo e, precisamente, alla fase di individuazione degli scostamenti tra valori programmati e valori ottenuti a consuntivo. Lo studio degli scostamenti potrà essere effettuato dagli addetti al controllo di gestione analizzando le variazioni che si generano tra i valori di budget e i valori effettivi che riguardano l'azienda nel suo totale, oppure esaminando analiticamente le variazioni che si generano in ogni reparto aziendale e in ogni voce reddituale e finanziaria. Come vedremo in questo capitolo, questa fase è vitale per l'azienda perché permette di comprendere le cause che hanno generato i possibili scostamenti, di mettere in atto delle conseguenti azioni correttive e di ridefinire gli obiettivi aziendali con il fine di rendere l'impresa competitiva nel proprio mercato. Precisamente, nelle pagine finali di questo capitolo, verranno brevemente descritte le tipologie di scostamenti che possono verificarsi nei costi (variazione di prezzo – costo, variazioni di efficienza, variazioni di volume e variazioni di spesa) e nei ricavi aziendali (variazione di prezzo, variazione di volume e variazione del mix di offerta).

Il capitolo settimo permette, infine, di comprendere come quanto spiegato nei precedenti capitoli viene applicato nella pratica da due PMI, con sede nel trevigiano, sulle quali è stata condotta una breve intervista. Precisamente si andrà ad analizzare e a contrapporre la storia, la struttura organizzativa e il sistema di controllo di gestione dell'impresa Alfa (nome fittizio), azienda commerciale di medie dimensioni che opera nel mercato dell'elettronica, e dell'impresa Roger Technology S.n.c., piccola azienda industriale che opera nel mercato delle automazioni e motori elettrici ad alto tasso tecnologico.

## 2 Le piccole e medie imprese

### 2.1 Definizione di impresa e di piccolo imprenditore nell'ordinamento italiano

L'ordinamento italiano tramite il codice civile non fornisce una vera e propria definizione di **impresa**, ma si limita a definire il ruolo dell'imprenditore e ad effettuare una distinzione tra i diversi e possibili tipi d'impresa. L'autore Campobasso sostiene che *“tale distinzione si basa principalmente su tre criteri:*

- a) l'oggetto dell'impresa, che determina la distinzione fra imprenditore agricolo (art.2135) e imprenditore commerciale (art. 2195);*
- b) la dimensione dell'impresa, in base al quale è individuato il piccolo imprenditore (art. 2083) e, di riflesso, l'imprenditore medio - grande;*
- c) la natura del soggetto che esercita l'impresa”<sup>1</sup>.*

Con l'articolo 2082 il legislatore ha voluto, prima di tutto, definire il ruolo dell'imprenditore: “È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”. L'articolo 2082 ha lo scopo di dare le linee guida, o meglio di definire i requisiti minimi, per comprendere chi è per il diritto considerato imprenditore ed è quindi soggetto alla disciplina apposita e chi, viceversa, per le sue caratteristiche, non è considerato tale ed è quindi esonerato dalla disciplina prevista per l'imprenditore stesso.

Da tale articolo si comprende che l'impresa, per essere considerata tale, deve svolgere un'attività organizzata come un insieme di atti i quali prevedano l'impiego coordinato di più fattori produttivi: il lavoro proprio, il lavoro altrui e il capitale. Si può parlare di impresa anche quando l'imprenditore opera senza l'aiuto di collaboratori autonomi e subordinati o quando non venga creato un complesso aziendale composto da beni fisici purché vi sia l'impiego coordinato degli altri fattori produttivi; di contro non si può parlare di impresa quando un'attività preveda solamente l'organizzazione del proprio lavoro.

---

<sup>1</sup> CAMPOBASSO GIAN FRANCO, in *Manuale di diritto commerciale*, UTET GIURIDICA, Torino, 2008, pagg. 10.



L'attività d'impresa, come specificato nell'articolo, deve avere inoltre il fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. Un'impresa deve essere, quindi, produttiva di nuova ricchezza e per fare ciò deve sottostare a delle modalità di svolgimento che rispecchino le caratteristiche di economicità, professionalità ed organizzazione, elementi fondamentali per ogni tipo di impresa che voglia competere nel mercato e coprire i propri costi con i propri ricavi.

Infine, per quanto concerne la caratteristica di professionalità, perché si possa parlare di impresa non è sufficiente la presenza di un'attività economica di carattere meramente personale ed occasionale perché verrebbe a mancare l'elemento necessario dell'organizzazione; a tal proposito non vengono considerate imprese le attività svolte dai professionisti.

Si parla di **piccolo imprenditore** all'articolo 2083 del codice civile il quale definisce come piccolo imprenditore il coltivatore diretto, l'artigiano, il piccolo commerciante e colui che utilizza nello svolgimento della propria attività professionale organizzata prevalentemente il lavoro proprio e il lavoro dei componenti della propria famiglia.

Per parlare di prevalenza del lavoro proprio sul lavoro altrui è indispensabile che l'imprenditore lavori all'interno della propria impresa e che il lavoro dei propri familiari risulti prevalente rispetto al capitale e al lavoro prestato dai lavoratori estranei al rapporto di parentela. Questo requisito è da intendersi non tanto in senso puramente quantitativo, ma la prevalenza deve essere intesa soprattutto in senso qualitativo - funzionale: ovvero i beni prodotti, con la propria originalità e le proprie caratteristiche, devono rispecchiare le idee e le conoscenze dell'imprenditore e dei suoi familiari. Tale requisito deve essere quindi un iniziale elemento che ci aiuta a comprendere se un imprenditore può essere considerato piccolo o meno.

Da questi articoli si comprende come il lavoratore autonomo non possa essere considerato un imprenditore in quanto, servendosi solo del lavoro proprio, manca del requisito fondamentale dell'organizzazione degli altri fattori produttivi; allo stesso tempo il piccolo imprenditore viene distinto dall'imprenditore medio - grande sempre a causa dell'elemento organizzativo che risulta essere di livello molto inferiore rispetto a quello utilizzato negli altri tipi d'impresa.

Il piccolo imprenditore, pur essendo assoggettato allo statuto generale dell'imprenditore, si differenzia da quello commerciale medio - grande per il fatto di essere esonerato da una serie di obblighi quali la tenuta delle scritture contabili (art. 2214) tra le quali la redazione del bilancio di esercizio (art. 2217), l'assoggettamento ad altre procedure concorsuali (art. 2221) e l'iscrizione nel registro delle imprese con funzione di pubblicità legale. L'iscrizione nel registro delle imprese, infatti, è prevista per le piccole aziende in una sezione speciale ed ha l'unica funzione di certificazione anagrafica e di pubblicità notizia, ovvero tale iscrizione consente di conoscere l'atto iscritto ma non di renderlo opponibile a terzi.

Come spiega l'autore Campobasso, *“La piccola impresa o determinate figure di piccole imprese sono destinatarie di una ricca legislazione speciale ispirata dalla finalità di favorirne la sopravvivenza e lo sviluppo attraverso molteplici agevolazioni finanziarie, lavoristiche e tributarie”*<sup>2</sup>. Da tale affermazione si comprende come sia importante tutelare le piccole e medie imprese dall'evolversi del mercato in quanto, non disponendo delle stesse risorse delle altre imprese, potrebbero, senza alcuna tutela da parte del legislatore, essere inghiottite dal mercato stesso e fallire dopo pochi mesi di vita. Tale linea di pensiero è stata ripresa anche dallo IASB (International Accounting Standards Board) nell'elaborazione dei principi contabili internazionali: tale organo, infatti, ha dedicato una sezione apposita e più semplificata per le PMI con l'obiettivo di permettere una maggior comparabilità e trasparenza tra i dati contabili di imprese di nazionalità differenti, aumentare la fiducia globale nella contabilità delle PMI e ridurre le tasse ed oneri alle imprese caratterizzate da minor dimensione.

Per quanto riguarda l'assoggettamento al **fallimento** del piccolo imprenditore prevale esclusivamente la legge fallimentare che, nonostante ciò, è stata più volte modificata per permettere una miglior coordinazione con quanto stabilito nell'articolo 2083 del codice civile.

L'ultima riforma del 2006 del diritto fallimentare e il corrispondente decreto correttivo del 2007 stabiliscono, all'articolo 1, che non è soggetto al fallimento l'imprenditore che dimostri di sottostare congiuntamente ai seguenti obblighi quantitativi:

---

<sup>2</sup> CAMPOBASSO GIAN FRANCO, in *Manuale di diritto commerciale*, UTET GIURIDICA, Torino, 2008, pagg. 26.

- a) aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila;
- b) aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila;
- c) avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila.

## *2.2 Definizione di piccola e media impresa nella dottrina economica e relative caratteristiche*

Le PMI da anni svolgono un ruolo rilevante nella realtà industriale italiana ed europea fornendo lavoro all'interno dei paesi europei e rendendo ciascuna nazione più competitiva mondialmente: le PMI, infatti, rappresentano il 99% delle imprese presenti in Europa fornendo due terzi del lavoro nei settori privati e più di metà del totale del valore aggiunto creato dalle aziende nell'Unione Europea.

L'**Unione Europea**, data l'importanza di queste imprese, con la raccomandazione europea 2003/361, ha voluto anche essa dare dei parametri quantitativi di individuazione delle PMI: il numero degli addetti, il fatturato e il totale di bilancio.

Categoria	Addetti	Fatturato	Totale di bilancio
Micro - impresa	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m
Piccola - impresa	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m
Media - impresa	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m

*Tabella 1: Definizione di PMI dell'UE*

*Fonte: Portale Europeo per le PMI*

Ciascuna impresa, per appartenere ad una categoria in particolare, deve sottostare a tutti i limiti previsti per la classe di riferimento. Ogni impresa beneficia, dall'appartenere a questi gruppi, di minor obblighi tributari e di programmi di supporto messi in atto dall'UE. La Commissione Europea, infatti, ha attuato una politica di supporto alle PMI che prevede:

- la promozione delle capacità e lo spirito di imprenditorialità;
- tagli burocratici;
- lo sviluppo del potenziale di crescita delle PMI;
- il rafforzamento del dialogo e della consultazione con i membri delle PMI <sup>(3)</sup>.

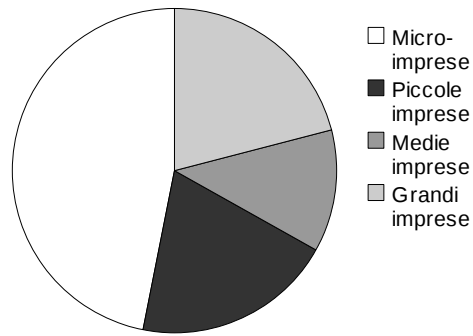
Anche l'**ISTAT** (Istituto Nazionale di Statistica italiano), nelle sue elaborazioni dei dati e nei suoi report, utilizza la classificazione delle imprese per dimensione fornita dalla Commissione Europea e nei suoi elaborati sottolinea l'importanza delle PMI anche nel mercato italiano.

Da quanto emerge nel report "*Struttura e dimensione delle imprese*" relativo all'anno 2010, pubblicato dall'Istat il 5 Giugno 2012, su una totalità di imprese di 4,5 milioni attive nel settore dell'industria e dei servizi e che impiegano circa 17 milioni di addetti, la tipologia di imprese che domina il sistema produttivo italiano è quella delle piccole imprese e ancor più delle micro - imprese. Le imprese con meno di 10 addetti sono il 95% del totale di tutte le imprese italiane ed impiegano il 47% degli addetti, le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) invece impiega il 20% dei lavoratori, le medie imprese (da 50 a 249 addetti) ne impiega il 12,2% ed infine le grandi imprese (con più di 250 addetti) il 21% <sup>(4)</sup>.

---

<sup>3</sup> European Commission Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/small\\_medium\\_sized\\_enterprises\\_SMEs](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs)

<sup>4</sup> ISTAT, in *Struttura e dimensione delle imprese, archivio statistico delle imprese attive*, 2012, <http://www.istat.it/it/archivio/64179>



*Illustrazione 1: Percentuale di addetti per tipologia d'impresa (dati Istat)*

*Fonte: Rielaborazione dati Istat, Report "Struttura e dimensione delle imprese, archivio statistico delle imprese attive", 2012, <http://www.istat.it/it/archivio/64179> .*

In Italia quindi le grandi imprese svolgono un ruolo marginale: infatti nell'anno 2010 erano solo 3.707, ovvero lo 0,08% delle imprese presenti. Conseguentemente tutte le altre imprese si caratterizzano per una dimensione medio - piccola: generalmente sono le imprese industriali che presentano una dimensione media maggiore con 9 - 21 addetti per impresa, seguite dalle attività finanziarie ed assicurative che impiegano in media 6,7 addetti e dalle imprese che si occupano di comunicazione e di informazione che impiegano 5,7 addetti in media; le aziende che si occupano di costruzioni, commercio, trasporto, alberghi ed altri servizi invece hanno una dimensione minore con circa 3 - 4 addetti medi per impresa.

Il settore del terziario è quello dove prevalgono le PMI, le imprese che si occupano di commercio, trasporto, alberghi ed altri servizi adottano spesso la forma di micro - impresa (meno di 10 addetti) rappresentando quindi il 78% delle micro - imprese nel territorio italiano (*illustrazione 2*).

Ndi addetti (a)	Attività economiche (b)								Totale	
	Industria		Costruzioni		Commercio, alberghi, trasporti		Altri servizi			
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
1	145,0	146,0	340,1	341,5	822,2	824,4	1298,7	1297,3	2606,0	2609,2
2-9	217,3	870,9	238,0	830,6	709,6	2373,0	466,5	1449,9	1631,4	5524,4
10-19	46,6	621,6	21,7	279,1	49,5	640,4	25,0	326,2	142,7	1867,3
20-49	22,1	666,0	6,5	186,2	15,8	464,8	10,8	328,2	55,3	1645,3
50-249	9,4	916,9	1,4	124,8	5,1	493,6	5,8	575,3	21,8	2110,5
250 e più	1,5	1088,2	0,1	54,6	0,9	1082,5	1,3	1323,8	3,7	3549,1
Totale	442,0	4309,5	607,8	1816,8	1603,1	5878,6	1808,0	5300,8	4460,9	17305,7

*Illustrazione 2: IMPRESE E ADDETTI PER CLASSE DI ADDETTI E SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA. Anno 2010, valori assoluti*

Fonte: Istat, Report "Struttura e dimensione delle imprese, archivio statistico delle imprese attive", 2012, <http://www.istat.it/it/archivio/64179> <sup>5</sup>.

Secondo i dati Istat, inoltre, tra il 2009 e il 2010 la struttura e la dimensione delle imprese tende a cambiare molto lentamente registrando un numero medio di addetti per impresa pari a 3,9 e preferendo sempre di più il settore terziario: le nuove imprese, infatti, prediligono soprattutto il settore dei servizi. Secondo il report "Demografia d'impresa, anni 2005 - 2010", pubblicato dall'Istat l'11 Luglio 2012, infatti, "Le imprese nate nel 2005 e ancora attive a cinque anni dalla nascita, subiscono, tra il 2009 e il 2010, un arresto dimensionale, fermandosi a 2,5 addetti medi. È da evidenziare come, in generale, i primi segni d'arresto della crescita dimensionale, si evidenziano già al quarto anno (tra il 2008 e il 2009)" <sup>6</sup>. Questa tendenza si manifesta anche nelle aziende che operano in settori dell'industria e delle costruzioni i quali tipicamente raggiungono dimensioni maggiori con l'avvio della propria produzione; questo dato manifesta come tutte le imprese, grandi e piccole ed

<sup>5</sup> ISTAT, in *Struttura e dimensione delle imprese, archivio statistico delle imprese attive*, 2012, <http://www.istat.it/it/archivio/64179>, a tal proposito si specificano i seguenti punti:

(a) Poiché il numero degli addetti di un'impresa è calcolato come media annua, la classe dimensionale '1' comprende le unità con in media fino a 1,49 addetti; la classe '2 - 9' comprende quelle con addetti da 1,50 a 9,49, e così via.

(b) in ATECO 2007 e relativo campo di osservazione. Secondo tale classificazione Industria comprende le sezioni di attività economica 'B' (Estrazione di minerali da cave e miniere), 'C' (Attività manifatturiere), 'D' (Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata) ed 'E' (Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento); Costruzioni comprende la sezione di attività economica 'F' (Costruzioni); Commercio, trasporti e alberghi comprende le sezioni di attività economica 'G' (Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli), 'H' (Trasporto e magazzinaggio) ed 'I' (Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione); Altri servizi comprende le sezioni di attività economica 'J' (Servizi di informazione e comunicazione), 'K' (Attività finanziarie e assicurative), 'L' (Attività immobiliari), 'M' (Attività professionali, scientifiche e tecniche), 'N' (Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese), 'P' (Istruzione), 'Q' (Sanità e assistenza sociale), 'R' (Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento) e 'S' (Altre attività di servizi).

<sup>6</sup> ISTAT, in *Demografia d'impresa - anni 2005 - 2010*, 2012, <http://www.istat.it/it/archivio/66506>

appartenenti a qualsiasi settore, siano state colpite dalla crisi finanziaria del 2008. Questa crisi ha fatto sì che tali imprese contraessero, nella maggior parte dei casi, la propria produzione, l'assunzione di nuovi addetti e quindi la propria dimensione. A tal proposito il Report dell'Istat *“Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi”*, relativo all'anno 2009, afferma che *“Nel 2009 sul sistema delle imprese italiane hanno agito pesantemente gli effetti della recessione causando una riduzione della base produttiva e un sostanziale peggioramento della performance economica rispetto al 2008. ... Rispetto a tale anno, nell'anno 2009 si sono registrate riduzioni sia nel numero delle imprese (-1,2%) sia nei livelli occupazionali (-2,0)”*<sup>7</sup>. La crisi finanziaria si è manifestata, in tutti i settori e nelle imprese di qualsiasi dimensione, con un calo di produttività del lavoro, con una diminuzione delle ore lavorate dagli addetti, con un calo della redditività e una diminuzione della quota destinata agli investimenti. Dati questi elementi, si comprende come le imprese caratterizzate da dimensioni più ridotte siano sempre più presenti nel mercato.

Nonostante la classificazione fornitaci dall'UE, la grande varietà di tipi di impresa presente nello scenario economico italiano ed europeo crea diverse difficoltà nell'identificare una definizione univoca di piccola impresa e, quindi, nel definire una particolare impresa come piccola o meno se caratterizzata da specifici elementi. Tale individuazione trova ulteriori difficoltà poiché, come afferma l'autrice Lina Ferdinanda Mariniello, risulta condizionata da tre fattori congiunti: la dinamicità del mercato in cui l'azienda opera, la complessità dell'operare degli attori economici e la relatività degli avvenimenti in relazione al tempo e al contesto ambientale<sup>(8)</sup>. Per identificare le aziende in base alle loro dimensioni, quindi, molti autori hanno deciso di spostare la loro attenzione non tanto sugli aspetti quantitativi, ma soprattutto su degli elementi organizzativi e funzionali che queste aziende hanno in

<sup>7</sup> ISTAT, in *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, 2011, <http://www.istat.it/it/archivio/43673>

<sup>8</sup> MARINELLO FERNANDA, in *“Controlli interni ed esterni nelle PMI nella prospettiva di Basilea 2 e degli IFRS”*, Franco Angeli, Milano, 2009, pagg. 181, precisa a tal proposito *“La validità della distinzione in categorie risulta condizionata dal congiunto manifestarsi di tre fattori: la dinamicità, nel qual caso occorre distinguere l'evoluzione che caratterizza un determinato ambiente economico dal divenire che interessa la vita di uno specifico organismo aziendale...; la complessità, caratteristica tipica dell'operare degli attuali organismi aziendali...; la redditività nel qual caso occorre precisare come essa determini conseguenze sia nel senso del tempo sia con riferimento al rapporto tra contesti differenti...”*.

comune <sup>(9)</sup>. Per identificare la tipologia dell'impresa ci serviremo, a tal proposito, di parametri quantitativi, che identificano la piccola e media impresa in base all'ampiezza o alla grandezza della sua dimensione, e di parametri qualitativi, che invece non utilizzano numeri ma considerazioni qualitative.

### 2.2.1 Elementi quantitativi: la dimensione in termini quantitativi

Determinare la dimensione di un'impresa, anche in termini quantitativi, non è di facile fattezza e a tal proposito l'autore Sergio Branciarri sottolinea che: *“l'impresa costituisce un sistema, cioè un insieme di componenti fra loro interagenti. Non bisogna quindi credere che la determinazione della dimensione di un componente del sistema possa, da sola, rappresentare la dimensione dell'impresa nella sua globalità”* <sup>10</sup>. Quindi andremo ora ad elencare una serie di parametri che possono al meglio sintetizzare, in forma teorica, la dimensione dell'impresa in termini quantitativi. Questi parametri possono, a loro volta, essere suddivisi in parametri strutturali e in parametri dinamici. I parametri strutturali raffigurano un valore numerico patrimoniale o la disponibilità di un fattore produttivo (per esempio la forza lavoro o il capitale investito), mentre i parametri dinamici rappresentano delle variabili di utilizzazione del patrimonio disponibile <sup>(11)</sup>.

---

<sup>9</sup> Affermano in proposito CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 19, *“... le imprese appartenenti a una certa classe dimensionale presentano generalmente talune similitudini dal punto di vista gestionale - organizzativo. Ciò significa che la differenza sostanziale tra le imprese di dimensione diversa può essere identificata non tanto nell'aspetto riguardante l'entità dei volumi di produzione o nel numero dei dipendenti, ma soprattutto in termini di organizzazione e funzionamento”*. A tal proposito MARINIELLO FERNANDA, in *Controlli interni ed esterni nelle PMI nella prospettiva di Basilea 2 e degli IFRS*, Franco Angeli, Milano, 2009, pagg. 181, afferma *“Si ritiene che nel trattare dei problemi gestionali, caratterizzanti gli organismi aziendali aventi differenti dimensioni, i parametri qualitativi risultino più opportuni, al fine di individuare dei raggruppamenti sufficientemente omogenei, in quanto influenzanti il modo di operare delle unità economiche in modo più incisivo rispetto a quelli di natura quantitativa”*.

<sup>10</sup> BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 29.

<sup>11</sup> CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 20.



Gli **elementi quantitativi strutturali** che determinano la dimensione dell'impresa, sono:

- *Il numero di persone impiegate nell'impresa*: questo dato è di facile individuazione ma può avere come effetto negativo il fatto di non discriminare tra un'azienda che impiega molto personale (labour intensive) e un'altra che invece sfrutta soprattutto il lavoro di macchinari ed ha quindi un processo produttivo più automatizzato (capital intensive).
- *Il capitale investito*: anche questo fattore non discrimina tra un'azienda labour intensive, che quindi sarà caratterizzata da un capitale investito più ridotto, e un'impresa capital intensive, che avrà invece bisogno di investimenti più ingenti per permettersi l'acquisto e il mantenimento dei macchinari; questo fattore inoltre non tiene conto del fatto che un'impresa, pur disponendo di un capitale investito ridotto, può risultare di grandi dimensioni grazie all'utilizzo di differenti tecniche di godimento, quali l'acquisizione di macchinari e fabbricati con il leasing o con l'affitto temporaneo.
- *La capacità produttiva dell'impresa*: questo fattore indica la quantità massima di beni che l'azienda, tenuto conto delle risorse che ha a disposizione, è in grado di produrre: se, infatti, l'azienda volesse soddisfare una domanda maggiore di beni sarebbe costretta ad investire in ulteriori fabbricati, macchinari o altre risorse che farebbero quindi variare la capacità produttiva e conseguentemente la dimensione dell'impresa stessa.

Gli **elementi quantitativi dinamici** che determinano la dimensione dell'impresa sono:

- *Il valore di vendita*: il valore di vendita, o meglio il fatturato, è anche esso di facile individuazione però non è molto rappresentativo della dimensione dell'impresa poiché è influenzato dalle politiche di prezzo attuate dalle aziende. A tal proposito, infatti, possono esserci imprese di piccole dimensioni che, lavorando in determinati mercati (per esempio l'elettronica), ottengono ingenti fatturati, oppure altre imprese che, dato il loro mercato di appartenenza, possono alternare momenti di alto fatturato con altri di basso fatturato a causa di oscillazioni della domanda.

- *La quantità di produzione*: invece determina il numero di beni che vengono prodotti ogni anno all'interno dell'impresa, è un buon indicatore in quanto non risente dell'influenza delle politiche di prezzo.
- *La quota di mercato*: valuta il peso, o meglio l'importanza, che l'azienda riveste nel proprio mercato di appartenenza, questo indice è quindi relativo in quanto dipende dalla dimensione del mercato stesso.
- *Il valore aggiunto*: gli autori Alessandro Cortesi, Fernando Alberti e Carlo Salvato lo definiscono come “la somma di utile netto, imposte sul reddito, oneri finanziari, retribuzioni e ammortamenti, ovvero in altro modo, si ottiene sottraendo dal totale delle vendite il totale degli acquisti di beni e servizi effettuati da terze economie, ovvero misura la nuova ricchezza risultante dal processo produttivo”<sup>12</sup>.

## 2.2.2 Elementi qualitativi: struttura delle PMI, dominanza del soggetto economico e scarso utilizzo del sistema manageriale

Molti autori, come spiegato in precedenza, hanno sottolineato l'importanza che rivestono alcuni **elementi qualitativi**, comuni a più imprese, nella classificazione delle aziende nelle diverse categorie dimensionali. Ora si procederà con un'analisi delle caratteristiche qualitative più significative.

- *La struttura organizzativa*: per struttura organizzativa si intende la divisione e la coordinazione formalizzata fra i vari reparti aziendali, in modo tale che i ruoli e le competenze di ciascun membro siano ben conosciuti e rispettati all'interno dell'azienda. Essendo le piccole e medie imprese generalmente formate da un numero limitato di persone, le quali si occupano della gestione generale dell'impresa, in esse la struttura organizzativa risulta essere poco sviluppata e poco formalizzata mediante documenti<sup>(13)</sup>. Da quanto si comprende la piccola

<sup>12</sup> CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 23.

<sup>13</sup> A tal proposito BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 39, afferma “Nella piccola impresa i compiti vengono definiti in modo informale; la supervisione diretta esercitata dall'imprenditore consente inoltre continui interventi sulle scelte e sulle attività dei subordinati”.

e media impresa, rispetto alla grande impresa, sarà caratterizzata anche da una complessità interna molto ridotta.

- *Le forme di finanziamento:* generalmente le PMI utilizzano per finanziare la propria attività il capitale fornito dall'imprenditore o dai soci; essendo di piccole dimensioni e con caratteristiche particolari, infatti, possono trovare delle difficoltà in termini di garanzie a ricevere dei finanziamenti da parte degli istituti finanziari.
- *Il grado di autonomia:* viene inteso come il peso che l'impresa esercita sull'ambiente, ovvero la sua capacità di creare rapporti di dipendenza con le altre imprese e con i clienti mediante l'uso di vincoli contrattuali e commerciali.
- *La caratteristica di price - taker:* proprio per la sua piccola dimensione e le risorse limitate, la PMI in generale ha un potere di mercato ridotto, che la caratterizza come un price - taker, ovvero essa non è in grado con la sua offerta di condizionare il prezzo sul suo mercato di sbocco. Se l'impresa fosse in grado di condizionare il proprio mercato avrebbe bisogno di ingenti risorse che la farebbero diventare un'impresa di dimensioni non più medie - piccole. Gli autori Alessandro Cortesi, Fernando Alberti e Carlo Salvato effettuano una chiarificazione in merito al ruolo che le piccole e medie imprese possono esercitare in particolari mercati pur essendo dotate di un potere di mercato ridotto: *“Non bisogna pensare che ... le strategie di tale imprese siano semplici; al contrario esse mettono a punto formule imprenditoriali articolate per essere competitive e meno vulnerabili. Questa caratteristica si ricollega al profilo strutturale dei settori e dei mercati in cui le piccole imprese sono tipicamente impegnate. Si tratta di contesti competitivi che offrono grandi opportunità di segmentazione e di identificazione di spazi di mercato poco presidiati ... . In questi ambiti le aziende non assumono grandi dimensioni e possono competere sotto forma di strutture non eccessivamente sviluppate”*<sup>14</sup>.
- *La composizione del vertice aziendale:* generalmente il vertice delle PMI è composto da poche persone, spesso familiari dell'imprenditore, le quali hanno frequentemente competenze limitate per il ruolo che rivestono.

---

<sup>14</sup> CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 25.

- *La coincidenza tra proprietario e decisore*: spesso l'imprenditore è il fondatore di una PMI. Proprio perché l'azienda è composta da poche persone, il proprietario tende a concentrare su di sé l'azione di decisione e di controllo relativa ad ogni attività aziendale e tende ad evitare l'uso della delega: l'imprenditore viene quindi identificato come il soggetto economico dal quale dipendono le attività di controllo e il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa stessa. Secondo l'autore Sergio Branciarì, *"nella piccola impresa la condizione di proprietario e le ridotte dimensioni consentono al soggetto economico di piegare lo svolgimento della gestione alle proprie aspirazioni, limitando fortemente l'indipendenza delle attività aziendali"*<sup>15</sup>. Viene a mancare quindi un utilizzo di sistemi manageriali, intesi come strumenti in grado di indirizzare e coordinare l'attività verso gli obiettivi prestabiliti, e questa mancanza può tradursi con una struttura organizzativa poco formalizzata, come appena visto, o anche con una concentrazione verso obiettivi a breve termine o con un utilizzo di un sistema informativo basilare. La coincidenza fra proprietario e soggetto economico (decisore) e l'utilizzo di sistemi manageriali poco sviluppati ha come aspetto positivo la velocità della presa delle decisioni e quindi la maggior flessibilità dell'azienda nel caso in cui sorgessero particolari problemi nel proprio mercato di sbocco, ma ha come aspetto negativo il fatto che i collaboratori più coinvolti ed esperti di particolari problematiche non riescono gestirle nel miglior dei modi. Può nascere inoltre il problema della continuità dell'azienda nel caso venisse a mancare uno dei soci o l'imprenditore che fino ad ora ha svolto le azioni aziendali principali e ha detenuto le maggiori conoscenze (<sup>16</sup>). La concentrazione di tutte queste attività in capo all'imprenditore può avere come causa una questione di ordine culturale, la simbiosi che si crea tra famiglia e impresa, o delle motivazioni di ordine economico (<sup>17</sup>).

<sup>15</sup> BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 33.

<sup>16</sup> A tal proposito BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 44, afferma *"L'unità nella piccola impresa è meno solida, più insidiata dalla stessa forza del piccolo imprenditore, che a volte minaccia di disgregarla. Ciò significa che i valori, le aspirazioni personali, i condizionamenti familiari, le vicende umane del soggetto economico si trasfondono nell'impresa, segnandone profondamente le condizioni di esistenza"*.

<sup>17</sup> CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 27, affermano *"La prima*

- *La sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa:* spesso l'imprenditore, per le motivazioni viste nel punto precedente (culturali, affettive ed economiche), preferisce affidare la gestione dell'azienda ai propri familiari; ciò può influire positivamente creando delle strette collaborazioni, ma può incidere negativamente in quanto l'azienda si priva di particolari capacità e conoscenze che possono arrivare dall'esterno.

### 2.3 Punti di forza e punti di debolezza delle PMI

Le PMI nel mercato italiano, come nel mercato europeo, rappresentano una grande risorsa per l'economia sia in termini di redditività che in termini di competitività, creando nuovi posti di lavoro e nuove risorse. Nonostante tutto, come si è potuto notare con la recente crisi che ha colpito tutto il sistema economico mondiale, molte piccole e medie imprese italiane ed europee non sono state in grado di superare al meglio questo momento di crisi economico - finanziaria.

Dagli elementi che caratterizzano le piccole e medie imprese, analizzati nel paragrafo precedente, si comprende come queste realtà abbiano dei punti di forza, che permettono loro di competere in maniera ottimale nel proprio mercato, ma abbiano anche dei punti di debolezza che potrebbero condurle al fallimento e alla chiusura nel caso in cui si verificano particolari condizioni economiche ed ambientali alle quali non sono in grado di reagire ottimamente.

I **punti forza** delle piccole e medie imprese possono quindi essere così sintetizzati:

- *Flessibilità:* questo tipo di imprese, essendo caratterizzate da una struttura poco definita e formalizzata e da un ristretto personale, sono in grado di gestire in maniera più veloce i problemi e di adattare la loro organizzazione

---

*questione è di ordine culturale: alcuni imprenditori non riconoscono che l'apporto di persone professionalmente competenti possa risultare decisivo per il miglioramento gestionale. ... La seconda causa deriva dalla simbiosi che si crea tra famiglia e impresa: l'imprenditore pensa di affidare la gestione a persone legate a lui da rapporti familiari. L'ultima causa è legata a motivazioni economiche, in quanto l'onerosità di collaborazioni adeguate professionali le rende a volte inaccessibili alla piccola impresa".*

alle nuove condizioni economiche. La vicinanza e la conoscenza del proprio mercato di sbocco permette inoltre di adattare in modo più veloce ed adeguato la propria produzione, sia in termini di quantità che in termini di qualità, alle nuove esigenze della clientela e condizionatamente alle nuove caratteristiche economico - ambientali.

- *Integrazione con l'ambiente locale*: le PMI, proprio grazie alla loro ridotta dimensione e al fatto che tipicamente si inseriscono in mercati specializzati e ridotti, sono in grado di instaurare dei rapporti più stretti e duraturi con l'ambiente locale che le circonda. Come spiegano gli autori Alessandro Cortesi, Fernando Alberti e Carlo Salvato: *“Le piccole e medie imprese creano questa integrazione grazie alla condivisione di valori economici, sociali, culturali che facilita il rapporto con la clientela, con i mass - media locali, con le autorità pubbliche, con le istituzioni di varia specie (ad esempio le università)”*<sup>18</sup>. A tal proposito, inoltre, l'osservatorio europeo sulle PMI del 2007 ha confermato che le PMI (89%) sono dipendenti dal loro mercato regionale più di quanto lo siano le imprese più grandi (77%).
- *Contatto diretto con il consumatore*: da quanto si può comprendere, proprio la vicinanza delle PMI con il proprio ambiente locale, permette loro di comprendere meglio le esigenze dei consumatori e degli altri attori economici andando a tramutarle in prodotti più adatti alla propria clientela e in azioni consone e accettate dagli altri partner economici. Il personale delle PMI è in grado di comunicare direttamente con il proprio cliente, capire le sue esigenze ed è in grado di anticipare, quindi, le nuove tendenze e i nuovi gusti, determinando un miglioramento della produzione stessa.
- *Approfondita conoscenza del mercato di sbocco*: i punti di forza appena analizzati ci fanno capire quanto la vicinanza delle PMI con il proprio ambiente locale e con i propri clienti permette loro di conoscere approfonditamente le caratteristiche del proprio mercato di sbocco e di determinare le strategie più adeguate (tipologia del cliente obiettivo, tipo e numero di concorrenti, normative e leggi in vigore nel proprio ambiente rivolte alle PMI, ecc).

---

<sup>18</sup> CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 31.

- *Coinvolgimento del personale:* le piccole imprese, formate da addetti appartenenti tutti alla medesima famiglia, giovano di questi rapporti di parentela che si tramutano facilmente in senso di appartenenza all'impresa e in maggior volontà e cooperazione a raggiungere gli obiettivi prefissati. Nelle imprese leggermente più grandi invece, caratterizzate da personale estraneo ai rapporti di parentela con l'imprenditore e nelle quali l'imprenditore diventa soggetto economico e decisore, questo punto di forza può tramutarsi in un punto di debolezza.
- *Conoscenze interne e know - how:* le PMI, caratterizzate da personale ridotto e che operano in mercati specializzati, sono spesso in grado di sviluppare internamente nuove capacità e conoscenze le quali rimangono difficilmente raggiungibili dai concorrenti proprio grazie ai legami stretti che si instaurano tra il personale. Questo fattore si tramuta spesso in un vantaggio competitivo per l'azienda.

I **punti di debolezza** che possono essere causa di momenti di crisi o addirittura della chiusura delle PMI, sono invece:

- *Debolezza finanziaria:* spesso le PMI sono caratterizzate da un patrimonio ristretto che diventa usualmente la misura utilizzata dalle banche per valutare se l'azienda possa da loro ottenere un prestito e quindi se sia in grado in futuro di restituirlo con gli annessi interessi. Proprio per questa ragione difficilmente le piccole imprese riescono ad ottenere ingenti finanziamenti dagli istituti finanziari e da creditori esterni, pur avendo delle buone potenzialità; quindi le PMI ricorrono, in particolar modo, all'auto - finanziamento da parte dell'imprenditore e di eventuali altri soci.
- *Impiego di personale poco qualificato:* le piccole medie imprese sono delle realtà, come più volte specificato, caratterizzate da un personale ridotto, da un imprenditore che controlla e decide nella gran parte delle aree funzionali e da un'organizzazione interna poco definita e formalizzata. Questi fattori fanno sì che il personale più qualificato preferisca lavorare in imprese più formalizzate e più grandi nelle quali sfruttare le proprie capacità e crescere professionalmente. Inoltre è da ricordare che le PMI, proprio perché

caratterizzate da una debolezza finanziaria, spesso non hanno le risorse per assumere determinati specialisti i quali richiedono, per le loro conoscenze e capacità, stipendi elevati.

- *Produttività a scapito dell'innovazione e del management*: spesso le PMI focalizzano tutta la loro attività nella loro produzione, andando ad aumentare la quantità e la qualità dei loro prodotti, senza però contrapporre uno sviluppo adeguato anche delle altre funzioni operative di supporto: marketing, vendita, amministrazione, finanza, risorse umane, logistica, ricerca e sviluppo, ecc. Questo fattore spesso si verifica perché le imprese con dimensioni più ridotte non ne sentono la necessità o soprattutto perché non hanno le risorse per permettersi uno sviluppo omogeneo di tutte le aree funzionali, facendo ciò però si precludono nuove possibilità di espansione e l'entrata in nuovi mercati più produttivi.
- *Eccessivo accentramento dell'attività di controllo e decisione in capo all'imprenditore*: gli autori Alessandro Cortesi, Fernando Alberti e Carlo Salvato a tal proposito spiegano: *“L'accentramento dei processi decisionali nella persona dell'imprenditore comporta una notevole, a volte eccessiva, contaminazione dei processi stessi da parte dell'intuito e dell'esperienza dell'imprenditore medesimo, che tendono addirittura a sostituire gli strumenti di analisi, di pianificazione, di programmazione e di controllo di cui le imprese minori non sono di solito dotate e di cui al contrario, almeno in parte avrebbero bisogno”*<sup>19</sup>. Questo fattore si traduce in una mancanza di scambio delle informazioni e conoscenze principali dall'imprenditore stesso agli altri addetti e ciò comporta due problemi fondamentali: in primo luogo gli altri collaboratori potrebbero non sentirsi coinvolti nell'attività d'impresa e potrebbero quindi non essere pienamente motivati al raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati, in secondo luogo se l'imprenditore non condivide con gli altri le proprie conoscenze e la mission dell'impresa potrebbe compromettere l'evoluzione dell'impresa e la sua continuità nel caso in cui l'imprenditore stesso venga a mancare.

---

<sup>19</sup> CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pagg. 31.



## 2.4 Classificazione delle PMI

Le piccole e medie imprese, sulla base degli elementi quantitativi e qualitativi caratterizzanti e grazie ai loro punti di forza, riescono ad essere presenti e competitive in più mercati nonostante la concorrenza di imprese a dimensioni e risorse più elevate. Le PMI riescono ad avere tale successo perché sono in grado di ritagliarsi i propri spazi nel mercato sfruttando le proprie competenze produttive, le alleanze con imprese più grandi, le conoscenze innovative oppure perché riescono ad inserirsi in mercati di nicchia e molto specializzati sprovvisti di offerta. Vogliamo quindi ora fare una classificazione delle possibili tipologie che una piccola e media impresa può scegliere di adottare per essere competitiva. È da precisare che tale classificazione dovrà essere presa come punto di partenza per effettuare un'analisi dei tipi di PMI perché, in primo luogo, sarà una schematizzazione molto semplificata e, in secondo luogo, si potranno identificare nel mercato alcune PMI dotate di caratteristiche appartenenti ad una tipologia e di altre appartenenti ad un'altra classe.

Partendo da forme più semplici d'impresa e caratterizzate da un più basso livello di organizzazione ed innovazione, le PMI si possono classificare in:

- *Piccole e medie imprese tradizionali*: Queste imprese sono in genere caratterizzate da un'organizzazione poco formalizzata, da un personale ridotto e da un imprenditore - proprietario che svolge la maggior parte delle azioni di controllo e decisione. Competono in mercato prevalentemente locale e frammentato basando il loro successo soprattutto sulle competenze produttive caratterizzate da un basso costo di produzione, da un elevato utilizzo di manodopera non qualificata e da conoscenze tecnologiche molto semplici e basilari che vanno a produrre un bene personalizzato e differenziato.
- *Piccole e medie imprese di subfornitura*: Questo tipo d'impresa è definibile generalmente come un'impresa dipendente da un'azienda più grande (committente) che affida all'impresa più piccola la produzione di un particolare tipo di prodotto. Queste imprese sono quindi caratterizzate da un alto grado di dipendenza all'impresa committente e ciò comporta che l'impresa di subfornitura debba sottostare alle decisioni e alle idee dell'altra impresa e che

sia quindi soggetta a variazioni della domanda dell'impresa committente. Generalmente in queste imprese la figura dell'imprenditore - decisore viene sostituita dalla figura di un manager proveniente dall'impresa più grande il quale si occupa del controllo dell'attuazione delle strategie aziendali che si basano su economie di specializzazione.

- *Piccole e medie imprese complementari*: Questa tipologia d'impresa comprende quelle imprese che, grazie all'elevato grado di innovazione e conoscenza interna, sono state in grado di ritagliarsi il proprio spazio nel mercato andando a produrre dei beni complementari ai beni prodotti dalle altre imprese. Presentano una grande flessibilità e una grande adattabilità del processo produttivo ai vari cambiamenti della domanda e dell'ambiente circostante, sviluppate grazie ad investimenti nella ricerca e nello sviluppo e all'acquisizione di nuovi brevetti, know - how e conoscenze.
- *Piccole e medie imprese ad elevato tasso tecnologico*: Le imprese appartenenti a questa categoria sono quelle imprese dotate di alti livelli tecnologici e di logiche strategiche e finanziarie evolute (quali il ricorso a joint - venture) che permettono loro di sviluppare dei prodotti innovativi ed altamente tecnologici e generalmente destinati ad un mercato di nicchia. Queste imprese investono nel settore della ricerca e sviluppo, sono formate da personale altamente specializzato e da un imprenditore manager che interagisce con i propri collaboratori per ottenere i risultati desiderati.

### 3 Il controllo di gestione per le PMI

#### 3.1 Strumenti del controllo di gestione

I metodi di pianificazione e controllo di gestione vengono considerati da tutte le imprese uno strumento di grande importanza perché forniscono tutte le informazioni necessarie a controllare l'evoluzione della gestione imprenditoriale e perché permettono di **sopperire ai limiti informativi del bilancio** aziendale previsto dall'articolo 2423 del codice civile. Il bilancio d'esercizio risulta, infatti, essere utile per l'individuazione del risultato economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda nel suo totale, ma, proprio per questo motivo, non dà informazioni relative alle performances delle singole unità operative; inoltre si basa solo su dati consuntivi, ma a supporto della sfera decisionale risultano utili anche i dati previsti e programmati. Il bilancio di esercizio, quindi, fornisce una serie di informazioni sintetiche che risultano essere non adeguatamente idonee a supportare l'apparato decisionale dell'azienda.

Soprattutto per questi motivi i metodi di pianificazione e controllo sono largamente utilizzati nelle grandi imprese. Mentre, per quanto riguarda le **piccole e medie imprese** vengono da più autori individuati alcuni problemi di applicazione. A tal proposito, gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri affermano che *“l'utilizzo di questo strumento nelle aziende di piccole dimensioni è fortemente limitato da molteplici fattori, tra cui i maggiori sono: il timore del personale amministrativo nel trattare la materia dovendo fare affidamento su una preparazione spesso carente, l'esigenza di tempestività nella rilevazione dei dati, i costi per le rilevazioni aggiuntive non obbligatorie, i benefici limitati dai risultati ottenuti, la scarsa attendibilità ed efficacia dei risultati conseguiti e la quantità rilevante di dati e informazioni con scarsa significatività”*<sup>20</sup>, inoltre gli autori Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli e Simone Splendiani aggiungono che le PMI incontrano *“difficoltà che sono in parte di origine interna (fragilità della rete di vendita, carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione, problemi organizzativo/gestionali, scarse risorse finanziarie); in parte di origine esterna ed ambientale (skill shortage nel mercato del*

---

<sup>20</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 13.

*lavoro, concorrenza attuale e potenziale, ostacoli alla crescita legati alla piccola dimensione, mutamenti delle abitudini dei clienti e degli altri attori del settore, andamento negativo della domanda, mercato del lavoro poco specializzato e qualificato, contesto legislativo, instabilità della domanda, ecc.)”<sup>21</sup>.*

Nonostante tutto le PMI, soprattutto negli ultimi anni, stanno sviluppando delle tecniche di gestione e pianificazione adatte alle loro caratteristiche che permettono loro di essere più competitive e di superare il periodo di crisi che l'economia mondiale sta attraversando: infatti, come sostiene l'autore Gianluca Lombardi Stocchetti, *“L'accresciuta turbolenza, la conseguente complessità gestionale ed i limitati margini di manovra concessi da una concorrenza sempre più agguerrita, richiedono il ricorso a decisioni basate sulle informazioni anziché a decisioni prese sull'intuizione, ... in secondo luogo, anche in conseguenza degli eventi esterni sopra citati, è sempre maggiore l'esigenza di delegare a terzi delle responsabilità direttive e conseguentemente, di controllare il loro operato”<sup>22</sup>*, inoltre *“l'attività di controllo può costituire un valido aiuto in particolari e delicate fasi della vita delle piccole imprese: nella fase di successione generazionale, nel passaggio da una gestione padronale ad una gestione manageriale, nella fase di crescita dimensionale e in caso di cessione o aggregazione di aziende”<sup>23</sup>.*

### 3.1.1 Studio dell'ambiente attraverso il controllo di gestione

Fino agli anni '80 le PMI si preoccupavano solamente di massimizzare i propri profitti a breve termine adattando la propria produzione a temporanei eventi favorevoli del mercato; in seguito, l'evoluzione del contesto competitivo, sia a livello locale che a livello globale, ha condizionato la vita delle imprese facendo sì che ogni imprenditore, per ottenere la massima prestazione e il miglior risultato dalla propria impresa, imparasse a programmare e gestire nel miglior dei modi il tempo e le risorse a disposizione. L'imprenditore ha quindi aumentato la propria consapevolezza

<sup>21</sup> PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 14.

<sup>22</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. XI.

<sup>23</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. XII.

strategica necessaria ad individuare i percorsi di sviluppo più idonei alla propria azienda, consapevolezza che, come affermano gli scrittori Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli e Simone Splendiani, “*non riduce la vivacità imprenditoriale tipica del tessuto delle PMI italiane, ma, al contrario la irrobustisce*”<sup>24</sup>. L'imprenditore ha imparato a sviluppare strategie di lungo periodo necessarie ad aumentare il valore dell'azienda, sia in termini quantitativi che qualitativi, e ad accrescere il proprio vantaggio competitivo nei confronti delle imprese concorrenti. I metodi di gestione e pianificazione hanno aiutato inoltre l'imprenditore a prevedere i possibili eventi sfavorevoli: la bravura dell'imprenditore sta, infatti, anche nel reagire positivamente ad eventi negativi modificando ed adattando le proprie risorse alle nuove circostanze.

Nel momento in cui viene avviata l'attività di impresa l'imprenditore sa fin da subito che dovrà far fronte ad alcune difficoltà, o meglio dovrà gestire dei fattori che andranno ad incidere notevolmente sullo sviluppo e sulla vita della sua azienda. Questi fenomeni possono essere di due tipi:

- **fenomeni ambientali** che non possono essere totalmente previsti e controllati dall'impresa; possono manifestarsi come flessioni del mercato causate da un cambiamento dell'indirizzo politico del paese di appartenenza, dallo scoppio di guerre e conflitti, oppure da catastrofi naturali;
- **fattori produttivi** che sono invece prevedibili e gestibili in quanto prodotti dall'attività operativa dell'impresa e dalla strategia di impresa utilizzata<sup>(25)</sup>.

---

<sup>24</sup> PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 14.

<sup>25</sup> A tal proposito ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, pagg. 3, specificano “*Questi fenomeni legati all'ambiente e alle sue turbolenze prendono il nome di fattori ambientali e non sono quantificabili a priori. Può essere prevedibile la loro tendenza ma non la loro dimensione degli effetti. Essi sfuggono al dominio dell'imprenditore e quindi al suo controllo. ... Dall'altra parte sono presenti i fenomeni interni all'azienda generati dalle risorse (lavoro, capitale, materie prime, tecnologie) utilizzate nella produzione attraverso l'azione produttiva: i cosiddetti fattori produttivi*”.

Essendo l'impresa immersa in un determinato **mercato ed ambiente**, l'imprenditore deve essere abile ad individuare i trend o le variazioni che lo condizionano e di reagire ad essi il più velocemente possibile per rimanere competitivo nel mercato stesso <sup>(26)</sup>. Come spiega l'autore Furio Bartoli *“L'imprenditore dovrà sviluppare un'analisi del posizionamento aziendale (relazioni tra azienda, mercato, competitori, fornitori, ecc.), individuare i possibili scenari di sviluppo (coerentemente con le caratteristiche dell'azienda ed il proprio posizionamento), definire degli obiettivi ... , formulare delle politiche adeguate ... e identificare delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi stessi, con riferimento ad un orizzonte temporale di medio - lungo periodo”* <sup>27</sup>. Per fare ciò l'imprenditore dovrà concentrare la propria attenzione solo sulle variabili ambientali più importanti per la propria attività. Dovrà precisamente individuare i **fattori critici di successo**, combinarli tra loro ed essere in grado di misurarli <sup>(28)</sup>. Quindi sarà importante per l'imprenditore basare le sue decisioni non su un sistema basato sulla previsione, ovvero su un approccio passivo all'evoluzione del mercato esterno, ma su un sistema basato sulla programmazione, ovvero sulla comprensione e sulla reazione agli eventi esterni.

Nelle PMI, come nelle imprese di maggiore dimensione, il controllo di gestione deve basarsi su una strategia che permetta all'azienda di evolversi seguendo i mutamenti dell'ambiente esterno. *“La strategia deve dunque mirare al miglior equilibrio possibile tra adesione agli obiettivi prefissati (caratteristica di rigidità) e capacità di adattamento a cambiamenti imprevisti dell'ambiente (caratteristica di flessibilità). La strategia può permettersi un certo grado di rigidità se lo scenario futuro su cui poggia ha probabilità sufficientemente alta di realizzarsi, il che implica che si disponga di previsioni affidabili e di un'efficace pianificazione aziendale”* (Sofia

<sup>26</sup> A tal proposito CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 267, afferma *“Per evitare di trovarsi impreparati di fronte al manifestarsi di fenomeni che condizionano la gestione, l'attività di management aziendale, che si configura essenzialmente come attività di scelte, deve tendere ad anticipare l'evoluzione degli eventi concorrenti al conseguimento del fine dell'impresa”*.

<sup>27</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 10.

<sup>28</sup> A tal proposito l'ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 5, specifica che: *“per fattori critici di successo si intendono, nella prospettiva macroeconomica, i fattori che si riferiscono al posizionamento dell'impresa nel settore di appartenenza, mentre, nella prospettiva microeconomica, costituiscono i fattori interni di successo dell'impresa”*.

Antonio)<sup>29</sup>. Questa operazione però **non è spesso di facile applicazione per le PMI**, infatti, come affermano gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi, *“Le aziende di piccole dimensioni che non hanno le risorse necessarie per effettuare lo screening dell'ambiente possono chiedere l'intervento di professionisti esterni, il contributo si traduce certamente in un valido aiuto alla giusta interpretazione dei fatti sotto osservazione, e quindi, in un prezioso supporto al processo decisionale conseguente”*<sup>30</sup>. Lo stesso concetto è stato espresso dall'autore Furio Bartoli il quale afferma che: *“Nelle aziende di piccole e medie dimensioni il processo di pianificazione, pur avendo un proprio sviluppo progettuale ed una propria coerenza economica, rimane spesso confinato nella testa dell'imprenditore o di pochi dirigenti, lasciando il disegno strategico privo di una sua sintesi formale, compromettendo in tal modo, un'adeguata informazione e comunicazione degli orientamenti strategici, premessa indispensabile per attivare i meccanismi di partecipazione, condivisione e coinvolgimento da parte di tutto il personale dell'organizzazione”*<sup>31</sup>.

Nonostante tutto, questo tipo di operazioni risulta sempre più importante per la sopravvivenza dell'azienda all'interno del proprio mercato e quindi deve essere gestito con criterio e costanza. Soprattutto per le PMI, il sistema di controllo di gestione acquista notevole rilevanza perché permette loro di competere nei mercati di nicchia, dove un alto grado di innovazione è continuamente richiesto per far fronte alla concorrenza delle grandi imprese e per elaborare nuove strategie relative all'incremento della qualità e alla differenziazione del prodotto.

Data l'evoluzione repentina del mercato e l'inadeguatezza dei metodi di rilevazione, gli studiosi forniscono una serie di **soluzioni** in grado di ovviare alle problematiche tipiche delle PMI. A tal proposito l'autore Antonio Sofia suggerisce alle PMI di: individuare i fattori sociali ed economici che, tramite i loro cambiamenti, condizioneranno lo sviluppo dell'impresa stessa; comprendere le leggi economiche di sviluppo che possono essere seguite da tali fattori; prevedere le possibili problematiche che possono verificarsi in futuro andando ad elaborare possibili

---

<sup>29</sup> SOFIA ANTONIO, in *Previsione, pianificazione, programmazione e controllo: relazioni e implicazioni organizzative*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009, pagg. 76.

<sup>30</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012, pagg. 6.

<sup>31</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 11.

soluzioni per risolvere o limitare i danni ed infine attribuire una probabilità di realizzazione di questi fatti.

Un ulteriore strumento, che può garantire lo sviluppo del controllo di gestione nelle PMI, può essere l'implementazione di un'unità dedicata al **marketing strategico**, reparto in grado di determinare in maniera più efficiente ed efficace il mercato a cui riferirsi e i clienti obiettivo e, quindi, che può elaborare delle strategie di posizionamento e differenziazione del prodotto più idonee. Come affermano gli autori Giancarlo Ferrero e Fulvio Fortezza, *“finora il marketing attuato dalle PMI in Italia si è caratterizzato per una interpretazione riduttiva ed incompleta del marketing concept che ha portato ad adottare un approccio di marketing reattivo (e non proattivo), tattico (e non strategico), empirico ed intuitivo (e non strutturato)”*<sup>32</sup>. Risulta, invece, importante basare le decisioni aziendali non solo in vista di condizioni interne all'azienda, ovvero in base al miglior rapporto qualità - prezzo del proprio prodotto, ma soprattutto in base alle reali esigenze della propria domanda e in risposta alle azioni della propria concorrenza. È da ricordare che le PMI, pur adottando ancora un marketing quasi puramente operativo, sono state finora in grado, grazie alle loro caratteristiche, di ottenere positivi tassi di crescita e di competere proficuamente nel mercato. Nonostante tutto queste potrebbero sviluppare degli strumenti che le renderebbero ancora più competitive e produttive:

- approfittare della vicinanza con la propria domanda per produrre dei prodotti caratterizzati da maggior qualità e quindi più redditizi, per esempio attraverso l'utilizzo di un piano strategico e delle reti informative;
- valorizzare le caratteristiche e i punti forza dell'impresa grazie alle idee e alle esperienze dell'imprenditore (<sup>33</sup>) e fonderle con un maggiore grado di managerialità;

---

<sup>32</sup> FERRERO GIANCARLO, FORTEZZA FULVIO, in *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2007, pagg. 59.

<sup>33</sup> A tal proposito FERRERO GIANCARLO, FORTEZZA FULVIO, in *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, Rivista Piccola Impresa, n. 2, anno 2007, pagg. 79, sottolineano *“l'importanza, per la PMI, di salvaguardare lo spirito creativo e la tensione verso l'innovazione proprie dell'imprenditorialità, temperandoli, però, con l'essenza di talune funzioni manageriali, idonee ad aumentare la strutturazione delle scelte di mercato (concetto di pianificazione), a chiarire i ruoli e le responsabilità all'interno dell'impresa (concetto di organizzazione), a garantire l'esecuzione ed i risultati delle attività (concetto di controllo)”*.



- sviluppare reti informative ed informatiche in modo tale da creare delle relazioni con la propria domanda che permettano d'aver accesso a dati aggiuntivi di primaria importanza;
- effettuare investimenti nelle risorse umane per sfruttare il lavoro di addetti al marketing che siano in grado di effettuare delle opportune analisi di mercato e di comunicare all'interno e all'esterno dell'impresa;
- formalizzare le decisioni inerenti al marketing in modo tale da creare momenti di discussione e collaborazione proficua tra tutto il personale.

### 3.1.2 Controllo di gestione interno all'azienda

Per quanto riguarda il **controllo interno all'azienda**, l'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili definisce il controllo di gestione come *“un sistema direzionale attraverso cui il management verifica lo svolgimento della gestione nel rispetto dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, potendo contare su un complesso di risorse materiali, immateriali, finanziarie ed umane, in un contesto di obiettivi e strategie sia di medio e lungo periodo che di breve termine”*<sup>34</sup>. L'imprenditore, qualora voglia ottenere un adeguato controllo interno, deve essere abile a portare a termine le giuste decisioni in merito all'utilizzo delle risorse interne: per esempio i volumi di produzione, il numero degli addetti per ogni lavoro, la dimensione degli impianti e dei beni immobili, l'acquisizione di beni fisici, immateriali e finanziari<sup>(35)</sup>. Deve, quindi, studiare, sotto l'aspetto finanziario e reddituale, ogni sezione dell'azienda e ogni sua fase produttiva e di supporto.

Una volta effettuato questo studio, mediante l'elaborazione di metodi di controllo di gestione adeguati, l'imprenditore otterrà un risultato finale che dovrà essere però valutato non nel suo totale, ma tenendo conto degli influssi di tutte le decisioni prese ad inizio periodo sull'output finale. Se l'imprenditore è in grado di fare questo potrà

<sup>34</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 4.

<sup>35</sup> A tal proposito, AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012 pagg. 1, afferma *“Lo studio dei singoli prodotti posti sul mercato dall'impresa, dei singoli reparti costituenti l'azienda, delle differenti attività sviluppate nell'ambito imprenditoriale, costituiscono alcuni fra gli obiettivi primari del controllo di gestione”*.

meglio attuare delle operazioni di feedback, ovvero potrà modificare quelle fasi dell'attività operativa che non hanno prodotto i risultati desiderati senza andare a modificare le operazioni che invece hanno influito positivamente sul risultato conclusivo. Tramite il sistema di controllo l'imprenditore quindi andrà a verificare il raggiungimento degli obiettivi di ciascuna unità operativa dell'azienda e conseguentemente verrà valutato anche l'operato di ciascun dipendente. Inoltre, solo se tutti i manager e i collaboratori dell'imprenditore sono coinvolti nella formulazione degli obiettivi, la fase di controllo di gestione verrà considerata non come una fase di ispezione ma come una fase di supporto.

È importante ricordare che tutti gli strumenti impiegati nel controllo di gestione dell'impresa devono coordinarsi fra di loro e con gli obiettivi e le esigenze aziendali, inoltre gli strumenti del controllo di gestione devono essere adeguati alla dimensione aziendale e alle problematiche ad essa correlate. Le PMI, infatti, devono prestare maggiore attenzione nel momento in cui decidono di utilizzare determinati strumenti di controllo: tali strumenti, infatti, devono obbligatoriamente avere un costo limitato, avendo le piccole imprese modeste risorse finanziarie, e devono essere coerenti con le reali esigenze informative dell'azienda. A tal proposito, come afferma l'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, il sistema di controllo di gestione deve *“produrre una rappresentazione puntuale della performance aziendale e delle determinanti che ne sono alla base, al fine di definire un quadro il più possibile fedele dei fattori che maggiormente hanno contribuito al raggiungimento di certi risultati”*<sup>36</sup>. Tale sistema deve rispettare le caratteristiche di efficacia (raggiungimento degli obiettivi prestabiliti); efficienza (utilizzo ottimale delle risorse); qualità (relativa a tutti i processi aziendali e non solo al prodotto), tempestività (ottimizzazione dei tempi di realizzazione delle attività aziendali in modo tale da ottenere un'azienda più flessibile ai cambiamenti ambientali e una conseguente riduzione dei costi); e di flessibilità.

---

<sup>36</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *// controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 6.

Il controllo di gestione sviluppato da un'impresa, per essere utile e fruttifero deve essere supportato da un buon **sistema informativo**, il quale permetta la raccolta e l'elaborazione di informazioni che siano significative per l'impresa, ovvero rispecchino la reale situazione dell'azienda e permettano di prendere delle decisioni che siano fondate e rivolte al raggiungimento di obiettivi reddituali, finanziari e patrimoniali. A tal proposito l'autrice Avi Maria Silvia sottolinea l'importanza dello sviluppo di un buon sistema informativo di supporto ad un adeguato controllo di gestione affermando: *“Il sistema integrato di analisi/ programmazione/controllo, rappresentando un sistema il cui obiettivo è di fornire ai manager le informazioni affinché possano gestire, in modo efficiente ed efficace, le risorse aziendali, costituisce l'elemento fondamentale in base al quale i manager possono ottenere le informazioni sulle varie aree di competenza e sono in grado, contemporaneamente, di valutare se le loro azioni sono consone agli obiettivi prefissati oppure mostrano variazioni positive e/o negative rispetto agli scopi individuati all'inizio del periodo considerato”*<sup>37</sup>. Anche in questa definizione, quindi si specifica come l'utilizzo delle risorse aziendali debba essere svolto dai vari addetti in maniera efficiente, ovvero debba sfruttare nel modo ottimale le risorse aziendali, e in modo efficace, ovvero debba permettere di raggiungere al meglio gli obiettivi prefissati. Il sistema di controllo di gestione necessita del supporto di un buon sistema informativo per evitare che vi sia uno spreco di risorse, ovvero per evitare che vi sia carenza di informazioni o, per sino, una sovrabbondanza di informazioni che possono risultare inutili e superflue.

Nonostante tutto, date le ridotte dimensioni delle PMI e l'organizzazione semplice e poco formalizzata, l'autore Sergio Branciarri sostiene che nelle piccole imprese *“vi può essere la presenza di un esiguo sistema informativo, ma va precisato che spesso esso opera più per soddisfare le esigenze informative esterne che per rispondere ad attese del governo dell'impresa”*<sup>38</sup>. Man mano però che le dimensioni aumentano e l'organizzazione diventa più complessa e formalizzata il sistema informativo diventa anch'esso più articolato e finalizzato al soddisfacimento di esigenze informative anche interne. Inoltre bisogna ricordare che le PMI, grazie alle loro dimensioni, hanno maggiori probabilità di crescita all'interno del mercato quindi

<sup>37</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 4.

<sup>38</sup> BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 193.

l'organizzazione e i relativi processi di controllo dovranno essere adattati di periodo in periodo alle nuove caratteristiche e dimensioni dell'impresa stessa.

In sintesi, come sostiene lo scrittore Gianluca Lombardi Stocchetti, con questa analisi si intende *“sottolineare il meccanismo di retroazione insito nell'attività di controllo di gestione: questa inizia dallo studio dell'ambiente organizzativo e della cultura aziendale, si adatta ad essa, ma contribuisce a modificarla creando effetti di ritorno che, se ben governati, possono contribuire al successo dell'impresa”*<sup>39</sup>. Il controllo di gestione inoltre, nel momento in cui viene introdotto nell'azienda, deve essere introdotto progressivamente e in modo tale da non creare conflitti all'interno dell'azienda, analizzando le esigenze e il grado professionale raggiunto dei lavoratori.

Il controllo di gestione delle imprese si articola in tre subsistemi tra di loro strettamente coordinati che andremo nei prossimi paragrafi ad analizzare specificamente:

- il subsistema informativo;
- il subsistema organizzativo;
- il subsistema di processo.

### *3.2 Il subsistema informativo*

Il ***subsistema informativo*** è composto da tutti gli strumenti messi in atto dall'impresa per raccogliere le informazioni e i dati, contabili ed extra – contabili, rappresentativi dell'azienda stessa e che siano di supporto al sistema decisionale, al sistema di controllo e al soddisfacimento di obblighi informativi esterni. Grazie a queste informazioni l'imprenditore e i suoi collaboratori sono in grado di analizzare la reale situazione aziendale: capire il contesto e l'ambiente in cui l'impresa è immersa, le potenzialità dell'azienda e dei suoi concorrenti, i gusti e i possibili trend futuri della propria domanda e quindi di prendere le giuste decisioni aziendali e prefissarsi degli

---

<sup>39</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 64.

obiettivi fondati e consoni. Il subsistema informativo è strettamente collegato con l'attività di controllo: infatti, solo se i dati raccolti sono realistici, sarà più facile sviluppare degli obiettivi adeguati ed intraprendere delle azioni di controllo e correzione nel caso in cui le varie unità operative e funzionali dell'azienda non siano in grado di raggiungerli. Inoltre è importante ricordare che il subsistema informativo deve fornire ai propri fruitori anche una visione unitaria dell'azienda, in modo tale che essi possano adeguare le loro azioni alla reale situazione aziendale e non focalizzarsi solamente sul raggiungimento degli obiettivi individuali.

Non tutte le imprese, a causa delle proprie caratteristiche, presentano un subsistema informativo ugualmente articolato: nelle piccole imprese, infatti, il subsistema informativo è generalmente poco sviluppato e spesso utilizza sistemi, quasi sempre elettronici, di rilevazione statistico contabile che soddisfino l'esigenza informativa di attori esterni (<sup>40</sup>). Come afferma l'autore Stefano Scalco *“nelle PMI è importante il ruolo ricoperto dalla tecnologia, dove il passaggio da semplici fogli di calcolo contribuisce ad aumentare notevolmente la qualità delle informazioni”* <sup>41</sup>, ma risulta importante comprendere quali siano effettivamente le esigenze informative dell'impresa ed elaborare quindi un adeguato sistema informativo, poiché tutti siamo a conoscenza del fatto che gli strumenti informatici odierni forniscono una molteplicità di dati tra i quali alcuni possono risultare, soprattutto per un'impresa di piccole dimensioni, poco rilevanti e fuorvianti. Quindi *“la valutazione dell'efficacia del modello aziendale di sviluppo del processo di controllo si rileva un'analisi necessaria prima di adottare qualsiasi soluzione tecnico - informatica. La bontà del sistema non dipende solo dagli strumenti adottati ma anche dal fatto che le informazioni siano accurate e coerenti con lo sviluppo delle attività che si cerca di misurare. In questo modo esigenze informative aziendali, sistema di controllo, funzionalità disponibili o acquisibili mediante l'IT, diventano un unico processo che garantisce flessibilità,*

---

<sup>40</sup> A tal proposito BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 220, specifica le tipologie di sistemi informativi riscontrabili all'interno di una piccola impresa: *“Il sistema informativo tradizionale che non impiega la strumentazione elettronica, attua prevalentemente procedimenti di rilevazione statistico - contabile (contabilità generale, contabilità analitica, rilevazioni statistiche, ecc.) sviluppa le informazioni richieste da obblighi di legge e la sua configurazione è, in alcuni casi, fortemente condizionata da questi ultimi. ... Il sistema informativo semplice che trova un importante elemento di differenziazione rispetto a quello tradizionale nell'uso delle tecnologie informatiche. ... Nelle piccole imprese prevale ormai questo sistema informativo, mentre va progressivamente sparendo quello tradizionale”*.

<sup>41</sup> SCALCO STEFANO, in *L'introduzione di alcuni strumenti di controllo di gestione in una PMI in crescita*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.51, 3° trimestre 2007, pagg. 54.

tempestività, e verifica degli obiettivi all'interno del sistema azienda” (Stefano Scalco)<sup>42</sup>. Inoltre è molto importante che il sistema informativo fornisca dei dati tempestivi e non unicamente precisi (<sup>43</sup>).

In sintesi, l'autore Gianfranco Cavazzoni, afferma: *“L'utilità del sistema informativo è strettamente connessa con la possibilità di acquisire conoscenze nel minor tempo possibile di quegli elementi indispensabili da cui dedurre le scelte, di ridurre notevolmente le probabilità di errore e di ricercare le soluzioni più avanzate sollecitate dal fluire continuo del mercato”* <sup>44</sup>.

Il sistema informativo per soddisfare le esigenze informative dell'impresa utilizza una serie di strumenti di analisi che dovranno essere tra loro coordinati:

- *La contabilità generale*: questo strumento ha come obiettivo quello di definire i rapporti tra l'impresa e gli attori economici esterni (clienti, fornitori, Stato...), rileva le operazioni aziendali solo nel momento in cui vi è la manifestazione numeraria e generalmente ha come scopo finale l'elaborazione del bilancio di esercizio previsto dall'articolo 2423 del Codice Civile per le imprese non piccole, ma spesso elaborato in forma semplificata anche dalle imprese di piccole dimensioni data la sua importanza informativa (<sup>45</sup>). La contabilità generale ha come oggetto sia l'aspetto economico delle operazioni, ovvero il

---

<sup>42</sup> SCALCO STEFANO, in *L'introduzione di alcuni strumenti di controllo di gestione in una PMI in crescita*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.51, 3° trimestre 2007, pagg. 57.

<sup>43</sup> A tal proposito CORSELLI ROBERTO, in *Controllo di gestione in una piccola impresa*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.52, 4° trimestre 2007, pagg. 64, sottolinea che *“L'attività di progettazione deve essere studiata tenendo sotto controllo la variabile temporale, perché il fine è informare il management nel minor tempo possibile. Ricercare solo la precisione comprometterebbe tutto il lavoro”*. Relativamente allo stesso argomento DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 15, affermano che *“Il controllo di gestione deve essere tempestivo, effettuato in tempo reale, altrimenti i risultati non sarebbero utilizzati allo scopo per cui vengono predisposti: l'adozione di decisioni. ... È necessario convincersi che un dato tempestivo, attendibile ha maggior valore per le scelte aziendali di un dato certo, preciso, ma storico”*.

<sup>44</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 14.

<sup>45</sup> A tal proposito LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 224, afferma *“Nelle imprese di piccola dimensione è frequente osservare che, vuoi per la limitata complessità gestionale che a volte caratterizza questa tipologia di imprese, vuoi per la scarsa preparazione manageriale che spesso contraddistingue l'imprenditore, il sistema di contabilità generale non venga introdotto per fornire informazioni utili alla direzione dell'azienda, ma per assolvere gli obblighi imposti dal legislatore civile e fiscale”*.

momento dell'acquisto delle risorse e il momento della vendita dei prodotti ottenuti, che l'aspetto finanziario, ovvero il momento dell'esborso per gli acquisti o l'incasso per le vendite. La contabilità generale rileva i costi dell'azienda seguendo il criterio di rilevazione per natura del costo. La contabilità generale fornisce, quindi, tutti quei dati qualitativi e quantitativi necessari per l'individuazione del livello annuale di redditività dell'azienda. Tale strumento deve ben coordinarsi con gli altri metodi informativi utilizzati dalla piccola e media impresa al fine di determinare il reddito di esercizio e al fine di dare degli spunti informativi utili riguardo la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa alla direzione aziendale.

- *La contabilità analitica*: rileva l'operazione al momento della sua manifestazione economica e può basarsi o solo su dati consuntivi o sia su dati consuntivi che programmati. Fornisce informazioni analitiche rispetto ai fattori aziendali interni (costi e ricavi) nelle singole unità aziendali e fornisce dei dati di supporto alle decisioni di impiego ottimale delle risorse. La contabilità analitica ha, quindi, lo scopo di analizzare i risultati prodotti da ciascuna unità operativa e di fornire a ciascun responsabile le informazioni di cui ha bisogno per svolgere il proprio lavoro e per raggiungere i propri obiettivi; questo tipo di contabilità soddisfa principalmente le esigenze informative interne. Spesso la contabilità analitica viene anche chiamata “contabilità dei costi” e non “contabilità dei costi e dei ricavi”, questo perché i ricavi dipendono sia da strategie interne all'azienda che da variabili ambientali esterne, mentre i costi sono direttamente gestibili dall'azienda e influiscono primariamente sulla redditività aziendale. A differenza della contabilità generale che utilizza come metodo di rilevazione contabile la partita doppia, la contabilità analitica si serve di prospetti statistici e metodi extra - contabili, analizza anche i processi tecnici di trasformazione che avvengono all'interno dell'azienda e rileva il costo secondo il criterio della destinazione, ovvero in base all'unità aziendale lo assorbe. La contabilità analitica, soddisfacendo le reali esigenze informative interne all'azienda, necessita inoltre di informazioni e di dati abbastanza precisi, ma soprattutto tempestivi e periodicamente aggiornati.

- *Il sistema di standard*: ha come obiettivo quello di determinare i valori standard, ovvero i costi e i ricavi che l'azienda otterrebbe in condizioni aziendali e gestionali normali <sup>(46)</sup>. L'autore Furio Bartoli fornisce una buona spiegazione riguardo al calcolo e all'importanza dei costi standard: *"I costi standard sono calcolati facendo riferimento a particolari scenari aziendali, ipotizzando determinati volumi di produzione e particolari condizioni di svolgimento delle attività e dei processi aziendali. Nella pratica gli standard si propongono di costituire un punto di riferimento in fase di programmazione, in modo da orientare il comportamento degli operatori verso il raggiungimento degli standard prefissati; dall'altro costituiscono uno dei parametri di riferimento per valutare a consuntivo i risultati raggiunti, consentendo l'attivazione di eventuali azioni correttive"* <sup>47</sup>. In questo modo si cerca di determinare i vari costi prima del termine del periodo preso in esame, tipicamente l'anno, in modo tale da controllare l'utilizzo delle risorse e il loro costo durante tutto il processo economico. Per determinare gli standard aziendali, l'imprenditore e i suoi collaboratori non svolgono una pura azione di previsione, passiva a possibili eventi ambientali, ma svolgono un'azione di programmazione: cercano di intuire e di reagire opportunamente ai possibili eventi ambientali futuri, alle azioni future dei concorrenti e alle possibili variazioni dei gusti dei propri clienti. Nella determinazione degli standard aziendali svolge un ruolo fondamentale anche la coordinazione e la consultazione di tutti i collaboratori: infatti, se tutti gli addetti vengono coinvolti nella formulazione degli standard operativi e quindi nella programmazione degli obiettivi aziendali, ogni collaboratore potrà mettere a disposizione degli altri la propria conoscenza ed inoltre ogni addetto si sentirà partecipe della strategia aziendale e sarà emotivamente più coinvolto nel proprio lavoro. Quest'ultimo fattore detiene notevole importanza anche perché le PMI sono

---

<sup>46</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012 pagg. 40, specifica a tal proposito che *"Gli standard possono essere di tre tipi: standard realistico, standard potenziale, standard ottimistico. Nel primo caso, lo standard è determinato presupponendo un livello di efficienza normale e considerando quindi un'efficienza media in relazione alle circostanze che possono influenzare l'attività produttiva. Diversamente, gli standard potenziali e quegli ottimistici sono determinati con riferimento a livelli di efficienza ed efficacia rispettivamente inferiori o superiori alla norma"*.

<sup>47</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 58.



caratterizzate da maggior flessibilità e dinamicità e quindi la collaborazione di tutto il personale diventa molto importante per individuare le modifiche e gli aggiornamenti da apportare agli standard aziendali. L'imprenditore, riassumendo, ha il compito di individuare le persone che all'interno della sua azienda per ogni area funzionale hanno particolari responsabilità e competenze decisionali (individuazione dei centri di responsabilità), per poi con essi definire le attività che da svolgere all'interno di ogni unità (definizione delle condizioni operative standard <sup>48</sup>), identificare gli standard unitari aziendali di ogni unità funzionale (le quantità standard di ogni risorsa utilizzate dall'unità e i prezzi unitari standard di ogni risorsa), ed infine individuare il costo standard di ogni prodotto, dato dalla somma di tutti i costi standard impiegati per ottenere il bene finale (<sup>49</sup>). L'individuazione degli standard è un'operazione di necessaria applicazione nelle imprese non solo perché tali valori vengono poi inseriti nel budget, ma anche perché vengono utilizzati per esaminare gli scostamenti tra questi valori e i valori ottenuti a consuntivo, ottenendo quindi delle valutazioni sull'efficienza interna dell'impresa e determinando le cause che hanno provocato le possibili variazioni. I costi standard non sono sempre di facile calcolo nelle PMI. Come afferma l'autore Gianluca Lombardi Stocchetti *“nelle imprese di piccola dimensione l'individuazione degli standard non è sempre agevole a motivo dell'elevata flessibilità produttiva che caratterizza in modo particolare tale categoria di imprese, sia della difficoltà ad operare rilevazioni quantitative inerenti lo svolgimento del processo*

---

<sup>48</sup> AVI MARIA SILVIA, in Management Accounting, Volume II, Cost Analysis, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 41, a tal proposito specifica che *“Si possono individuare le seguenti condizioni: qualità dei prodotti, volume di produzione, rapporti quantitativi fra i vari prodotti, qualità dei fattori produttivi, grado di efficienza degli operatori, modalità di svolgimento dei processi produttivi. ... Per far sì che le condizioni operative possano essere definite standard è necessario che queste ultime siano caratterizzate da una certa stabilità. Affermare ciò non significa sostenere l'immutabilità nel tempo. ... È evidente come sia opportuno procedere ad una loro revisione sistematica ad intervalli pluriennali allo scopo di riflettere negli standard i cambiamenti intervenuti nelle condizioni di mercato e nello stato delle tecnologie”*.

<sup>49</sup> Secondo l'opinione di CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 250, si devono determinare *“gli standard di materie prime moltiplicando le quantità standard occorrenti per i corrispondenti prezzi unitari, gli standard di mano d'opera diretta considerando tempi e tariffe standard, gli standard dei costi indiretti valorizzando i coefficienti di incidenza per unità di produzione di tali oneri riferiti alle ore di lavoro manuale, di macchina, dei centri operativi; tale determinazione deve essere fatta tenendo conto dei diversi volumi operativi”*.

*produttivo*"<sup>50</sup>. Le piccole imprese, grazie alla loro struttura elementare, sono in grado di adattarsi meglio, rispetto alle imprese di grandi dimensioni, ai cambiamenti del mercato andando così a variare più velocemente la loro struttura e il loro processo produttivo. Questa caratteristica rappresenta però un problema per l'individuazione degli standard seguita dal fatto che queste imprese sono dotate generalmente di un sistema informativo meno elaborato il quale può non fornire tutte le informazioni idonee per formulare gli standard aziendali; una soluzione può essere, quindi, l'utilizzo dei termini di paragone, nati dall'esperienza, con i quali confrontare i propri dati. Nel momento in cui la piccola e media impresa è in grado di raccogliere e codificare le esperienze passate, avrà a disposizione una serie di standard stimati che rappresenteranno la base informativa sulla quale andare a confrontare i dati aziendali ottenuti a consuntivo con i dati programmati o i dati storici. Ulteriori soluzioni di calcolo sono individuate dall'autore Gianfranco Cavazzoni il quale spiega che una PMI, nella determinazione degli standard può scegliere tra *"la media dei costi effettivi passati, il costo raggiunto in stato di massima efficienza operativa o in normalità di funzionamento; il minor costo verificatosi nei trascorsi periodi amministrativi"*<sup>51</sup>.

- *Il budget*: il budget aziendale generale è un documento elaborato all'interno dell'azienda che ha lo scopo di programmare gli obiettivi aziendali per l'anno a venire e di determinare le strategie da mettere in atto per raggiungerli. Per fare ciò l'azienda necessita di adeguati supporti informativi e che le linee strategiche volute dall'imprenditore siano esplicitate; spesso però questi due fattori sono difficilmente riscontrabili nelle PMI e quindi l'elaborazione del budget diventa di difficile applicazione. Il budget aziendale generale rappresenta la sintesi, o meglio il consolidamento, di una serie di budget operativi sviluppati in ogni area operativa dell'azienda ed è formato da un budget patrimoniale, un budget economico e un budget finanziario. Proprio perché all'interno dell'azienda vengono elaborati più budget risulta fondamentale, anche per l'elaborazione di questo documento, la

---

<sup>50</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 272.

<sup>51</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 247.

coordinazione e la comunicazione fra i membri dell'azienda. Nella sua elaborazione vengono utilizzati i dati standard e generalmente viene suddiviso in sub - periodi (mensili o trimestrali), inoltre, essendo la piccola e media impresa caratterizzata da maggior flessibilità organizzativa, anche il budget dovrà adattarsi progressivamente alle modifiche che vengono attuate all'interno dell'azienda.

– *Lo studio degli scostamenti*: ha lo scopo di effettuare un'analisi sulle cause relative a possibili scostamenti che, a fine anno, possono verificarsi fra i valori programmati a inizio anno e i valori ottenuti a consuntivo. Gli scostamenti come spiega l'autore Antonio Sofia, “*possono dipendere anche da fenomeni privi di influenza sul trend di fondo pertanto è opportuno scomporre lo scostamento nelle seguenti componenti*:

- *scostamento dovuto alla concorrenza tra aziende, tra prodotti, ecc.;*
- *scostamento da movimenti congiunturali dell'ambiente nel suo insieme;*
- *scostamento provocato da uno slittamento dello sviluppo a lungo termine;*
- *scostamento imputabile all'insieme di altre cause incontrollabili (scostamento stocastico)”<sup>52</sup>.*

Lo studio degli scostamenti ha quindi lo scopo di verificare se l'impresa è stata in grado di raggiungere gli obiettivi che si era prefissata ad inizio anno e che aveva specificato nel proprio budget. È importante che lo studio delle variazioni non venga svolto solo a fine anno, ma venga svolto ogni fine sub - periodo stabilito dall'azienda, in modo tale da monitorare costantemente l'operato di ogni unità aziendale ed eventualmente mettere in atto delle azioni correttive che aiutino ogni unità aziendale, e quindi l'azienda stessa, al raggiungimento degli obiettivi programmati.

---

<sup>52</sup> SOFIA ANTONIO, in *Previsione, pianificazione, programmazione e controllo: relazioni e implicazioni organizzative*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009, pagg. 78.

### 3.3 Subsistema organizzativo

Il **subsistema organizzativo** ha la funzione di definire i compiti e le responsabilità all'interno dell'impresa nel momento in cui l'imprenditore non è più in grado di dirigere da solo l'intera azienda e quindi deve delegare dei compiti e delle responsabilità ai suoi collaboratori. Questa fase del controllo di gestione quindi prevede che, come spiega l'autrice Avi Maria Silvia, *“le responsabilità debbano essere assegnate in modo chiaro, non debbano essere oggetto di duplicazione e/o sovrapposizione e siano misurabili”*<sup>53</sup>. Tale sistema mira a suddividere l'impresa in vari centri di responsabilità ai quali è possibile collegare direttamente i costi e i ricavi da essi generati e quindi è possibile comprendere se gli obiettivi prefissati siano stati da questi raggiunti. Come afferma l'autore Gianluca Lombardi Stocchetti, *“Grazie al sistema di controllo di gestione è possibile definire obiettivi comuni verso cui tendere, tradurre tali obiettivi in target personali, controllare i risultati raggiunti, cioè, in altre parole, facilitare il coordinamento tra le unità organizzative, creando motivazione nelle persone che ne sono responsabili”*<sup>54</sup>.

Il subsistema organizzativo, ricollegandosi alla struttura aziendale dell'impresa, è generalmente **poco sviluppato nelle imprese di piccole dimensioni**. Nelle PMI, infatti, le responsabilità tipicamente non sono ben definite e spesso è l'imprenditore stesso che preferisce svolgere la maggior parte delle attività di decisione e di controllo all'interno dell'azienda oppure preferisce affidarle ai propri familiari. All'interno della piccola impresa, caratterizzata da un'organizzazione poco formalizzata e da un personale ridotto, il personale non è specializzato in un'area in particolare ma svolge un'attività generale d'impresa, quindi le responsabilità saranno difficilmente misurabili<sup>(55)</sup> ed individuabili. Sarà, quindi, opportuno in questi casi utilizzare il concetto di area di influenza, concetto con il quale si intende un gruppo di attività generalmente svolte da una particolare persona all'interno dell'azienda, in

<sup>53</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 6.

<sup>54</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 55.

<sup>55</sup> A tal proposito BRANCIARI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 181, afferma *“Nel caso di controllo orientato sui risultati, diventa di estrema importanza la definizione di indicatori adeguati relativi ai risultati delle prestazioni. Essi devono essere in grado non solo di misurare le performances, ma anche di orientare nella direzione adeguata il comportamento dei soggetti coinvolti”*.

questo modo saranno più facilmente individuabili le responsabilità e gli obiettivi destinati ad ogni addetto. L'autore Gianluca Lombardi Stocchetti sottolinea, inoltre, che in molte imprese di piccole dimensioni, perlopiù appartenenti a gruppi multinazionali o imprese familiari, manca una definizione delineata delle responsabilità al loro interno: *“La piccola impresa si caratterizza per un'organizzazione del lavoro di tipo elementare, spesso basata su strutture non formalizzate o di tipo funzionale elementare, in cui è difficile individuare precisi ambiti di responsabilità”*<sup>56</sup>. Anche l'autore Riccardo Rossi sottolinea questa realtà: *“L'assenza di organizzazione nelle PMI, comporta l'assenza, in ogni membro dell'organizzazione, di una percezione di tipo sistemico del proprio operare. Si viene in tal modo a sottovalutare l'importanza di comportamenti organizzativi e gestionali informati ai principi di collaborazione e coordinamento interfunzionali, indispensabili per soluzioni di mediazione delle convenienze specifiche funzionali ai fini di un'ottimizzazione, in termini di efficienza e di efficacia, degli output finali di processo”*<sup>57</sup>.

Nonostante tutto è importante che nell'impresa vi sia un comportamento da parte di tutti i suoi componenti volto al raggiungimento degli obiettivi prefissati e quindi del benessere dell'azienda stessa: gli obiettivi e le responsabilità individuali del personale dell'azienda devono essere, infatti, determinati con il fine di raggiungere il benessere dell'azienda nel suo totale.

Il sistema suborganizzativo parte dall'individuazione delle persone che all'interno dell'azienda, oltre all'imprenditore, detengono le conoscenze e le capacità per svolgere la funzione direzionale nelle unità operative e di supporto dell'impresa, poi devono essere ben specificate le responsabilità e il grado di autonomia decisionale di tali collaboratori per evitare possibili conflitti all'interno dell'azienda. È opportuno, inoltre, valutare le dinamiche comportamentali che si creano all'interno dell'azienda in modo tale da sviluppare un'adeguata comunicazione e coordinazione tra le varie unità funzionali e da evitare lo sviluppo di coalizioni all'interno dell'azienda che risultano negative per il suo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

---

<sup>56</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 11.

<sup>57</sup> ROSSI RICCARDO, in *Migliorare la competitività delle PMI: proposizioni empiriche di evoluzione del sistema organizzativo – gestionale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.48, 4° trimestre 2006, pagg. 50.

Una volta definite le varie unità funzionali e i loro responsabili, si andranno a determinare gli obiettivi per ogni unità operativa e le modalità di valutazione e misurazione delle loro performances. In questo modo si potranno verificare se, a fine di ogni periodo, gli obiettivi siano stati raggiunti e si potranno intraprendere le possibili azioni correttive. Nel caso in cui gli obiettivi aziendali siano raggiunti, è essenziale sviluppare un sistema di incentivi per premiare e motivare ulteriormente il personale.

### 3.4 Subsistema di processo

Il **subsistema di processo** è quella fase del controllo di gestione dell'impresa che ha come fine il controllo di tutto il processo aziendale, la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati e l'introduzione di azioni correttive nel caso in cui l'azienda non stia ottenendo i risultati programmati. A tal proposito gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri sostengono che *“con controllo di gestione non si intende tanto la mera verifica dei risultati, quanto una serie di atti e comportamenti dei diversi responsabili, ai vari livelli dell'impresa, tesi a guidare la gestione dell'azienda nella direzione indicata a livello di programma e di piano. La verifica dei risultati e la loro valutazione è dunque solo un momento del controllo di gestione”*<sup>58</sup>. L'autore Sergio Branciarri specifica che anche il subsistema di processo può avere diverse modalità di svolgimento e si adatta nel tempo alle diverse caratteristiche delle imprese: *“Calato nell'effettivo mondo delle aziende, lo stile di controllo concretamente adattato può rivelarsi adeguato o inadeguato. In breve: è adeguato se contribuisce ad un valido impiego degli strumenti, se questi ultimi divengono un ausilio reale al processo direzionale. È inadeguato se tende a rendere gli strumenti formali dei costosi appesantimenti burocratici, a trasformarli in mezzi che creano molte disfunzioni e pochi benefici al governo dell'impresa. Non esistono indicazioni univoche per lo stile di controllo più appropriato: al mutare del contesto d'impresa e d'ambiente cambieranno anche le linee di condotta più adeguate”*<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 33.

<sup>59</sup> BRANCIARRI SERGIO, in *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, pagg. 175.

Gli studiosi hanno, quindi, individuato svolgimenti differenti del sistema di controllo. L'autore Antonio Sofia, per esempio, individua tre possibili metodi di controllo <sup>(60)</sup> che un'impresa può attuare:

- *Controllo per eccezione*: L'imprenditore e i suoi collaboratori intervengono con azioni correttive solo quando si verificano scostamenti significativi rispetto ai dati previsti nel budget, in modo tale da ridurre il tempo e le risorse da impiegare alla fase di controllo. Generalmente viene utilizzato nello studio delle vendite servendosi delle serie storiche ad esse riferite; in questo modo si potrà comprendere quali variazioni apportare alla produzione e alla gestione delle scorte, individuare le cause degli scostamenti e ridefinire gli obiettivi. Questo tipo di controllo ha come limite il fatto di individuare le cause ex post e quindi di non permettere l'introduzione di azioni correttive immediate, ma, data la sua semplicità, può essere utilizzato anche da quelle imprese che dispongono di limitate risorse.
- *Controllo orientato al futuro*: Il manager, tramite un'analisi continua e precisa delle caratteristiche dell'impresa, è in grado di accorgersi dei possibili problemi che possono nascere all'interno dell'impresa e mettere in atto tempestivamente delle azioni correttive, anche prima del termine del periodo preso di riferimento. Soprattutto nello studio del fatturato o delle vendite, il manager o l'imprenditore dovrà fare delle rilevazioni periodiche frequenti e dovrà inoltre tener conto dei possibili influssi che alcuni fattori esterni potranno in futuro generare.
- *Controllo per obiettivi*: L'imprenditore valuta se il proprio personale ha raggiunto gli obiettivi prefissati, ovvero calcola le variazioni che possono sorgere tra gli obiettivi individuali prefissati e quelli realmente raggiunti andando a determinare le cause che hanno provocato il mancato raggiungimento. L'imprenditore, quindi, deve essere abile a coordinare il sistema di gestione e controllo, con il sistema di valutazione del personale e il sistema delle incentivazioni.

---

<sup>60</sup> SOFIA ANTONIO, in *Previsione, pianificazione, programmazione e controllo: relazioni e implicazioni organizzative*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009, pagg. 79.

L'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï individuano altre tre forme di controllo di gestione:

- *controllo operativo*: interviene a livello di una singola operazione, regola l'operato del singolo addetto in modo tale che in ogni attività le risorse vengano impiegate efficientemente ed efficacemente. Ciascun operatore deve dimostrare, in ogni periodo, come ha impiegato le risorse messe a sua disposizione, e deve dire se ha rispettato i target programmati e perché non li ha migliorati nel caso ne avesse avuto la possibilità;
- *controllo direzionale*: elabora le informazioni inerenti un'unità operativa nel suo complesso e presuppone l'esistenza di un sistema organizzativo e un sistema informativo elaborato ed efficiente. All'area funzionale spetta il compito di programmare, coordinare e controllare l'attività della gestione operativa;
- *controllo strategico*: controllo delle opportunità di una strategia o delle variabili critiche di successo, svolto dall'alta direzione, con il fine di correggere i punti di debolezza e valorizzare i punti di forza dell'azienda <sup>(61)</sup>.

Andiamo ora ad analizzare le fasi in cui si articola tipicamente il subsistema di processo:

- *La definizione della mission aziendale*: dopo aver svolto un'approfondita analisi dei fattori ambientali che incidono sullo sviluppo dell'impresa e un'analisi dei fattori produttivi dell'azienda, l'impresa è in grado di determinare la propria mission aziendale, ovvero il suo ruolo all'interno del proprio mercato di riferimento <sup>(62)</sup>;

---

<sup>61</sup> Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 20. ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 208.

<sup>62</sup> A tal proposito GANDOLFI VALENTINO, in *Controllo di gestione e strategia aziendale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.60, 4° trimestre 2009, pagg. 71, definisce la mission aziendale come "l'attività fondamentale che l'impresa sta svolgendo o si propone di svolgere. Si può basare su tre parametri: l'offerta, ovvero la gamma di prodotti o servizi che contraddistinguono l'impresa; i segmenti di domanda a cui si rivolge l'impresa ovvero l'ampiezza del mercato; le tecnologie produttive utilizzate. ... Una buona mission fornisce un senso di direzione verso il futuro e da una prospettiva complessiva a tutte le attività. Strettamente complementare alla mission è la preliminare focalizzazione della vision, ciò che l'impresa vorrebbe diventare, ovvero con un'idea del futuro atteso". Lo stesso argomento è stato trattato dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 13, il quale definisce la mission come "la ragione d'essere dell'impresa, la motivazione alla base della sua creazione, la vocazione imprenditoriale a cui si ispirano le azioni ed i comportamenti del



- *La definizione degli obiettivi di medio - lungo termine di ogni area funzionale:* determinata la mission aziendale, l'azienda può ora definire gli obiettivi generali quantitativi e qualitativi che guideranno le strategie e le decisioni del personale aziendale;
- *La definizione degli obiettivi di breve termine di ogni unità funzionale:* questi obiettivi sono prevalentemente di tipo quantitativo, riguardano un periodo di tempo limitato e quindi sono meglio misurabili ed è più agevole verificare se siano raggiunti dalle varie unità aziendali. È importante che questi obiettivi siano misurabili, in grado di guidare gli addetti nel loro operato, definiti in modo chiaro e preciso, realizzabili e motivanti e siano, infine, coerenti con gli obiettivi di lungo termine e con le strategie aziendali;
- *La definizione delle strategie aziendali volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati* <sup>(63)</sup>;
- *La raccolta dei dati ottenuti da ogni area funzionale a fine di ogni periodo infra - annuale:* infatti, è opportuno dividere l'anno in sub - periodi alla fine dei quali effettuare la raccolta dei risultati ottenuti e il loro relativo controllo;
- *Il confronto fra i valori programmati e quelli ottenuti a fine sub - periodo in ogni unità funzionale;*
- *L'adozione di misure correttive nelle strategie aziendali nel caso in cui gli obiettivi prefissati non vengano raggiunti, oppure modifica degli obiettivi nel caso in cui ci si renda conto che le informazioni raccolte inizialmente e quindi gli obiettivi elaborati inizialmente non rispecchiavano la reale situazione dell'azienda.*

---

soggetto aziendale” e la vision come “la traduzione visiva della mission, ed è soprattutto grazie alla sua condivisione che l'organizzazione costruisce una propria identità, in grado di distinguerla da qualsiasi altra impresa operante nello stesso settore o in settori differenti”.

<sup>63</sup> A tal proposito DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 32, affermano “Tali indirizzi sono da considerarsi vincolanti e, come tali, eviteranno che gli operatori addetti alla pianificazione d'impresa prendano in considerazione alternative di comportamento non coerenti con le politiche aziendali stesse”.

In conclusione, come afferma l'autore Roberto Corselli, *“Il modello funziona quando si presenta semplice, leggibile e di supporto al business, ovvero capace di fornire risposte a fronte di nuove ipotesi di base: uno strumento dinamico per una realtà dinamica per definizione”*<sup>64</sup>. La programmazione e il controllo di gestione acquistano un'importanza rilevante per ogni tipo d'impresa in quanto danno le basi per la determinazione della mission aziendale dalla quale si sviluppano tutte le strategie aziendali volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'imprenditore, sia in termini economico - finanziari che strategici. Il raggiungimento di tali obiettivi farà sì che l'impresa rimanga competitiva e redditizia nel mercato e che quindi proceda con il suo sviluppo aziendale. Il sistema di controllo di gestione, inoltre, non solo permette l'elaborazione del bilancio di esercizio, obbligatorio per legge per tutte le imprese non piccole, ma fa sì che vengano elaborati all'interno dell'azienda una serie di altri documenti informativi che acquistano rilevante importanza informativa nel momento in cui l'impresa necessita di un finanziamento da parte degli istituti finanziari i quali richiedono sempre più, per la concessione dei crediti, informazioni aggiornate periodicamente e quindi più precise.

### *3.5 Evoluzione del sistema di controllo di gestione all'interno delle PMI*

Nei vari cicli di vita di una PMI è possibile riscontrare al suo interno un'**evoluzione del sistema di controllo di gestione**, il quale si adatta progressivamente agli elementi che l'impresa muta durante il suo sviluppo. L'evoluzione del sistema di controllo di gestione è più facilmente osservabile nelle piccole imprese in quanto, essendo caratterizzate da una maggior flessibilità e quindi da una struttura più dinamica, riescono a reagire più facilmente ai cambiamenti del mercato e rispondono alle nuove esigenze con l'introduzione di nuovi metodi di programmazione e controllo<sup>(65)</sup>. L'autore Riccardo Rossi ricorda però che *“in ogni progetto di cambiamento è essenziale, soprattutto nella fase iniziale, non compiere*

---

<sup>64</sup> CORSELLI ROBERTO, in *Controllo di gestione in una piccola impresa*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.52, 4° trimestre 2007, pagg. 76.

<sup>65</sup> A tal proposito LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 94, afferma *“La gestione delle piccole imprese deve necessariamente svilupparsi in chiave dinamica; le imprese minori sono per loro natura destinate a crescere, cioè ad incrementare la loro articolazione strutturale”*.

*passi falsi, pena l'abbandono del progetto ed il rinvio sine die di ogni iniziativa analoga*" <sup>66</sup>. Occorre, a tal proposito, sensibilizzare tutto il personale al futuro cambiamento sia nell'aspetto teorico che pratico attraverso un'azione preventiva.

Le fasi di evoluzione del sistema di controllo di gestione delle PMI sono così riassumibili:

- *Nascita dell'impresa*: L'impresa è caratterizzata da una struttura molto semplice, flessibile e poco formalizzata, nella quale l'imprenditore svolge un ruolo primario nella presa delle decisioni e nell'elaborazione delle strategie aziendali. L'imprenditore non sente, quindi, l'esigenza di sviluppare un sistema di controllo di gestione in quanto si reputa egli stesso in grado di controllare tutto l'operato dell'azienda e quindi di indirizzarne lo sviluppo. Spesso, quando nasce una piccola impresa, l'imprenditore non ha a disposizione un sistema informativo che fornisce dei dati sui quali basare le scelte aziendali, quindi dovrà fare affidamento solo sulle proprie intuizioni che possono risultare giuste come sbagliate. Questa fase però è generalmente caratterizzata da una scarsa complessità e dinamicità ambientale che permette all'imprenditore di controllare facilmente tutto l'operato aziendale. Infatti, come spiega l'autore Riccardo Rossi, *"L'accentramento univoco delle funzioni imprenditoriali e direttive, se correttamente interpretate e compiutamente realizzate, offrirebbe certi vantaggi, con particolare riferimento alle imprese con organici di ridotta entità. L'assunzione di funzioni complementari da parte del vertice aziendale nel definire finalità ed obiettivi e nel gestire in via diretta le direzioni dell'organizzazione può evitare o quantomeno ridurre possibili distorsioni tra intenti ed azioni"* <sup>67</sup>.
- *Sviluppo del sistema informativo*: Quando l'imprenditore intuisce che la propria azienda ha bisogno di informazioni aggiuntive, relative in particolare al mercato di appartenenza, sulle quali fondare le proprie decisioni e scelte aziendali, l'impresa inizia a sviluppare al suo interno il sistema informativo. Il

---

<sup>66</sup> ROSSI RICCARDO, in *Migliorare la competitività delle PMI: proposizioni empiriche di evoluzione del sistema organizzativo – gestionale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.48, 4° trimestre 2006, pagg. 50.

<sup>67</sup> ROSSI RICCARDO, in *Migliorare la competitività delle PMI: proposizioni empiriche di evoluzione del sistema organizzativo – gestionale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.48, 4° trimestre 2006, pagg. 48.

sistema informativo nelle piccole aziende inizialmente viene utilizzato in via sperimentale per permettere al personale di prendere confidenza con sistemi informatici più semplici, con il tempo poi il personale è in grado di comprendere quali strumenti risultino più efficienti ed efficaci per l'azienda e quali debbano essere utilizzati con sistematicità <sup>(68)</sup>. In questa fase il sistema informativo risulta però ancora molto elementare e semplice ed ha il solo scopo di fornire all'imprenditore le informazioni necessarie per elaborare le proprie scelte: infatti, come afferma l'autrice Lara Penco, *“nelle imprese imprenditoriali in cui le decisioni strategiche sono ancora assunte in modo accentratato da colui che esercita la funzione imprenditoriale..., per sostenere il processo decisionale sono talvolta adottati strumenti di mercato, quali per esempio il business plan, la SWOT analysis, il ciclo di vita del prodotto/settore, ecc.”* <sup>69</sup>. Generalmente questa fase è caratterizzata da una struttura organizzativa ancora molto semplice e poco formalizzata e da un ambiente invece più complesso e dinamico che richiede, a tal proposito, uno sviluppo del sistema informativo per essere meglio analizzato e compreso.

- *Sviluppo del sistema organizzativo*: Man mano che l'impresa cresce, essa tende ad aumentare il numero delle persone impiegate e il numero delle azioni svolte all'interno dell'azienda <sup>(70)</sup>. L'imprenditore quindi non sarà più in grado da solo di controllare tutte le azioni aziendali, pertanto risulterà necessario introdurre un sistema organizzativo all'interno dell'azienda. In questa fase l'imprenditore dovrà scegliere delle persone fidate e competenti alle quali delegare delle responsabilità che prima erano sotto la sua sfera decisionale e di controllo. Come detto nei paragrafi precedenti, le responsabilità dovranno

---

<sup>68</sup> Della stessa opinione è l'autrice AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 8, la quale afferma *“Affinché il sistema possa conseguire appieno gli obiettivi finali per raggiungere i quali viene implementato, è, infatti, indispensabile che alcune fasi siano oggetto di considerazione e/o azioni di perfezionamento le quali possono essere sviluppate solo dopo un periodo di funzionamento del sistema parziale. ... È evidente come, data la differenziazione delle realtà imprenditoriali, non sia possibile standardizzare i vari step temporali”*.

<sup>69</sup> PENCO LARA, in *Il processo di formazione delle strategie aziendali nelle medie imprese: un'analisi per casi*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2011, pagg. 99.

<sup>70</sup> A tal proposito BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n. 53, 1° trimestre 2008, pagg. 34, afferma *“Risulta evidente come il differenziarsi della clientela in relazione al numero dei soggetti e alla diversa localizzazione abbia generato un aumento delle attività da svolgere all'interno dell'azienda stessa, richiedendo così una maggior formalizzazione”*.

essere definite in modo chiaro e chiari dovranno essere gli obiettivi per ciascun responsabile e per ciascuna unità funzionale. Inoltre l'imprenditore dovrà garantire una buona comunicazione tra i vari responsabili e dovrà garantire un buon sistema motivazionale, in modo tale che gli obiettivi siano ben percepiti e accettati dal personale e siano raggiunti con maggior stimolo. Per far sì che vi sia un'impresa ottimamente organizzata è necessario che l'imprenditore sia disposto a privarsi di alcune responsabilità e di delegarle ai suoi collaboratori; allo stesso tempo è necessario che gli stessi collaboratori abbiano la voglia e la capacità di prendersi queste responsabilità, ovvero siano in grado di svolgere i compiti assegnati in maniera autonoma. In base al grado di capacità di delega dell'imprenditore e al grado di autonomia dei collaboratori, l'autore Gianluca Lombardi Stocchetti individua quattro possibili tipologie d'impresa: *"l'impresa sottomessa, caratterizzata da una scarsa capacità di delega e da una scarsa autonomia dei collaboratori che si occupano solo dell'esecuzione delle decisioni; ... l'impresa immatura nella quale l'imprenditore ha capacità di delega ma in azienda mancano le persone in grado di assumersi responsabilità, ... l'impresa in tensione caratterizzata per la contrapposizione tra un imprenditore accentratore ... e uno o più collaboratori con l'ambizione di dimostrare le proprie capacità, ... l'azienda matura nella quale sia da parte dell'imprenditore che dei suoi più stretti collaboratori esistono i presupposti per delegare responsabilità direttive e l'introduzione di un sistema di direzione allargata non pone particolari problemi"* <sup>71</sup>. Occorre quindi individuare gli elementi che caratterizzano ciascuna impresa per sviluppare un sistema organizzativo più adeguato ad essi. Questa fase è caratterizzata, al contrario della fase precedente, da un'organizzazione più complessa e da un ambiente meno dinamico; inoltre generalmente prevede uno sviluppo anche del sistema informativo che ha lo scopo di fornire informazioni per coordinare e controllare anche i vari responsabili dell'azienda.

---

<sup>71</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 97.

- *Sviluppo strategico*: Una volta raggiunto un buon posizionamento all'interno del mercato e una buona articolazione del sistema informativo e organizzativo, l'imprenditore avrà bisogno anche del supporto di un sistema di controllo il quale verifichi, fase per fase, che le varie unità operative raggiungano gli obiettivi e i risultati sperati. Il sistema di controllo di gestione in questa fase dovrà essere anche in grado di delineare le linee strategiche da attuare per rimanere competitivi nel mercato. In questa fase spesso l'imprenditore fa fronte sia ad un'organizzazione che ad un ambiente più complesso che richiedono continue operazioni di controllo e verifica delle decisioni aziendali intraprese mediante la collaborazione di tutto il personale. Lo scrittore Gianluca Lombardi Stocchetti chiarisce che *“tale situazione non va necessariamente riferita ad imprese di elevate dimensioni, esistendo particolari ambiti di attività in cui realtà aziendali medio - piccole si presentano sul mercato con strutture complesse”*<sup>72</sup>. L'utilizzo di processi decisionali e di gestione di controllo più avanzati dà la possibilità all'impresa di individuare meglio le proprie capacità e i mezzi da mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi, inoltre dà la possibilità all'azienda di intraprendere nuove azioni strategiche quali la diversificazione, l'innovazione del prodotto offerto o l'internazionalizzazione aziendale.

Come afferma l'autrice Laura Broccardo: *“l'attività di pianificazione e di controllo svolta in modo sistematico e variamente formalizzato può costituire un aiuto insostituibile in particolari e delicate fasi della vita delle piccole imprese e precisamente nella fase di successione generazionale, dal passaggio da una gestione patronale ad una gestione manageriale, nella fase di crescita dimensionale e in caso di cessione o aggregazione di aziende”*<sup>73</sup>. Nonostante tutto molte imprese, durante la propria vita, non presentano uno sviluppo del proprio sistema di controllo di gestione. Questo fatto può verificarsi o per volontà dell'imprenditore, il quale decide di contenere lo sviluppo dell'impresa per poter egli stesso controllarne tutte le

---

<sup>72</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 90.

<sup>73</sup> BROCCARDO LAURA, in *La mappa strategica come strumento guida al raggiungimento degli obiettivi aziendali: il caso di una PMI operante nel settore quick-service*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009, pagg. 45.

fasi, oppure a causa della complessità ambientale: infatti, spesso le PMI operano in mercati molto segmentati e di nicchia che possono non richiedere lo sviluppo del sistema di controllo di gestione. Le PMI, con l'avvento della globalizzazione riescono, pur mantenendo inalterate le proprie dimensioni, a competere con le economie emergenti specializzandosi in questi mercati di nicchia e non puntando sull'elevata quantità di beni venduti (economia di scala), tipica delle grandi imprese, ma sulla produzione di beni ad alta qualità. A tal proposito, *“sussistono, anche nelle economie evolute, spazi competitivi di tipo interstiziale, ovvero segmenti di mercato particolari, privi in ogni caso degli elementi di interesse o di convenienza per la grande impresa e nei quali l'impresa minore può di contro dispiegare con successo il suo potenziale. In ogni sistema economico sono quindi le caratteristiche strutturali dei vari mercati a determinare quale possa considerarsi la dimensione ottimale per competere”* (Riccardo Rossi) <sup>74</sup>. Quindi, riassumendo, il controllo di gestione deve adattarsi alla dimensione, alle caratteristiche ed esigenze che l'impresa presenta in ogni fase: infatti, come spiega l'autore Marco Ponti, *“sarebbe controproducente sviluppare un progetto, volto a ristrutturare l'azienda per fornire ad essa strumenti di monitoraggio e previsione delle attività, la cui estensione fosse superiore a quella del business di un prodotto di riferimento; è quindi necessario uniformare il più possibile i due fattori, adeguando gli strumenti di analisi al contesto di sviluppo del business”* <sup>75</sup>.

### 3.6 Elementi di semplificazione del sistema di controllo di gestione delle PMI

Nei paragrafi precedenti abbiamo notato come le **caratteristiche delle PMI**, descritte nel secondo capitolo, determinino la semplificazione del sistema di controllo di gestione per queste realtà.

---

<sup>74</sup> ROSSI RICCARDO, in *Migliorare la competitività delle PMI: proposizioni empiriche di evoluzione del sistema organizzativo – gestionale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.48, 4° trimestre 2006, pagg. 47.

<sup>75</sup> PONTI MARCO, in *L'applicazione del Project Management e dell'Activity-Based Management in settori caratterizzati da ipercompetizione nella PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.29, 1° trimestre 2002, pagg. 40.

Il primo elemento caratterizzante del controllo di gestione delle PMI è il ruolo assunto dall'**imprenditore** nella gestione della sua azienda. Finché l'impresa ha una struttura molto semplice e poco formalizzata, l'imprenditore riesce ad accentrare su di sé tutte le decisioni aziendali con il supporto di un sistema informativo elementare. Quindi, in questa circostanza, *“i diretti collaboratori del proprietario generalmente svolgono una pluralità di attività, talvolta anche non strettamente legate al ruolo ricoperto, ma in generale non assumono ruoli manageriali. ... La presenza forte della figura del capo - proprietario, che non consente l'emergere di personalità manageriali, e l'assenza di un sistema vero e proprio di gestione del personale che preveda una valutazione delle prestazioni e, conseguentemente, un sistema di incentivazione che stimoli comportamenti di tipo manageriale, rappresentano i due principali ostacoli nel controllo di gestione”* (Laura Broccardo)<sup>76</sup>. Inoltre secondo l'opinione della scrittrice Lara Penco, *“la natura familiare della corporate governance e la presenza dell'imprenditore sul luogo del lavoro fanno sì che la strategia pianificata ex - ante sia soggetta a continui aggiustamenti sulla base dell'intuito e della creatività dello stesso soggetto che individua gli obiettivi da perseguire”*<sup>77</sup>. Date queste premesse, si verifica spesso che all'interno dell'azienda la linea strategica sia conosciuta solo dall'imprenditore e che spesso gli obiettivi aziendali non siano altro che gli obiettivi personali dell'imprenditore, ciò può provocare dei problemi nel caso di successione generazionale.

Gli autori Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli e Simone Splendiani affermano che *“il persistere di una cultura imprenditoriale ove l'accentramento decisionale ed il paternalismo autoritario sono risultati in passato efficaci modelli di leadership, tende a causare confusione di ruoli e rallentamento dei processi di crescita”*<sup>78</sup>, quindi l'evoluzione repentina del mercato odierno fa sì che la presenza di un imprenditore dominante possa causare problemi sia nel momento di raccolta delle informazioni, sia nella valutazione delle performances, quindi *“la presenza di manager esterni alla struttura proprietaria sembra favorire lo sviluppo di sistemi di gestione in quanto da*

---

<sup>76</sup> BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.53, 1° trimestre 2008, pagg. 27.

<sup>77</sup> PENCO LARA, in *Il processo di formazione delle strategie aziendali nelle medie imprese: un'analisi per casi*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2011, pagg. 115.

<sup>78</sup> PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 28.



*un lato, i manager esterni alla struttura proprietaria hanno formazione/ esperienza professionale manageriale che li rende più sensibili all'utilizzo di sistemi di misurazione delle prestazioni, dall'altro i manager esterni tendono a preferire l'utilizzo di informazioni formalizzate a supporto del processo decisionale per poter giustificare alla proprietà le scelte fatte” (Patrizia Garengo, Umit Brititc, Giovanni Bernardi e Stefano Biazzo)<sup>79</sup>. Detto ciò si comprende nuovamente come, man mano che l'organizzazione aumenta e con di essa anche il numero dei collaboratori, diventi necessario sviluppare anche un sistema organizzativo e un sistema di controllo più adeguati.*

Un secondo elemento che semplifica il sistema del controllo di gestione nelle PMI è il **grado di conoscenza** sviluppato dall'imprenditore e dai suoi collaboratori: infatti, molto spesso, l'imprenditore ha una conoscenza contabile molto limitata che lo porta a sviluppare un sistema informativo elementare o a delegare a consulenti esterni la formulazione del bilancio o di altri documenti contabili. Inoltre, come afferma l'autore Gianluca Lombardi Stocchetti, *“nelle imprese di piccola dimensione, a causa della scarsa preparazione manageriale delle persone componenti la struttura organizzativa, si verifica frequentemente che individui estremamente bravi dal punto di vista tecnico manchino della preparazione per guidare e motivare chi è chiamato a collaborare con loro. Chi affianca l'imprenditore nella conduzione dell'impresa può non essere in grado, da un giorno all'altro, di assumere responsabilità direttive, col risultato di impedire lo sviluppo di un sistema di controllo rispondente al grado di complessità gestionale che caratterizza l'impresa”*<sup>80</sup>. Si comprende, quindi, che spesso in queste realtà l'imprenditore non riesce a creare un'organizzazione strutturata non tanto perché tale operazione vada contro i suoi obiettivi, ma perché non ha a disposizione un personale in grado di prendere determinate responsabilità e di portare a termine determinati compiti autonomamente. Contrariamente le grandi imprese presentano frequentemente al loro interno un ufficio adibito al controllo di gestione il quale utilizza molteplici

---

<sup>79</sup> GARENGO PATRIZIA, BITITCI UMIT, BERNARDI GIOVANNI, STEFANO BIAZZO, in *La misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese: i primi risultati di uno studio empirico*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2007, pagg. 28.

<sup>80</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 156.

strumenti altamente sofisticati; inoltre le grandi imprese possono tipicamente contare su un bacino più ampio di manodopera specializzata.

Un terzo elemento che incide nella semplificazione di tale sistema è rappresentato da un diverso e più **limitato numero di risorse**, sia finanziarie che umane, dedicate al controllo di gestione. A tal proposito, come afferma l'autore Gianluca Lombardi Stocchetti, *“l'introduzione di un sistema di controllo di una piccola azienda deve essere immaginato come un processo dinamico, che sappia ripercorrere, con i dovuti adattamenti, le tappe evolutive”*<sup>81</sup>. Ovvero il sistema di controllo di gestione deve adattarsi di fase in fase alle risorse finanziarie che l'impresa è in grado di destinargli e alle conoscenze e alla cultura sviluppata dall'imprenditore e dai suoi collaboratori in ogni fase. *“Non sempre sarà dunque possibile dotare la piccola impresa di un apposito ufficio controllo di gestione e spesso lo svolgimento di tale attività dovrà essere affidato al responsabile dell'ufficio amministrativo o allo stesso imprenditore che operano con il supporto di un consulente esterno. Difficilmente, poi, potranno essere progettati sofisticati sistemi di elaborazione elettronica dei dati”* (Lombardi Stocchetti Gianluca)<sup>82</sup>.

Il quarto elemento, e forse uno dei più importanti, che incide sull'articolazione e lo sviluppo del sistema di controllo di gestione ed in particolare sul subsistema organizzativo, è la **flessibilità organizzativa** della piccola o media impresa. Le PMI, infatti, grazie alla loro struttura più snella e poco formale, sono meglio in grado di adattarsi e di reagire ai vari cambiamenti del mercato, quindi anche il sistema di controllo di gestione dovrà essere più flessibile ed adattarsi meglio ai cambiamenti organizzativi che avvengono in ogni fase evolutiva dell'azienda. A tal proposito la scrittrice Laura Broccardo afferma *“il numero di livelli base dell'azienda è costituito da due livelli oltre il vertice, tale peculiarità garantisce un'elevata capacità dell'impresa ad adattarsi ai cambiamenti esterni ed evita percorsi lunghi e tortuosi dei processi decisionali ed operativi”*<sup>83</sup>. Nonostante tutto questa caratteristica, come più

<sup>81</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 109.

<sup>82</sup> LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, in *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996, pagg. 113.

<sup>83</sup> BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, 1° trimestre 2008, pagg. 27.

volte sottolineato, può rivelarsi anche come un aspetto negativo per lo sviluppo aziendale: infatti, come affermano gli autori Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli e Simone Splendiani, *“la scarsa divisione dei compiti e la frequente confusione di ruoli e responsabilità determinano anche carenza di tempo destinabile al lavoro imprenditoriale di analisi e progettazione strategica da parte degli imprenditori”*<sup>84</sup>.

Infine, un altro elemento che caratterizza il sistema di controllo di gestione nelle PMI è la presenza di **rapporti formali**, se non addirittura familiari, all'interno delle stesse. Questa caratteristica può incidere sul sistema di controllo: infatti, risulterà più difficile per l'imprenditore individuare degli obiettivi per ciascuna persona, misurarli e introdurre, quando serva, delle azioni correttive sul suo modo di lavorare. Nonostante tutto, qualora sussistano all'interno dell'azienda rapporti puramente familiari e di amicizia, il sentimento di cooperazione e di appartenenza all'azienda sarà più elevato e favorirà lo sviluppo dell'impresa stessa.

Il sistema di controllo di gestione per svilupparsi all'interno delle PMI dovrà quindi rispondere alle esigenze che emergono di fase in fase all'interno dell'azienda, ovvero dovrà svilupparsi progressivamente in base alla cultura dell'imprenditore e dei suoi collaboratori e in base alle risorse di cui dispone l'azienda. Tale sistema dovrà quindi essere flessibile e adattarsi ai vari cambiamenti del mercato e alle esigenze dell'impresa stessa riuscendo a fornire tutte le informazioni di cui l'impresa necessita in ogni periodo e a coordinare e controllare ogni fase operativa dell'azienda in modo da migliorarla e renderla sempre competitiva. Infine dovrà avere un buon rapporto costo - benefici, ovvero deve essere in grado di disporre di tutte le risorse a disposizione per raggiungere in maniera efficiente ed efficace gli obiettivi prefissati. Come affermano gli autori Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli e Simone Splendiani, quindi *“I piccoli imprenditori devono accrescere la capacità di riconoscere i punti di forza e di debolezza aziendali per selezionare gli elementi unici, originali e distintivi sui quali fondare il vantaggio competitivo, indirizzando le strategie per cogliere le opportunità o per fronteggiare le minacce, facendo leva su ciò che le PMI sanno fare*

---

<sup>84</sup> PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 28.

meglio (personalizzazione dei prodotti, servizio, flessibilità produttiva, problem solving)”<sup>85</sup>. A tal proposito gli stessi autori chiariscono che “nelle PMI, la consapevolezza strategica non implica la conoscenza dettagliata di tutti i vari aspetti, come avviene nei consueti processi formalizzati di analisi strategica condotti nelle grandi imprese, ma implica il possesso di una visione generale e di lungo termine dell'impresa e dell'ambiente, finalizzata a valutare le strategie e i processi di crescita”<sup>86</sup>. Il sistema di controllo di gestione dovrà condurre quindi l'azienda a: un successo economico, ovvero al raggiungimento dei propri fini ed obiettivi aziendali; un successo competitivo, ovvero l'impresa dovrà essere in grado di rendersi, fase dopo fase, competitiva nel proprio mercato adattando la propria offerta al cambiare dei gusti e delle esigenze della propria domanda; ed infine un successo sociale, dovrà raccogliere il consenso non solo dei propri clienti, ma anche dell'opinione pubblica in modo tale da sviluppare un'immagine buona e fruttifera nel mercato stesso e da ottenere la collaborazione degli altri attori economici (<sup>87</sup>). Per ottenere tale risultato un buon aiuto potrebbe essere fornito dagli enti locali i quali potrebbero sviluppare delle politiche a sostegno delle PMI che prevedano la diffusione di informazioni relative alle caratteristiche dei mercati, lo sviluppo di corsi di formazione e di contatti con le altre imprese ed attori economici (<sup>88</sup>).

---

<sup>85</sup> PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 34.

<sup>86</sup> PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 32.

<sup>87</sup> BROCCARDO LAURA, in *La mappa strategica come strumento guida al raggiungimento degli obiettivi aziendali: il caso di una PMI operante nel settore quick-service*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009, pagg. 48, afferma “La capacità di soddisfare i bisogni della clientela deve avvenire nel rispetto dell'economicità perché solo in questo modo è possibile garantire adeguate remunerazioni ai portatori di interessi istituzionali ed allo stesso tempo l'obiettivo dell'economicità non deve portare alla sola ricerca della massimizzazione del profitto, che può risultare pregiudizievole al fine del mantenimento di un vantaggio competitivo e del consenso sociale, indispensabili per la crescita aziendale”.

<sup>88</sup> A tal proposito PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, in *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010, pagg. 34, “Per accrescere la consapevolezza strategica dei piccoli imprenditori proponiamo tre possibili linee di intervento, interpretabili nella prospettiva del Knowledge Management come strumenti per l'apprendimento individuale ed organizzativo finalizzato alle strategie di crescita: informazione, formazione, sviluppo e gestione del network relazionale.

## 4 La classificazione dei costi

### 4.1 Classificazione dei costi

L'implementazione e lo sviluppo di un buon sistema di controllo di gestione, per le aziende di qualsiasi dimensione, parte dalla determinazione e la classificazione dei costi che condizionano la vita produttiva dell'impresa. *“Nella competizione sul mercato un basso livello dei costi è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per raggiungere l'eccellenza ... : infatti eccelle chi unisce al talento naturale l'aggiornamento e il perfezionamento della tecnica, il giusto bilanciamento di forza e agilità, l'intelligenza tattica”* (Rama) <sup>89</sup>. Per rimanere competitivi nel mercato non basta quindi ridurre i costi, ma l'imprenditore, tramite il controllo di gestione della propria impresa, deve essere in grado di coordinare le proprie idee, gli strumenti, le risorse e i processi di cui dispone. In questo modo l'imprenditore sarà meglio in grado di mettere in atto un sistema idoneo a ridurre i costi e a competere in un mercato sempre più dominato dalle economie estere caratterizzate da bassi costi e da bassa qualità. Negli ultimi anni stiamo, a tal proposito, osservando PMI che cercano di risolvere i problemi relativi al soddisfacimento delle esigenze del mercato mediante il controllo dei costi aziendali, ma tale gestione è ancora poco sviluppata rispetto alle grandi imprese, per le cause già analizzate nei capitoli precedenti: spesso la contabilità interna viene svolta solo per il soddisfacimento di obblighi fiscali oppure viene addirittura delegata a consulenti esterni.

L'autore Gianfranco Cavazzoni fornisce una buona **definizione di costo**: *“Il costo assume significato economico e finanziario potendosi riguardare sia come complesso di sacrifici o dispendio di energie, sia come insiemi di oneri monetari riconducibili all'ottenimento di un prodotto o di un servizio”* <sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 4.

<sup>90</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 149.

Simili sono le definizioni fornite dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili:

- *costo psico - fisico: sacrificio che un soggetto è disposto a sopportare nel presente in vista di un beneficio futuro;*
- *costo tecnico: consiste nella quantificazione degli input immessi nel ciclo produttivo per ottenere un output;*
- *costo monetario: valore attribuito ai fattori produttivi acquisiti ovvero impiegati nell'attività di produzione e di vendita dell'impresa (<sup>91</sup>).*

Generalmente un'impresa sostiene un costo nel momento in cui decide di privarsi di risorse proprie, principalmente monetarie, per acquistare dei fattori che verranno inseriti nel processo produttivo dell'impresa e che quindi andranno a formare il bene finito. Nel momento in cui l'impresa decide di sostenere determinati costi, sarà importante effettuare un'analisi di convenienza che riguarderà non solo l'unità operativa alla quale tale costo è indirizzabile, ma l'impresa nel suo insieme. Il sistema di controllo di gestione di un'azienda, nel momento in cui si pone il problema di definire i costi che andranno ad incidere nella produzione aziendale, si trova però di fronte ad una serie di **problemi di individuazione**: infatti un costo può riguardare un singolo fattore produttivo acquistato oppure può riferirsi ad un'intera unità operativa dell'azienda; un costo inoltre può essere sostenuto in un periodo di tempo più o meno lungo. Quindi la classificazione dei costi dovrà determinare, in fase di programmazione, la giusta individuazione dei costi che l'azienda dovrà sostenere e che andranno a formare il budget e altri documenti informativi e, a fine periodo, dovrà fornire l'individuazione dei costi realmente sostenuti che verranno inseriti nel bilancio di esercizio. Sarà di primaria importanza individuare i costi riducendo al massimo possibili errori di calcolo e di interpretazione che potrebbero portare l'imprenditore ad avere una visione distorta della propria impresa e a prendere decisioni sbagliate e negative per lo sviluppo della stessa.

---

<sup>91</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *// controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 25.

La determinazione dei costi è una fase tanto importante quanto complessa per ogni azienda in quanto l'imprenditore deve sviluppare una corretta interpretazione dei dati, ovvero deve comprendere che configurazioni di costo utilizzare per supportare al meglio la sfera decisionale dell'impresa. L'individuazione di particolari configurazioni di costo dipenderà dai fini che l'imprenditore vuole raggiungere con l'utilizzo di queste informazioni, **scopi** che possono essere così sintetizzati:

- *Determinare il prezzo minimo di vendita* in grado di coprire i costi necessari per acquistare i fattori produttivi, che vanno a formare il bene di vendita, e in grado di essere competitivo rispetto al prezzo applicato dalla concorrenza. Molto spesso però, come visto nel secondo capitolo, le PMI non sono in grado di condizionare il prezzo di vendita poiché operano in un contesto di libera concorrenza nel quale il prezzo viene determinato dal mercato. Quindi risulterà molto utile per questo tipo di imprese agire direttamente sull'analisi dei costi, andando ad identificare i costi che necessariamente l'azienda dovrà sostenere per produrre i propri beni e cercando di migliorare i processi produttivi con il fine di ottenere una riduzione degli altri costi di produzione.
- *Individuare il costo relativo ad ogni singolo bene finale prodotto* dall'impresa in modo tale da comprendere quali siano i costi speciali che vengono sostenuti unicamente per la produzione del prodotto e per individuare i costi che, invece, sono comuni a più beni e quindi divisibili, teoricamente, nelle varie produzioni. Questo tipo di scopo può essere perseguito dalle imprese per comprendere, per esempio, quali siano i prodotti che maggiormente incidono nei costi di produzione totali dell'azienda. Nelle piccole imprese, caratterizzate da una produzione monoprodotto generalmente questo fine è facilmente raggiungibile, anche se è da ricordare che la produzione, in queste realtà, deve sottostare ad una maggior flessibilità che determina veloci cambiamenti nella fase di produzione e quindi nella classificazione dei costi stessi.
- Nel caso in cui l'impresa presenti un'organizzazione sufficientemente articolata, la classificazione dei costi risulterà utile per *determinare i costi sostenuti da ogni unità operativa*, comprendendo, quindi, se ogni reparto aziendale stia agendo nel migliore dei modi o se siano, contrariamente, necessarie nelle modifiche di strategie aziendali interne. In queste realtà sarà

anche possibile (come vedremo nel paragrafo 4.1.5) andare a determinare il costo sostenuto in ogni attività aziendale mediante il metodo dell'ABC (Activity Based Costing).

- *Capire se l'impresa stia operando in maniera efficiente ed efficace*: mediante lo studio dei costi, l'imprenditore deve comprendere se la tipologia, la quantità e qualità dei propri prodotti siano compatibili con le caratteristiche aziendali e se il mercato in cui opera sia realmente quello più adeguato e profittevole. Molte piccole imprese fondano il loro successo nella produzione di beni altamente specifici e tecnologici che permettono loro di competere in mercati di nicchia, oppure producono dei beni complementari a quelli offerti dalle grandi aziende evitando appunto la loro concorrenza, quindi risulta vitale per l'azienda avere una giusta visione dei costi e del livello di qualità da raggiungere con i propri prodotti.
- L'individuazione dei costi e la loro classificazione permette all'imprenditore e ai suoi collaboratori inoltre di *sviluppare un buon archivio di costi standard*. Con questo strumento gli addetti saranno in grado di determinare, a fine periodo, le variazioni che intercorrono tra i costi standard programmati e quelli a consuntivo, inoltre potranno negli anni sviluppare un buon archivio di costi storici utili per elaborare delle statistiche inerenti la vita e lo sviluppo dell'impresa.
- Riuscire a *compilare*, in maniera agevole, *il bilancio di esercizio*.

Tramite le **classificazioni di costo** l'imprenditore, di volta in volta, potrà decidere di concentrare la propria attenzione su variabili differenti comprendendo se sia necessario attuare cambiamenti in vista dei propri obiettivi. Le variabili che l'imprenditore può prendere in esame sono:

- i processi aziendali, comprendendo se le risorse in ogni attività vengano sfruttate efficientemente nell'azienda e quindi come gli input vengano trasformati in output;
- i clienti, migliorando i processi di distribuzione e di servizio che, se non sviluppati in maniera adeguata, potrebbero generare costi aggiuntivi all'azienda;



- i fornitori andando a creare un rapporto di cooperazione e fedeltà che può portare ad una riduzione notevole dei costi e ad offerte più vantaggiose.

Generalmente, in ogni impresa, si effettuano le seguenti classificazioni perché risultano essere le più significative e utili al controllo di gestione. L'imprenditore può attuare una distinzione fra i costi fissi e variabili concentrando la propria attenzione anche sull'identificazione e l'imputazione dei costi semivariabili alle varie unità aziendali; può distinguere i costi definiti diretti da quelli invece indiretti e infine può comprendere quali siano i costi specifici a particolari unità operative e quali invece siano comuni alle varie unità dell'azienda. Una volta fatto questo studio l'imprenditore sarà quindi in grado di determinare il full cost dell'impresa e conseguentemente il prezzo di vendita da applicare ai propri prodotti (paragrafo 4.1.4).

#### 4.1.1 Costi fissi e variabili

La classificazione tra i costi variabili e i costi fissi si basa sul fatto che i costi variabili cambiano al variare della quantità prodotta dall'impresa, mentre i costi fissi rimangono invariati al variare della produzione. Questa **distinzione** però è alquanto semplicistica e **relativa**: infatti bisogna ricordare che ha valenza solo se si definiscono i limiti di capacità produttiva <sup>(92)</sup> dell'azienda e il periodo temporale di riferimento. A tal proposito, se l'azienda decidesse di ampliare la propria capacità produttiva, andando ad acquistare nuovi impianti e fabbricati, vedrebbe aumentare di gran lunga l'ammontare dei propri costi fissi anche all'interno dell'anno di riferimento, rendendo così anche i costi fissi variabili <sup>(93)</sup>. Inoltre, si comprende che, qualora venga preso di riferimento un periodo di osservazione più lungo dell'anno, sarà più facile osservare la variabilità anche dei costi fissi, in quanto con maggiori probabilità l'imprenditore deciderà di modificare l'ammontare dei propri beni immobili,

---

<sup>92</sup> CINQUINI LINO, SILVI RICCARDO, in *Relazioni tra costi e capacità produttiva: tra rilevanza nella prassi e teoria dimenticata*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.33, 1° trimestre 2003, pagg. 78, definiscono come capacità produttiva "il limite massimo di produzione ottenibile da una risorsa o, più in generale, da un sistema".

<sup>93</sup> A tal proposito CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 159, afferma "Se la capacità produttiva si spinge oltre i limiti già esistenti, allargando la dimensione dell'impresa, si nota che i costi fissi tendono verso la variabilità".

considerando la capacità produttiva come un elemento variabile nelle scelte decisionali. Questi limiti vengono analizzati anche dall'autrice Maria Silvia Avi, la quale afferma che tale distinzione *“esplica la propria validità solo ed esclusivamente in un'ottica di breve termine ovverosia in un contesto contraddistinto da una capacità produttiva prefissata e, pertanto, non modificabile”*<sup>94</sup>. Quindi nel medio - lungo periodo tutti costi possono essere definiti come variabili.

Nella teoria economica, tante e simili sono le **definizioni** utilizzate dagli studiosi per specificare i costi fissi e i costi variabili.

Per **costi variabili**, quindi, intendiamo i costi che variano all'aumentare della produzione. Secondo l'autore Gianfranco Cavazzoni *“sono da considerare costi variabili quelli che producono una corrente di servizi la cui piena utilizzazione può essere realizzata secondo portate e ritmi variabili”*<sup>95</sup>, l'autrice Maria Silvia Avi invece definisce i costi variabili come *“i costi il cui ammontare varia in proporzione alle variazioni del volume produttivo”*<sup>96</sup>, lo stesso concetto è ripreso da più autori tra cui lo scrittore Furio Bartoli il quale afferma che i costi variabili sono quelli che *“variano al variare delle quantità prodotte”*<sup>97</sup>. Quindi possono essere definiti come costi variabili i costi che prevedono un approvvigionamento graduato all'interno del periodo di riferimento e che possono essere immagazzinati per essere trasferiti a periodi operativi successivi o ad altre produzioni in base alle necessità che si verificano di fase in fase.

I costi variabili sono tipicamente i costi riferiti all'acquisto delle materie prime, delle materie di supporto, dell'energia elettrica o idrica e della manodopera diretta alla produzione. Questi possono essere definiti come proporzionali quando variano proporzionalmente all'aumentare della produzione, più che proporzionali quando il loro aumento è più che direttamente proporzionale all'aumento della produzione o, vice - versa, meno che proporzionali.

---

<sup>94</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 12.

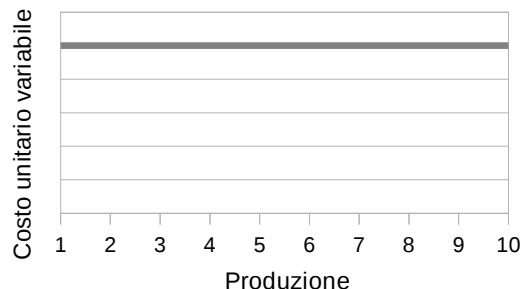
<sup>95</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 155.

<sup>96</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 12.

<sup>97</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 35.

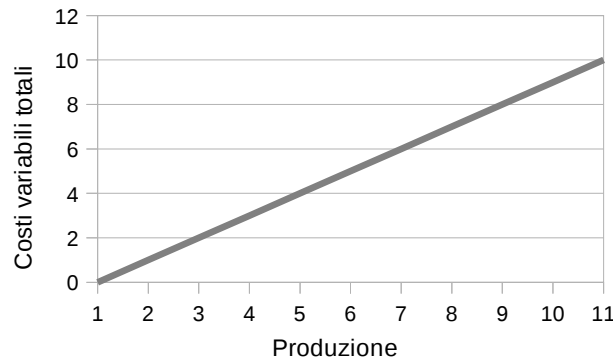
Una delle cause della variabilità di questi costi è sicuramente la necessità dell'azienda di modificare, durante l'anno, la quantità di fattori impiegati nella produzione per soddisfare una domanda più o meno grande o per sopperire ad errori di valutazione svolti nella fase di programmazione, inerenti alle risorse necessarie per produrre una determinata quantità di beni. Per esempio l'impresa, durante la produzione, può rendersi conto che per produrre un determinato ammontare di beni sia necessario impiegare più o meno manodopera (oppure più o meno energia elettrica) di quella programmata ad inizio periodo e quindi è costretta a modificare l'uso di queste risorse e, conseguentemente, il loro costo. Da qui comprendiamo come questa classificazione dei costi acquisti una notevole importanza soprattutto nel momento di programmazione e di formulazione del budget aziendale: se gli addetti sono in grado di determinare in maniera corretta i costi di ogni unità produttiva, l'azienda non dovrà intervenire con azioni correttive.

#### Variare del costo unitario variabile al variare della produzione



*Illustrazione 3: Variare del costo variabile unitario al variare della produzione*

## Variare dei costi variabili totali al variare della produzione



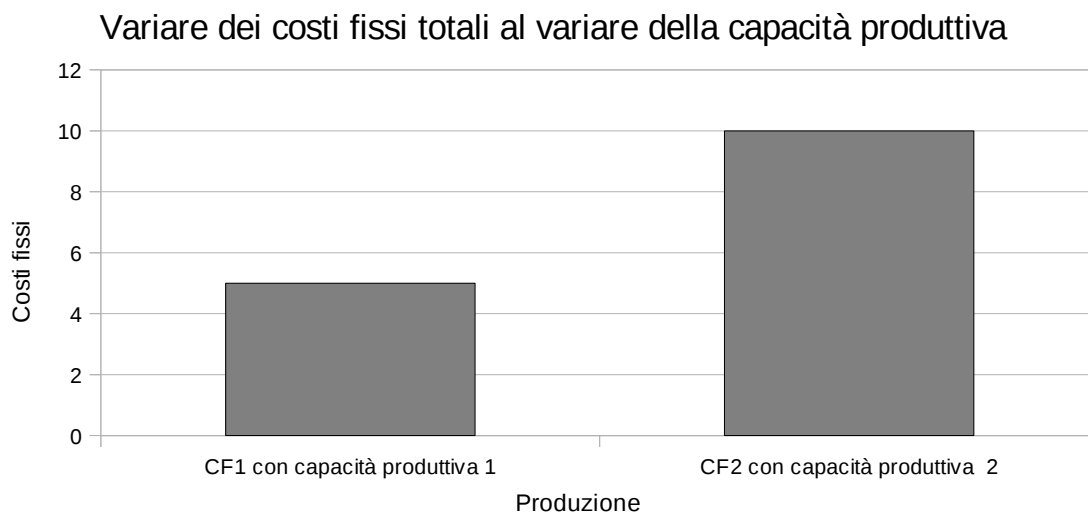
*Illustrazione 4: Variare dei costi variabili totali al variare della produzione*

I **costi fissi**, al contrario, vengono definiti come i costi che, dato un periodo temporale breve e fisso e una capacità produttiva determinata, non variano al variare della produzione. L'autore Gianfranco Cavazzoni li definisce come *“i costi connessi ad un flusso di servizi la cui piena utilizzazione è caratterizzata da un regime pressoché uniforme nel tempo”*<sup>98</sup>.

Quindi, i costi fissi sono quei costi che vengono acquistati ad inizio periodo in vista di una particolare quantità da produrre programmata e che non vengono modificati nel breve periodo; inoltre i costi fissi, se non vengono sfruttati nel periodo di tempo stabilito, non possono essere trasferiti ad altre produzioni e possono incorrere nell'obsolescenza.

I costi fissi, finché non viene saturata la capacità produttiva dell'azienda, non sono soggetti a modifiche; nel momento in cui l'azienda però deve soddisfare una domanda maggiore, dovrà andare ad implementare la capacità produttiva aumentando i costi fissi strutturali, i quali rimarranno invariati finché la nuova capacità produttiva non sarà nuovamente saturata. Da questa affermazione e dall'illustrazione numero 5, si comprende come l'invariabilità dei costi fissi sia legata alla capacità produttiva aziendale e ad un periodo di tempo relativamente breve.

<sup>98</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 156.



*Illustrazione 5: Variare dell'ammontare dei costi fissi al variare della produzione e quindi della capacità produttiva.*

I costi fissi sono generalmente individuabili come costi di struttura, ovvero quei costi che permettono all'impresa di ottenere una determinata capacità produttiva (ammortamenti dei macchinari e delle immobilizzazioni tecniche, imposte, ecc.), oppure i costi determinati dalle decisioni aziendali, ovvero i costi di marketing, ricerca e sviluppo, vendita, amministrazione, ecc.

La **classificazione dei costi nelle PMI** è un'operazione di difficile applicazione perché collegata alla difficoltosa fase di determinazione degli standard, inerenti sia ai costi fissi che ai costi variabili. In queste realtà, si riscontreranno più facilmente problemi nella fase produttiva e quindi si incontreranno scostamenti più elevati in fase di analisi.

Nelle PMI notiamo inoltre che, essendo esse caratterizzate da limitate risorse, queste cercheranno in ogni periodo di andare a saturare la capacità produttiva già esistente, assorbendo, in questo modo, tutti i costi fissi sostenuti ad inizio periodo. In aggiunta, data la loro dimensione più ridotta e la limitata capacità di ottenere credito dagli istituti finanziari, queste imprese generalmente preferiranno sostenere dei costi fissi limitati e collegati alle aspettative di vendita programmate di fase in fase, per evitare che risorse immobili rimangano in parte inutilizzate e che quindi rappresentino degli sprechi.

Le piccole e medie imprese, come specificato nei capitoli precedenti, sono caratterizzate da una più ampia flessibilità che le porta ad adattarsi più velocemente alle nuove esigenze del mercato, modificando i propri mezzi e i propri costi fissi. Quindi, per quanto riguarda la struttura dei costi fissi totali, soprattutto in queste realtà, sarà più facile verificare una struttura a gradini (vista nella precedente illustrazione), dove l'azienda, ad ogni cambiamento del mercato, adatta di pari passo la propria capacità produttiva e quindi i propri costi fissi.

Di conseguenza i costi fissi nelle PMI saranno più limitati di periodo in periodo, ma allo stesso tempo saranno caratterizzati da una maggior variabilità rispetto a quelli sostenuti nelle grandi imprese. Di contro i costi variabili totali cresceranno più che proporzionalmente nelle PMI per effetto della complessità nascente dall'adattarsi alle nuove richieste del mercato.

Per quanto riguarda la **capacità produttiva** sfruttata in ogni impresa, gli autori Lino Cinquini e Riccardo Silvi spiegano che *“dal punto di vista economico, il valore delle risorse acquisite rappresenta un costo impegnativo che è indipendente dal suo livello di utilizzo. Questo infatti costituisce il livello di redditività dell'impresa e sarà ovviamente massimo quando tutta la capacità produttiva sarà stata utilmente impiegata. Un livello di utilizzo inferiore a quello ottimale darà invece luogo a costi da incapacità inutilizzata che rappresenta sprechi di risorse”*<sup>99</sup>. Quindi la capacità produttiva delle imprese deve tener conto non solo dell'ambiente in cui opera, ma anche delle performance che le sue risorse, anche umane, possono ottenere in vista degli obiettivi stabiliti.

La capacità produttiva, in base agli obiettivi che l'azienda vuole perseguire, può essere intesa come:

- *capacità teorica*, produzione che una determinata quantità di risorse può raggiungere teoricamente se non ci fossero sprechi e interruzioni nella produzione e se questa avesse un ritmo interrotto, 24 ore al giorno per 365 all'anno;

---

<sup>99</sup> CINQUINI LINO, SILVI RICCARDO, in *Relazioni tra costi e capacità produttiva: tra rilevanza nella prassi e teoria dimenticata*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.33, 1° trimestre 2003, pagg. 73.

- *capacità pratica*, rileva, a differenza della capacità teorica, anche i costi nascenti da interruzioni dovute ad inattività temporanee dell'azienda o a manutenzioni e problemi tecnici; questa capacità individua gli standard di produzione e, essendo individuata in fase di programmazione, è caratterizzata dalla discrezionalità degli addetti alla programmazione;
- *capacità normale*, rappresenta la produzione che soddisfa la domanda media del mercato in un periodo di tre anni circa, in modo tale da avere dei dati stabili che non riflettono la stagionalità del prodotto o problemi momentanei del mercato;
- *capacità programmata*, volume di produzione programmato nel budget;
- *capacità attuale*, valore a consuntivo, capacità produttiva realmente ottenuta a fine periodo (<sup>100</sup>).

In base al tipo di definizione di capacità produttiva scelta, l'azienda può perseguire differenti fini. Nel caso in cui l'imprenditore voglia definire in maniera precisa tutti gli obiettivi che i propri collaboratori dovranno raggiungere, verrà adottata la capacità programmata. Se invece l'imprenditore vuole stimolare e coinvolgere i propri collaboratori verso obiettivi più difficilmente raggiungibili ma più motivanti, utilizzerà la capacità produttiva pratica; infine se vuole misurare, di periodo in periodo, le performance dei propri addetti e quindi della propria azienda, sarà più opportuno utilizzare la capacità produttiva teorica in quanto utilizza un parametro teorico più stabile e facilmente misurabile.

Inoltre, come vedremo nei paragrafi successivi, nella determinazione del costo unitario di prodotto sarà necessario andare a suddividere i costi fissi totali, relativi al prodotto di riferimento, tra le varie quantità prodotte di questo. L'imprenditore quindi potrà decidere di utilizzare la capacità produttiva programmata (dividendo tali costi per la quantità prodotta programmata) e in tale modo otterrà un costo unitario programmato; oppure, a fine periodo, utilizzerà la capacità produttiva attuale o effettiva ed otterrà il costo unitario effettivamente ottenuto. L'imprenditore in base alle proprie esigenze e ai propri scopi informativi deciderà di volta in volta che capacità produttiva andare ad utilizzare nelle sue analisi.

---

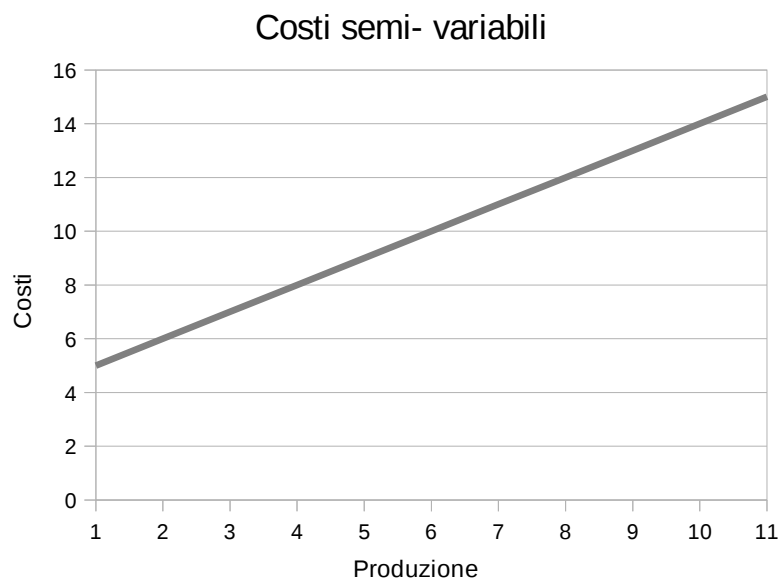
<sup>100</sup> Distinzione ripresa da CINQUINI LINO, SILVI RICCARDO, in *Relazioni tra costi e capacità produttiva: tra rilevanza nella prassi e teoria dimenticata*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.33, 1° trimestre 2003, pagg. 79.

#### 4.1.2 Costi semivariabili e la loro imputazione alle attività aziendali

Oltre ai costi fissi e i costi variabili, l'imprenditore deve far fronte anche ai costi semivariabili, i quali sono definibili come quei costi che presentano una componente fissa ed una componente variabile.

I costi semivariabili possono presentare una struttura nella quale l'ammontare dei costi fissi è nettamente divisibile dall'ammontare dei costi variabili (illustrazione 6), oppure possono presentare una struttura a gradini: man mano che la produzione aumenta i costi rimangono costanti fino ad una certa quota nella quale si realizza un salto, per poi ritornare costanti fino alla soglia successiva (illustrazione 7).

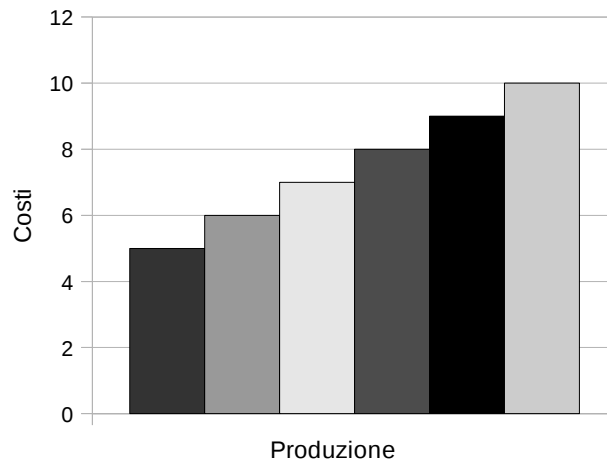
Un esempio di costi semivariabili possono essere i costi che un'azienda sostiene per usufruire dell'energia elettrica o idrica. In questi casi l'azienda può sostenere un costo fisso in ragione di una potenza elettrica o di una determinata quantità d'acqua stabilita, e potrà sostenere dei costi variabili in base ad ulteriori necessità collegate con la produzione.



*Illustrazione 6: Costi semi -variabili (costi fissi divisi dai costi variabili)*



### Costi semi-variabili con struttura a gradini



*Illustrazione 7: Costi semi -variabili con struttura a gradini*

Essendo i costi semivariabili molto comuni nella gestione dei costi dell'impresa, sono stati elaborati alcuni sistemi per misurare la parte fissa e la parte variabile e quindi per imputarli correttamente al prodotto. Questi metodi presentano tutti dei pregi e dei difetti e bisogna, inoltre, ricordare che questi non forniscono dei dati certi, ma delle approssimazioni: infatti, per ottenere una misurazione e un'imputazione perfetta di questi costi, sarebbe necessario, soprattutto per una PMI, un dispendio di energie e risorse davvero alte e non opportune. Tali metodi, fornendo delle approssimazioni, non arriveranno mai al medesimo risultato numerario.

Tra questi i più comuni sono:

- il metodo dei due volumi di attività;
- il metodo della correlazione grafica;
- il metodo dei minimi quadrati <sup>(101)</sup>;
- il metodo del minimo - massimo;
- il metodo della regressione statistica <sup>(102)</sup>.

<sup>101</sup> Spiegati da CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 164.

<sup>102</sup> Spiegati da AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 15.

### 4.1.3 Costi diretti e indiretti

Un'altra classificazione dei costi che può essere presa in esame dall'imprenditore e dai suoi collaboratori si basa sulla possibilità di collegare un costo direttamente ad un prodotto o meno. L'imprenditore troverà quindi dei costi chiamati diretti o dei costi definiti indiretti.

I **costi diretti**, nella teoria presentano diverse definizioni in base alla logica perseguita dallo studioso: i costi diretti vengono definiti dall'autore Furio Bartoli come *"i costi per i quali è possibile definire una relazione causale immediata ed un'univoca con il nostro oggetto di interesse"*<sup>103</sup>, secondo l'autore Gianfranco Cavazzoni i costi diretti sono *"i costi che appaiono direttamente imputabili ai singoli prodotti, alle singole fasi lavorative, ai processi o ad altri oggetti di volta in volta considerati di cui si vuole conoscere il costo"*<sup>104</sup>, l'autrice Maria Silvia Avi li definisce come *"i costi che possono essere inglobati all'oggetto di riferimento ovvero sia i costi direttamente imputabili ad esso..."*<sup>105</sup>, infine lo studioso Piergiorgio Rama li definisce come *"lavoro diretto, di trasformazione fisica, materiale che va nel prodotto, consumi di energia e di ammortamento dei mezzi produttivi"*<sup>106</sup>.

Tra i costi diretti troviamo, oltre ai costi riconducibili direttamente al prodotto, i costi sostenuti specificamente per ottenere un bene o il prodotto oggetto di studio. Questi costi vengono anche detti **costi speciali** e sono i costi che possono essere ricondotti oggettivamente e senza difficoltà alla produzione di un prodotto e quindi alla sua unità operativa. Tra i costi speciali troviamo, per esempio, l'acquisto di particolari materie prime o di un particolare impianto che viene utilizzato solo da un'unità operativa per produrre un particolare prodotto, oppure il costo del capo reparto che si occupa della gestione e della produzione di tale bene.

---

<sup>103</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 29.

<sup>104</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 170.

<sup>105</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 32.

<sup>106</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 5.

Dopo aver analizzato la classificazione del paragrafo precedente tra costi fissi e costi variabili, si intuisce inoltre che i costi diretti possono essere sia variabili, per esempio i costi delle materie prime o della manodopera che hanno un'evoluzione lineare con l'aumentare della produzione di un determinato bene; che fissi, per esempio le quote di ammortamento dei macchinari o il costo del capo reparto che possono essere riferiti direttamente alla produzione di un unico prodotto <sup>(107)</sup>.

L'autore Furio Bartoli fornisce un buon esempio di costi diretti che possono essere sostenuti nell'azienda:

Tipologia dei costi diretti	Voci di costo
Costi Diretti di produzione	- materie impiegate nel processo produttivo - manodopera diretta impiegata nella lavorazione - ammortamento di macchinari specifici per la produzione del bene - lavorazioni esterne
Costi Diretti tecnici	- costi per l'ingegnerizzazione del prodotto - realizzazione di prototipi - esecuzione di prove materiali e collaudi
Costi Diretti commerciali	- premi e provvigioni riconosciuti alla rete di vendita - spese pubblicitarie per il lancio dello specifico prodotto

#### *Illustrazione 8: Esempio di costi diretti*

*Fonte: BARTOLI FURIO, in Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 30.*

<sup>107</sup> Questo è quanto affermato dall'autore CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 170. L'autrice AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 32, invece afferma che i costi diretti sono sempre di natura variabile, in quanto riguardano tipicamente i costi di materie prime e di manodopera utilizzati per la produzione di un bene.

I **costi indiretti**, invece, vengono definiti dall'autore Furio Bartoli come *“i costi che non possono essere attribuiti in modo univoco ed oggettivo al nostro oggetto di interesse”*<sup>108</sup>, l'autore Gianfranco Cavazzoni li definisce come *“i costi che si riferiscono complessivamente alle aree funzionali della produzione, dell'amministrazione e della distribuzione”*<sup>109</sup>, oppure l'autrice Maria Silvia Avi come *“i costi che, solo in via mediata (attraverso l'uso di un parametro di imputazione), possono essere riferiti ad un determinato oggetto”*<sup>110</sup>, infine lo scrittore Piergiorgio Rama li definisce come *“lavoro impiegatizio, attività di indirizzo, supervisione e controllo, lavoro operaio di supporto, consumi e ammortamenti vari, oneri derivanti da scarti: in altre parole tutti quei costi che non si riferiscono in termini immediati al prodotto”*<sup>111</sup>.

Generalmente i costi indiretti possono essere anche definiti come **costi comuni**, in quanto vengono sostenuti dall'azienda per soddisfare le esigenze di più reparti, quindi riguardano la produzione e la commercializzazione di più prodotti e per essere attribuiti ai singoli prodotti vengono utilizzate delle operazioni di imputazione. I costi comuni vengono, inoltre, detti specializzabili quando vengono imputati ai vari oggetti di interesse utilizzando dei parametri oggettivi; mentre vengono detti non specializzabili quando mancano dei parametri oggettivi che li colleghino, per esempio, alla produzione e quindi si utilizzano per il loro calcolo dei parametri soggettivi. Un esempio di costi comuni può essere il costo di una particolare materia prima, della manodopera o dell'energia utilizzata per la produzione di più beni.

Anche i costi indiretti possono essere classificati in costi indiretti variabili (per esempio le spese di pubblicità aziendale o di energia) e in costi indiretti fissi, i più comuni, che riguardano in particolare le spese del personale, gli ammortamenti dei fabbricati e degli impianti.

---

<sup>108</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 30.

<sup>109</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 170.

<sup>110</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 32.

<sup>111</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 5.

L'autore Furio Bartoli fornisce una buona schematizzazione dei possibili costi indiretti che l'impresa potrebbe sostenere durante la sua vita:

Tipologia di costi indiretti	Voci di costo
Costi generali di produzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materie prime non dirette</li> <li>- Costo del lavoro non diretto (direzione della produzione, programmazione, personale del reparto attrezzeria, manutenzione, pulizia, ecc.)</li> <li>- Manutenzioni e riparazioni</li> <li>- Ammortamenti</li> <li>- Canoni di locazione o leasing immobilizzazioni tecniche</li> <li>- Energia</li> </ul>
Costi generali tecnici (R&S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettazioni</li> <li>- Industrializzazione</li> <li>- Prove, controlli e collaudi</li> <li>- Consulenze tecniche</li> </ul>
Costi generali commerciali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi del personale (dirigenti, impiegati, venditori)</li> <li>- Viaggi e trasferte del personale di vendita</li> <li>- Pubblicità e promozioni</li> <li>- Ricerche di mercato</li> <li>- Partecipazioni a fiere e mostre</li> <li>- Locali (magazzini, punti vendita, show-room, ecc.)</li> </ul>
Costi generali amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi del personale amministrativo</li> <li>- Consulenze legali, notarili, amministrative, ecc.</li> <li>- Spese bancarie</li> <li>- Assicurazioni</li> <li>- Spese di rappresentanza</li> <li>- Spese telefoniche, cancelleria</li> </ul>
Costi generali finanziari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessi per scoperti di conto</li> <li>- Sconti</li> <li>- Interessi su applicazioni o mutui</li> </ul>

*Illustrazione 9: Esempio di costi indiretti*

*Fonte: BARTOLI FURIO, in Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 31.*

L'operazione di imputazione dei costi indiretti parte, innanzitutto, dall'osservazione della fase d'approvvigionamento, della fase di produzione e di vendita di ogni singolo prodotto, in modo da individuare le varie relazioni tra i singoli costi e i relativi prodotti. Ovviamente più l'imprenditore è in grado di studiare minuziosamente queste relazioni e più sarà in grado di imputare tali costi nella maniera idonea ai vari prodotti. I metodi di imputazione potranno essere scelti da

ciascun imprenditore in base alle proprie esigenze; è da sottolineare però che metodi di imputazione differenti, essendo soggettivi, potranno condurre a risultati differenti. Per ovviare a ciò, l'autore Furio Bartoli afferma: *“Operativamente si tratta di contenere il margine di soggettività individuando, ove possibile, criteri di ripartizione tecnici o causali, capaci di esprimere con una certa ragionevolezza l'indice di assorbimento del fattore produttivo indiretto da parte dei nostri oggetti di interesse”*<sup>112</sup>; per esempio per imputare i costi generali industriali può essere utilizzato come parametro il volume delle materie prime oppure le ore di manodopera utilizzate per ciascun prodotto, o per imputare i costi generali commerciali possono essere utilizzati il volume delle vendite o i ricavi generati da quel bene.

A mio parere, le PMI, avendo una struttura più snella e spesso offrendo ai propri clienti una gamma di prodotti meno articolata, avranno meno problemi relativi all'imputazione di tali costi ai vari prodotti. Di contro, possedendo un sistema di controllo di gestione meno articolato, dovranno essere abili a mettere in atto dei sistemi di controllo più semplici ma ugualmente idonei per monitorare i costi, dalla fase di produzione alla fase di vendita per saperli poi opportunamente imputare. Le PMI, come le grandi imprese, dovranno quindi giungere ad una buona classificazione di tali costi in modo tale da ottenere dei vantaggi competitivi e una riduzione degli stessi. L'autore Piergiorgio Rama offre, inoltre, delle soluzioni che possono aiutare le aziende ad ottenere una riduzione dei costi diretti e che partono solitamente da un'azione top - down, ovvero da una spinta che proviene dall'imprenditore verso il miglioramento aziendale. Queste azioni possono riguardare *“l'efficienza del lavoro diretto sia in termini puri che in termini mediati dal miglioramento delle tecnologie di produzione, il ripensamento del prodotto e la sua ottimizzazione anche in rapporto alle tecniche di produzione, la riduzione dei costi delle forniture (ottenuta attraverso la capacità contrattuale degli approvvigionatori), l'ottimizzazione dei consumi energetici e l'allungamento della vita utile dei mezzi produttivi”*<sup>113</sup>.

Per quanto riguarda invece una possibile riduzione dei costi indiretti, l'autore Piergiorgio Rama offre delle soluzioni che, solitamente, arrivano da degli stimoli

---

<sup>112</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 32.

<sup>113</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 5.

esterni. Le strategie aziendali dovrebbero, per ridurre tali costi, *“puntare prevalentemente sulle aree dove c'è maggior conoscenza, mirare ad un obiettivo ristretto, agire sull'esistente senza trasformarlo nella sostanza”*<sup>114</sup>.

#### 4.1.4 Determinazione del costo di prodotto: Full Costing

La determinazione e l'analisi dei costi a livello programmato e a livello consuntivo diventa, quindi, una fase molto importante perché permette di arrivare, attraverso sistemi di imputazione oggettivi e soggettivi, alla determinazione del **costo pieno di prodotto** e quindi all'identificazione del possibile prezzo di vendita che l'azienda potrà applicare ai suoi prodotti, rimanendo competitiva e conseguendo un vantaggio economico nel proprio mercato. Per costo pieno di prodotto si intende il costo che considera non solo i costi direttamente imputabili al bene (costi diretti e costi di produzione variabili), ma anche tutti i costi fissi di produzione, di amministrazione e di distribuzione (quindi i costi comuni ed indiretti). Il costo pieno di prodotto, essendo formato dalla sommatoria di elementi di costo imputati anche mediante sistemi non oggettivi, sarà caratterizzato da una parziale soggettività. A tal proposito l'autrice Maria Silvia Avi afferma che: *“nemmeno applicazioni evolute o innovative possono definire costi oggettivi, ... il costo di prodotto è un qualche cosa scritto sulla carta che, nella realtà, non esiste in quanto derivante da suddivisioni di valori che, per loro natura, riguardano una pluralità di oggetti”*<sup>115</sup>. Nonostante tutto la determinazione del costo di prodotto pieno diventa, se l'imprenditore e i suoi collaboratori conoscono i limiti di tale dato, una fase necessaria e fondamentale per le imprese poiché su di esso si basano le scelte aziendali di primaria importanza: la scelta tra varie produzioni in base a criteri di convenienza economica, lo studio degli scostamenti tra i costi programmati e quelli realizzati a fine periodo e la determinazione del prezzo di vendita idoneo.

---

<sup>114</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 5.

<sup>115</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 69.

Prima di analizzare nello specifico i vari **metodi di determinazione del costo pieno di prodotto**, è importante ricordare che ogni azienda ha le proprie specificità e quindi anche la determinazione del costo di prodotto deve essere ad esse coerente. L'imprenditore, quindi, deve scegliere il metodo di determinazione del costo pieno di prodotto che fornisca tale informazione in modo corretto e preciso, ma allo stesso tempo che non richieda un dispendio di energie e risorse troppo elevato. L'imprenditore deve essere in grado di individuare dei parametri utili che permettano il ribaltamento dei costi dal centro aziendale verso il prodotto e che forniscano le informazioni necessarie al controllo di gestione aziendale. Inoltre, l'autrice Maria Silvia Avi ci ricorda che la produzione può utilizzare una lavorazione per commesse oppure per processi, quindi *“la determinazione del costo per processo si realizza quando un'azienda produce numeri elevati di unità di un unico bene/ servizio o di beni/servizi contraddistinti da caratteristiche analoghe; quando, al contrario i beni prodotti sono molti e differenziati per qualità e tipologia, è necessario applicare un sistema che consenta la determinazione del costo per commessa”*<sup>116</sup>. Come si comprende, per le imprese che adottano una lavorazione per processo la determinazione del costo di prodotto sarà più semplice ed agevole in quanto, essendo i prodotti tutti uguali tra di loro, tutti i costi saranno riferiti alla produzione di tale bene. Nella lavorazione per commesse, invece, l'imprenditore e i suoi collaboratori dovranno identificare per ogni bene prodotto i costi ad esso indirizzabili, in questo sistema quindi possono sorgere dei problemi di imputazione. Nonostante tutto, vi è un rovescio della medaglia in quanto, come afferma l'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“un'azienda monoprodotto, nonostante la specializzazione è indubbiamente esposta in modo significativo alle minacce della concorrenza e alla variabilità dei gusti dei consumatori; diversamente, un'azienda multiprodotto può meglio fronteggiare gli stimoli esterni, offrendo alla clientela una gamma ampia e diversificata di beni e/o servizi”*<sup>117</sup>.

---

<sup>116</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 34.

<sup>117</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 15.



La determinazione del costo pieno di prodotto risulta essere un'operazione molto complessa non solo perché è caratterizzata da sistemi di imputazione soggettivi, ma anche perché tale dato può essere determinato mediante l'uso di sistemi di determinazione differenti: tradizionali come il full cost, alternativi come il direct cost, oppure sistemi più evoluti come l'utilizzo dell'ABC (Activity Based Costing). Nonostante tutto è da ricordare che ogni azienda, in base alla sua complessità e allo sviluppo del proprio sistema di controllo di gestione, andrà a scegliere il metodo di determinazione più adatto e coerente, decidendo, quando serve, di effettuare delle modifiche agli stessi sistemi per adattarli alle proprie esigenze.

Uno dei tipici problemi organizzativi e gestionali, individuato dall'autrice Laura Broccardo in una particolare azienda (<sup>118</sup>), ma che può essere riscontrato anche nelle altre PMI, è la determinazione del full cost. Il costo pieno di prodotto, come detto in precedenza, è dato dalla somma dei materiali diretti, della manodopera diretta, degli altri costi diretti e infine delle spese generali che solitamente sono comuni a più commesse o prodotti. Le PMI, a causa delle loro risorse limitate indirizzate al controllo di gestione e a causa dell'accentramento in capo all'imprenditore di ogni fase di controllo, incontrano spesso grandi difficoltà nell'imputazione delle spese

---

<sup>118</sup> BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.53, 1° trimestre 2008, pagg. 23, effettua uno studio su "un'azienda che nasce negli anni settanta come ditta individuale e all'inizio degli anni novanta si trasforma in società in nome collettivo; l'attività prevalente riguarda l'installazione e la manutenzione di impianti elettrici civili ed industriali, impianti di pubblica illuminazione, quadri elettrici, mentre in via residuale installa sistemi di sicurezza, impianti tv a circuito chiuso e diffusione sonora. Il fatturato medio annuo è di circa 1.000.000 e nel 2008 impiegava quindici addetti: dodici nella produzione, un addetto nell'ufficio tecnico e due in amministrazione. L'azienda, per sopperire al calo della domanda, verificatasi nell'impiantistica telefonica nel 2003, ha diversificato la propria produzione in altri settori dell'impiantistica elettronica, impegnandosi al 50% su impiantistica civile, 30% su impiantistica telefonica, 10% su impiantistica industriale e 10% su impiantistica pubblica".

generali comuni ad ogni bene differenziato. Proprio per questi motivi, spesso tali aziende preferiscono adottare altri sistemi più semplici di calcolo del costo pieno e di determinazione del prezzo di vendita: un esempio è costituito dal sistema del **cost plus pricing** <sup>(119)</sup>. Nel caso specifico analizzato dall'autrice Laura Broccardo però, *“il criterio adottato dall'azienda in esame nel passaggio dal costo diretto al prezzo di vendita, e quindi alla copertura delle spese generali, più un determinato margine, avviene ricaricando i materiali diretti di circa il 20% - 30% e valorizzando la manodopera diretta a un prezzo, che risulta essere di gran lunga superiore al costo orario effettivo”* <sup>120</sup>. Il metodo utilizzato da questa azienda mostra una serie di problemi in quanto non permette di capire se il mark - up applicato ai materiali diretti sia in grado di coprire le spese generali e sia in grado di fornire all'azienda un giusto margine di remunerazione; inoltre l'imprenditore non è in grado di determinare il costo di ogni singolo prodotto o commessa, non potendo conseguentemente effettuare le valutazioni di convenienza economica fra le varie commesse.

Dallo studio effettuato dall'autrice Laura Broccardo, si intuisce come anche le PMI abbiano bisogno di attuare dei sistemi di determinazione del costo di prodotto più evoluti e più oggettivi: risulta essenziale, per intraprendere delle scelte e strategie aziendali, conoscere i costi sostenuti per la produzione di ogni prodotto e il consumo delle risorse utilizzate nella produzione di ogni bene, pur sapendo che i costi delle risorse comuni vengono imputati ai vari prodotti con metodi parzialmente soggettivi.

Un metodo tradizionalmente utilizzato dalle imprese per determinare il costo pieno di prodotto viene chiamato **full costing**. Tale metodo viene applicato sia dalle imprese che utilizzano una lavorazione di processo, che dalle imprese che invece utilizzano una lavorazione di commessa e mira ad individuare il costo pieno (full cost)

---

<sup>119</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 233, definisce il sistema di cost- plus pricing come *“il metodo che formula il prezzo unitario di vendita partendo dal costo pieno di prodotto ed aggiungendo ad esso una percentuale a titolo di utile sperato; dal momento che il costo pieno è calcolato sommando al costo industriale una quote di spese amministrative, commerciali e generali, il procedimento è giudicato vantaggioso perché garantisce la copertura di tutti i costi e il conseguimento di un margine di utile sperato”*.

<sup>120</sup> BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.53, 1° trimestre 2008, pagg. 29.

andando a sommare il costo variabile unitario, la quota unitaria dei costi fissi speciali e la quota dei costi fissi comuni per ogni prodotto, ovvero ad ogni bene viene attribuita una parte dei costi complessivi aziendali.

Costo variabile unitario +
Quota unitaria costi fissi speciali +
Quota unitaria costi fissi comuni =
<b>FULL COST</b>

Tabella 2: FULL COST

Fonte: AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 35.

Il *costo variabile unitario* è dato dalla somma di tutti i costi variabili sostenuti dall'impresa per produrre il bene in oggetto: i costi variabili diretti (materie prime, manodopera, risorse sussidiarie alla produzione...) e i costi variabili comuni specializzabili (manodopera non specializzata, energia, spese telefoniche...). Per l'individuazione dei costi variabili diretti, l'imprenditore non trova difficoltà in quanto questi possono essere individuati in maniera oggettiva poiché rappresentano la sommatoria di ciascuna risorsa utilizzata per ottenere quel bene. Per quanto riguarda l'individuazione dei costi variabili comuni alla produzione di più beni, quali l'energia che varia con l'aumento della produzione, non esiste una relazione diretta con i beni prodotti, nonostante tutto possono essere utilizzati dei parametri di imputazione abbastanza oggettivi.

La *quota unitaria di costi fissi speciali* comprende invece la sommatoria dei costi fissi speciali (per esempio, relativi all'ammortamento dei macchinari e degli impianti utilizzati solo per la produzione di quel bene, alla manodopera indiretta, al costo fisso del capo reparto, al costo della pubblicità e della promozione del bene...) divisa per la quantità prodotta. L'individuazione di questa quota viene definita relativamente oggettiva perché la quota totale dei costi fissi speciali riferita al bene viene ottenuta in maniera oggettiva, mentre la ripartizione di tale quota nelle singole unità prodotte è un'operazione fittizia che può anche non corrispondere perfettamente a quello che si verifica nella realtà.

La *quota unitaria dei costi fissi comuni*, infine, viene individuata utilizzando, come più volte detto, dei sistemi di imputazione caratterizzati dalla soggettività: infatti utilizza dei parametri di ripartizione che vengono scelti dall'imprenditore e dai suoi collaboratori in base a delle proprie valutazioni di convenienza e significatività.

Quindi, come afferma l'autore Gianfranco Cavazzoni, *“da quanto affermato si comprende come per il calcolo del costo pieno sorgano delicati problemi di ripartizione di costi riferibili a più prodotti. Infatti esso risulta formato sia da componenti oggettive di costo (Costo variabile unitario), ma anche da componenti di costo relativamente oggettive (Quota unitaria costi fissi speciali ) e necessariamente soggettive (Quota unitaria costi fissi comuni)”*<sup>121</sup>.

Costo variabile unitario	Natura oggettiva
Quota unitaria dei costi fissi speciali	Natura parzialmente oggettiva
Quota unitaria dei costi fissi comuni	Natura soggettiva

*Tabella 3: Natura dei costi che formano il FULL COST*

Il sistema del Full Costing genera dei problemi legati alla natura soggettiva dell'individuazione della quota unitaria dei costi fissi comuni e questo problema diventa sempre più rilevante nelle imprese che producono una vasta gamma di prodotti, perché i collaboratori potrebbero arrivare a risultati diversi considerando più rilevanti alcuni parametri di imputazione rispetto ad altri e perché, come nella determinazione della quota unitaria dei costi speciali, si divide il costo fisso totale per la quantità prodotta, aumentando così la discrezionalità.

É bene quindi utilizzare un'**imputazione per centri** nella quale ogni costo, prima di essere imputato al bene, venga imputato antecedentemente al centro che lo consuma, attraverso l'individuazione di un parametro quantitativo - monetario che esprima il rapporto causale esistente tra il centro aziendale stesso e il costo. Tale operazione di ribaltamento risulta molto utile anche per comprendere come sia

<sup>121</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 212. Tale concetto viene ripreso anche da AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 35.

organizzata l'impresa e se i costi, che ogni centro sostiene a fine periodo, siano uguali o meno ai costi standard stabiliti ad inizio periodo (<sup>122</sup>).

I centri vengono definiti dall'autore Furio Bartoli come *“l'unità per il raggruppamento di costi e ricavi; un centro può identificarsi con una funzione aziendale, un dipartimento, una divisione, un reparto, un'unità organizzativa, un'isola di lavoro, un gruppo di progettazione, ecc.”* <sup>123</sup>, mentre dall'IRDCEC viene definito come *“un'unità organizzativa a cui sono assegnate risorse e a capo della quale è individuato un responsabile, che dovrà rispondere in ordine ai risultati ottenuti ed alle eventuali inefficienze rilevate nel centro di costo di appartenenza”* <sup>124</sup>. Tali centri possono essere identificati in base ruolo che essi detengono all'interno dei processi aziendali e quindi si dividono in:

- centri primari, i quali si occupano direttamente delle attività produttive o dell'erogazione dei servizi prodotti;
- centri ausiliari o secondari, i quali svolgono delle attività di supporto ai centri primari (per esempio il magazzino, controllo e qualità, assistenza...);
- centri comuni, i quali svolgono attività di supporto sia dei centri primari che ausiliari (amministrazione, ufficio personale...).

Oppure l'imprenditore può decidere di individuare tali centri in base al contributo che essi forniscono alla formazione del risultato operativo e quindi si dividono in centri di spesa, centri di costo, centri a ricavo, centri di profitto e centri di investimento.

L'operazione di ripartizione dei costi dei prodotti tra i vari centri aziendali può avvenire utilizzando un **unico parametro** di riferimento per diversi costi comuni indiretti, oppure utilizzando un **parametro multiplo**, ovvero ad ogni costo si utilizza il parametro di imputazione più idoneo. Come afferma l'IRDCEC *“la ripartizione su base unica è maggiormente indicata per le imprese di piccola dimensione,*

---

<sup>122</sup> A tal proposito AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 37 afferma *“affinché la determinazione dei costi standard possa essere effettuata in modo corretto è necessario che i centri vengano definiti in modo da far coincidere il centro stesso con un nucleo di attività svolte in maniera relativamente omogenea e suscettibile di essere misurata nel suo output”*.

<sup>123</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 54.

<sup>124</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 36.

*generalmente monoprodotta, o comunque con un portafoglio molto limitato, e con un ammontare di costi indiretti poco significativo. Per questa tipologia di imprese, infatti, l'utilizzo di più driver (parametri) di costo sarebbe eccessivamente dispendioso, in termini di tempi e risorse, rispetto al beneficio informativo ottenibile”* <sup>125</sup>.

L'utilizzazione dell'imputazione dei costi per centri diventa un'operazione molto importante in quanto permette non solo di definire la struttura dell'impresa, ma anche di allocare in maniera più corretta i costi ai vari centri aziendali e di effettuare ribaltamento degli stessi sui prodotti; quindi tale metodo favorisce la presa delle decisioni aziendali da parte dell'imprenditore e dei suoi collaboratori. Come affermano gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi, *“la sua applicazione consente di:*

- affidare ad un responsabile la gestione di risorse produttive;*
- organizzare le operazioni produttive in funzione di un disegno mirato a controllarne il costo;*
- definire i compiti e le responsabilità di coloro che vi lavorano;*
- individuare le cause che hanno generato sprechi di risorse (maggiori costi) e risalire alle singole responsabilità”* <sup>126</sup>.

Secondo l'IRDCEC il full cost diventa, se ben utilizzato, uno strumento utile per *“ottenere una rappresentazione fedele di tutte le risorse impiegate in azienda, quale informazione di partenza per assumere decisioni riferite al medio - lungo periodo. In altri termini, conoscendo il costo pieno, il management avrà la contezza dei fattori produttivi utilizzati in un'area aziendale specifica, oppure utilizzati per la realizzazione di determinati prodotti e servizi, al fine di valutare il grado di efficienza dell'unità organizzativa, le economie di scala, il grado di utilizzo della capacità produttiva e, conseguentemente, il livello di sovra o sotto dimensionamento della struttura aziendale”* <sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 33.

<sup>126</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 255.

<sup>127</sup> ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 32.

Per ovviare ai problemi di imputazione e di relativa soggettività, alcune PMI, nelle quali è possibile individuare un'organizzazione più formalizzata, preferiscono utilizzare quindi la tecnica più evoluta dell'Activity Based Costing che focalizza la propria attenzione nel consumo di risorse e costi da parte delle singole attività svolte in azienda.

#### 4.1.5 Determinazione del costo di prodotto: Activity Based Costing

Come più volte sottolineato, le PMI sono caratterizzate da un'organizzazione poco formalizzata e precisa dove vi è la presenza di un imprenditore che accentra su di sé la maggior parte delle azioni di controllo - decisione e di un personale ridotto che, al contrario, spesso non ha compiti fissi e precisi, ma svolge le mansioni consone alle esigenze aziendali periodiche. L'evoluzione repentina del mercato obbliga, inoltre, le imprese ad adattarsi velocemente ai suoi cambiamenti e a porre la propria attenzione non solamente sulle attività produttive ma anche su quelle di supporto (attività di marketing, logistica, ecc.); quindi, come afferma l'autore Marco Ponti, *“le imprese devono rimettere in discussione quanto creato in precedenza, in tempi relativamente veloci, e col coraggio di ripensare il modello di business ... . L'innovazione costituisce un obiettivo primario per un'impresa laddove però sia in grado di svilupparla”*<sup>128</sup>. La determinazione dei centri aziendali e il ribaltamento dei costi da questi al bene prodotto diventa, in questo contesto, un'operazione assai difficoltosa e, per questo motivo, sempre più aziende, stanno iniziando ad utilizzare metodi evoluti di determinazione del costo, tra cui riscuote molto successo ed importanza l'**Activity Based Costing (ABC)** (<sup>129</sup>).

---

<sup>128</sup> PONTI MARCO, in *L'applicazione del Project Management e dell'Activity-Based Management in settori caratterizzati da ipercompetizione nella PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.29, 1° trimestre 2002, pagg. 24.

<sup>129</sup> A tal proposito l'ISTITUTO DI RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 50. afferma che *“Le metodologie di controllo di gestione tradizionali erano state progettate per aziende che operavano in un mercato in cui i fattori di produzione dominanti erano le manodopera diretta e materiali, la tecnologia era stabile, le attività indirette esercitavano per lo più la funzione di supporto al processo produttivo e causavano spese nel complesso modeste. ... La progressiva terziarizzazione ha generato un incremento costante dei costi delle strutture di supporto e delle spese generali”* che richiedono l'implementazione di nuovi strumenti di controllo di gestione.

L'ABC è un nuovo sistema di determinazione del costo di prodotto che non utilizza l'imputazione dei costi prima ai centri aziendali e poi ai vari prodotti, ma si concentra sulla determinazione dell'assorbimento dei costi da parte delle attività aziendali necessarie per ottenere il bene finale per poi ribaltarli al prodotto stesso tramite dei parametri quantitativi, detti cost driver <sup>(130)</sup>. Secondo gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri *“questi indicatori, non espressi in moneta, se controllati nel tempo e confrontati nello spazio (con altre imprese e, se disponibili, con valori medi di settore o con valori comunque standardizzati) possono fornire un utile schema di controllo delle attività d'impresa. ... Si tratta di indicatori che, se determinati a consuntivo, sono assolutamente oggettivi e la loro determinazione si esplica in una semplice enumerazione e, se determinati in via previsionale, sono comunque di più agevole determinazione dei costi, potendo fare riferimento in genere a dati ed informazioni caratterizzati da maggiore oggettività rispetto a quelli utilizzabili per la determinazione in via preventiva di valori monetari”* <sup>131</sup>. Tale sistema riesce ad imputare i vari costi indiretti al prodotto in maniera più oggettiva di quanto accadeva nella determinazione del costo pieno nei metodi tradizionali, quindi diventa più idoneo soprattutto in quelle aziende che adottano una lavorazione su commessa, ovvero devono determinare il costo pieno di più prodotti differenziati.

Più autori sottolineano l'importanza di tale metodo. A tal proposito, l'autore Piergiorgio Rama afferma che *“Se le attività consumano risorse, i prodotti vengono realizzati attraverso attività: è attraverso questo sistema che i costi possono essere portati sui prodotti, in misura rapportata all'effettivo uso delle attività per realizzare i prodotti, espresso da opportuni parametri. Ciò consente di riferire al prodotto molte delle attività tradizionalmente incluse nei costi indiretti, rendendo più accurata e pertinente la definizione dei costi di prodotto”* <sup>132</sup>. Inoltre, come spiega l'autore Valentino Gandolfi, l'ABC *“da luogo a determinazioni di costo in maniera più continua e meno discrezionale rispetto alle tecniche precedenti, consentendo di quantificare i*

---

<sup>130</sup> A tal proposito AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 60, individua i cost driver come *“indicatori che hanno una forte relazione causale con il costo dell'attività e devono poter essere posti in relazione all'attività e al prodotto finale”*.

<sup>131</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 215.

<sup>132</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 8.



*costi corrispondenti all'effettivo impiego di risorse nelle varie fasi del ciclo di progettazione, produzione, distribuzione del prodotto”* <sup>133</sup>.

Prima di analizzare l'ABC bisogna effettuare delle precisazioni: nell'ABC tutti i costi vengono considerati variabili in funzione dei cost driver, tutti i costi possono essere imputabili alle varie attività aziendali e tutte le attività sostengono la produzione e la distribuzione dei prodotti creati, quindi i loro costi concorreranno a formare il costo di prodotto.

L'autrice Maria Silvia Avi definisce come **attività** *“un'aggregazione di operazioni elementari nello svolgimento delle quali si combinano persone, materiali, tecnologie, strutture e metodologie allo scopo di ottenere come output, prodotto o servizi”* <sup>134</sup>, mentre l'autore Marco Ponti le definisce come *“un aggregato economico elementare di operazioni, che assorbe risorse aziendali e che, attraverso procedure e metodi, genera valore sotto forma di output tangibili e intangibili misurabili”* <sup>135</sup>. Per ottenere una buona determinazione dei costi le attività devono essere individuate in base ad elementi omogenei che le caratterizzano, in modo tale da ottenere delle attività ben distinte tra di loro e in modo tale da poter indirizzare ad esse, in maniera più semplice e corretta, i vari costi. Inoltre le attività individuate all'interno dell'azienda non dovranno essere limitate poiché l'imprenditore potrebbe non aver a disposizione tutti i dettagli necessari per determinare correttamente i costi aziendali finendo quindi per utilizzare criteri di imputazione soggettivi; di contro le attività non dovranno essere di un numero troppo elevato poiché, per essere gestite e per fornire precise informazioni, richiederebbero ingenti risorse da destinare al sistema informativo, risorse che soprattutto le PMI non dispongono. Come afferma l'autore Gianfranco Cavazzoni, infatti, *“in termini generali, maggiore è il numero di attività individuate, più elevata è la precisione nell'assegnazione del valore al costo pieno, d'altro canto, all'aumento delle attività monitorate corrisponde un incremento degli oneri legati all'implementazione e all'utilizzo di un idoneo sistema informativo. La scelta del*

---

<sup>133</sup> GANDOLFI VALENTINO, in *Controllo di gestione e strategia aziendale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.60, 4° trimestre 2009, pagg. 76.

<sup>134</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 59.

<sup>135</sup> PONTI MARCO, in *L'applicazione del Project Management e dell'Activity-Based Management in settori caratterizzati da ipercompetizione nella PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.29, 1° trimestre 2002, pagg. 25.

*numero di oggetti di costo da monitorare deve dunque basarsi su un'accurata analisi di convenienza economica”* <sup>136</sup>.

Secondo l'opinione di più studiosi, le attività possono quindi essere suddivise in:

- *Attività a livello di unità*: rappresentano le attività che vengono svolte in azienda ogni qualvolta che si crea una nuova unità di prodotto, il consumo di input è proporzionale all'aumento delle unità prodotte;
- *Attività a livello di lotto*: rappresentano le attività che vengono svolte ogni quando si gestisce un lotto di produzione, un insieme di beni o servizi (insieme di macchinari...);
- *Attività a livello di prodotto*: rappresentano le attività che vengono svolte per creare, promuovere o gestire un prodotto indipendentemente dalla quantità prodotta o venduta (promozione, pubblicità...);
- *Attività a livello cliente*: sono le attività indirizzate ai clienti o ai propri fornitori (inviti, cataloghi, presentazioni, servizi...) <sup>137</sup>;
- *Attività di supporto all'organizzazione della vita aziendale* (riscaldamento, pulizia...).

Per determinare il costo di prodotto il sistema Activity Based Costing si articola in una serie di fasi:

- *Determinazione delle attività svolte nell'azienda*: poiché per attività si intende un insieme di azioni che consumano input per produrre degli output, per ogni attività sarà possibile determinare gli input che vengono consumati e gli output che vengono creati, sarà quindi possibile comprendere se all'interno dell'azienda vi siano alcune attività che non generano alcun beneficio o valore per l'azienda. Le attività dovranno essere individuate correttamente all'interno dell'azienda e, come detto in precedenza, per essere rappresentative non

---

<sup>136</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 213.

<sup>137</sup> A tal proposito PONTI MARCO, in *L'applicazione del Project Management e dell'Activity-Based Management in settori caratterizzati da ipercompetizione nella PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.29, 1° trimestre 2002, pagg. 25, sostiene che “con riferimento ai clienti possono essere aggregati tutti i costi ad essi specifici, indipendentemente dai progetti/commesse in corso per gli stessi: si pensi per esempio alle attività di negoziazione, di mantenimento relazioni, di gestione delle non conformità, di aggiustamento dei contratti di fornitura e di visita periodica”.

dovranno essere né di un numero troppo elevato né di un numero troppo limitato;

- *Determinazione dei cost driver*: i cost driver rappresentano le variabili che causano i costi dell'attività;
- *Determinazione della quantificazione dei cost driver*: bisogna determinare i singoli parametri che ci permettono di comprendere in che misura un determinato costo venga assorbito dall'attività;
- *Attribuzione degli elementi di costo sulle attività*: il costo di un'attività è la sommatoria di tutti i costi assorbiti dall'attività stessa (macchinari, impianti, manodopera, materiali, ecc.). Come spiega l'autrice Maria Silvia Avi *"i costi sono considerati attribuibili in maniera corretta quando il risultato di un'attività può essere utilizzato direttamente da un'altra attività o da un altro obiettivo finale di costo"* <sup>138</sup>. Ci sono però, anche nel sistema ABC, alcuni costi che purtroppo non possono essere allocabili in maniera oggettiva e diretta alle varie attività, quindi, anche in questo caso, verranno applicate imputazioni soggettive, di volta in volta più adeguate e giustificate;
- *Determinazione del costo di prodotto*: il costo di prodotto sarà dato quindi dalla somma dei costi direttamente imputabili al prodotto e le quote ottenute dalla determinazione dei costi indiretti ottenuti tramite l'ABC;
- *Predisposizione di report periodici*.

Come si comprende l'ABC si basa sull'effettivo uso di risorse da parte delle imprese e quindi non è vincolato da regole burocratiche, in quanto non ha il fine della stesura del bilancio, ma di ottenere informazioni veritiere in merito alla performance delle attività e alla redditività dei prodotti. Un efficiente Activity Based Costing richiede naturalmente il supporto di un adeguato sistema elettronico, il quale permette di: elaborare delle statistiche aziendali, controllare il tempo dedicato dal personale alle singole attività, controllare il consumo di risorse e la produzione di output da parte delle singole attività e dell'azienda nel suo totale, individuare le attività più critiche che necessitano un cambiamento e, infine, elaborare nuove strategie aziendali. L'ABC diventa quindi un utile strumento per effettuare le scelte di

---

<sup>138</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 63.

“make or buy”, che andremo ad analizzare nei paragrafi successivi, ed è ottimo per determinare i costi nelle aziende che presentano molti costi indiretti, una produzione multiprodotto e una molteplicità di clienti.

Secondo l'opinione dell'autore Marco Ponti *“per un responsabile del controllo di gestione, avere sempre sotto controllo lo stato di **salute generale dell'azienda** e allo stesso tempo rilevare ogni singola attività sino al livello elementare significa avere un ruolo rilevante nelle decisioni strategiche del management; grazie a questi strumenti di management accounting tale responsabile fornisce informazioni strategicamente rilevanti all'alta direzione, sia per le valutazioni sull'andamento corrente dell'azienda sia per le eventuali previsioni inerenti nuovi progetti”*<sup>139</sup>. Lo stesso concetto è espresso dall'autrice Laura Broccardo, la quale afferma *“ogni funzione, area o settore non deve cercare soltanto di ottimizzare i propri obiettivi, ma deve anche cercare di allinearli e renderli coerenti con una strategia di sistema, sulla base delle varie attività svolte quotidianamente per creare “valore” nei rispettivi processi”*<sup>140</sup>. L'ABC diventa un sistema utile all'azienda in quanto utilizza *“un approccio che si adotta nella individuazione dei processi, attività, indicatori di performance, che deve quasi inevitabilmente coniugare un indirizzo “top - down” con un'analisi e raccolta dei dati “bottom - up”, che coinvolge fin dall'inizio anche i livelli operativi e li rende consci del concetto di “attività come microimpresa”, del concetto di valore dato e ricevuto”* (Piergiorgio Rama)<sup>141</sup>. Infatti, come spiegato dall'autore Valentino Gandolfi, *“in generale, coloro che operano direttamente nei processi e in particolare in quelli posti in relazione continua con i soggetti esterni sono in grado di percepire informazioni che, unitamente ad altre ed adeguatamente interpretate, possono costituire potenti input per la formulazione di decisioni per il futuro dell'impresa”*<sup>142</sup>.

---

<sup>139</sup> PONTI MARCO, in *L'applicazione del Project Management e dell'Activity-Based Management in settori caratterizzati da ipercompetizione nella PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.29, 1° trimestre 2002, pagg. 38.

<sup>140</sup> BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.53, 1° trimestre 2008, pagg. 33.

<sup>141</sup> RAMA PIERGIORGIO, in *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1, pagg. 10.

<sup>142</sup> GANDOLFI VALENTINO, in *Controllo di gestione e strategia aziendale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.60, 4° trimestre 2009, pagg. 62.

#### 4.1.6 Metodi alternativi di determinazione del costo di prodotto: Direct Costing (accenni)

Come metodo alternativo al full costing, la dottrina aziendale ha sviluppato un nuovo modello di determinazione dei costi, il **direct costing**, il quale opera separando i costi variabili dai costi fissi. Tale metodo mira a separare i costi variabili diretti, che vengono attribuiti ai beni interessati, dai costi fissi speciali e comuni, che invece vengono imputati al risultato economico del periodo in cui vengono sostenuti in quanto necessari per la continuità della produzione e della vita dell'azienda. Proprio a causa di questo principio, tale modello viene utilizzato dalle aziende per determinare il Margine di contribuzione che andremo ad analizzare nel dettaglio nel prossimo paragrafo (<sup>143</sup>).

Il direct costing rappresenta un modello molto importante per effettuare delle valutazioni di efficienza in quanto, come afferma l'autore Furio Bartoli, *“relativamente a ciascun centro aziendale, la variazione dei costi fissi unitari fornisce esclusivamente indicazioni circa una maggiore o minore utilizzazione della capacità produttiva, per contro la variazione dei costi variabili unitari (controllabili dal responsabile del centro) è indice di una maggiore o minore capacità di utilizzo dei fattori produttivi variabili (efficienza del centro)”* <sup>144</sup>. Essendo, inoltre, i costi fissi considerati invariabili nel breve periodo data una certa capacità produttiva, si possono fare anche valutazioni di convenienza economica considerando solo i costi variabili. Quindi tale metodo, insieme all'analisi del Margine di contribuzione, fornisce all'imprenditore e ai suoi collaboratori tutte le informazioni necessarie per valutare la convenienza economica e finanziaria di differenti alternative e permette di individuare quella globalmente più conveniente.

---

<sup>143</sup> A tal proposito gli autori ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 147, affermano *“Il criterio del direct costing consiste nel considerare soltanto i costi diretti variabili di produzione (materie prime, manodopera diretta, energia) e commerciali (provvigioni, trasporti e sconti). Si perviene così al costo diretto del venduto che sottratto ai ricavi delle vendite, da come risultato il margine di contribuzione ai costi fissi (di primo livello)”*.

<sup>144</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 41.

Il metodo del direct costing può essere anche utilizzato nella determinazione del budget flessibile, o meglio nella programmazione dei costi fissi e dei costi variabili, e agevola l'analisi degli scostamenti aziendali a fine periodo, andando a studiare i diversi significati che gli scostamenti assumono nel caso in cui si analizzino i costi variabili, i costi fissi o i costi semi - variabili.

Per i *costi fissi* si prendono in considerazione i costi di struttura, che rappresentano i costi che generalmente vengono sostenuti nel passato per dotarsi di una determinata capacità produttiva ma che incidono ancora nel presente, e i costi direzionali, che invece vengono sostenuti annualmente. Nel budget dei costi fissi questi verranno intesi come la quota necessaria per ottenere una determinata capacità produttiva nell'anno considerato. I costi fissi di struttura, essendo sostenuti nel passato, non sono nel breve termine modificabili, mentre controllare l'efficienza dei costi direzionali può essere un'operazione molto utile per lo sviluppo dell'azienda.

Per quanto riguarda i *costi variabili*, invece, il proprietario e i suoi collaboratori andranno a moltiplicare i costi standard unitari delle risorse variabili per il livello di produttività programmato.

Gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï affermano che non è esatto affermare che il metodo del full cost e del direct cost siano alternativi e quindi incompatibili, infatti, nella stesura del budget del conto economico è possibile utilizzarli entrambi senza che il risultato finale cambi <sup>(145)</sup>.

#### 4.2 Margine di contribuzione

Il margine di contribuzione rappresenta uno degli strumenti più utilizzati dalle imprese per prendere le decisioni aziendali e per individuare le strategie più adatte all'impresa, date le caratteristiche interne e le caratteristiche del mercato. Grazie a questo strumento, infatti, l'imprenditore può comprendere quali siano i prodotti più redditizi per la propria impresa e può, in tal modo, comprendere quali beni sia meglio promuovere nel mercato di propria appartenenza. Per determinare il prodotto più redditizio, di primo impulso un principiante in materia andrebbe a calcolare il

---

<sup>145</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 148.

**Rendimento Unitario Netto del prodotto**, dato dalla differenza tra il prezzo di vendita del prodotto e il suo full cost, ma nei paragrafi successivi andremo a vedere che sono altre le analisi che l'imprenditore dovrà svolgere qualora voglia ottenere maggiori informazioni in merito alla redditività dei propri prodotti (<sup>146</sup>).

Prezzo di vendita -
Full cost =
<b>Rendimento Unitario Netto (R.U.N.)</b>

Tabella 4: Rendimento Unitario Netto

In base alle informazioni che l'imprenditore e i propri collaboratori vogliono ottenere, si potranno, quindi, andare a calcolare differenti margini di contribuzione che andremo ora ad analizzare nel dettaglio.

#### 4.2.1 Margine di contribuzione unitario

Il **margin** di contribuzione unitario è dato dalla differenza tra il ricavo unitario e il costo variabile unitario generato dal bene oggetto di esame. Il margine di contribuzione unitario rappresenta quindi la capacità del prodotto di coprire una quota dei costi fissi generati dall'impresa dopo aver coperto i costi variabili necessari alla sua produzione. Come afferma l'autore Furio Bartoli, *“appare evidente che (salvo particolari strategie commerciali) dovrà sempre risultare un margine di contribuzione unitario positivo, in caso contrario ci troveremo nella situazione in cui il prezzo di vendita praticato, prima ancora di coprire i costi fissi e contribuire alla formazione dell'utile, non è neppure in grado di coprire i costi variabili dei fattori produttivi utilizzati”* <sup>147</sup>.

<sup>146</sup> A riguardo AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 83, afferma *“Nell'ambito del flusso informativo destinato ai manager, tale valore assume, infatti, una rilevanza di primaria importanza in quanto esprime, in modo sintetico, la ricchezza prodotta o distrutta in seguito allo svolgimento di una determinata attività imprenditoriale o parte di essa. ... Il rendimento unitario netto rappresenta una nozione di reddito riconducibile al singolo prodotto che, se da un lato è utile al fine della comprensione dell'economicità dei vari prodotti, dall'altro non può però essere utilizzato per identificare i beni più redditizi che è opportuno spingere sul mercato al fine della massimizzazione dell'utile aziendale”*.

<sup>147</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 43.

Ricavo unitario -
Costo variabile unitario =
<b>Margine di contribuzione unitario</b>

Tabella 5: Margine di contribuzione unitario

Più l'impresa offre una gamma di prodotti differenziata nel proprio mercato e più numerosi saranno i calcoli da effettuare: infatti, non è possibile effettuare tale calcolo considerando l'impresa nel suo totale. Come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, *“l'azienda viene divisa in aree rilevanti ai fini decisionali e gestionali in riferimento alle quali vengono determinati i valori differenziali derivanti dalla contrapposizione fra ricavi e costi variabili afferenti a tali sezioni di attività; ciò consente di comprendere quale sia la capacità dei vari prodotti e/ o settori aziendali in grado di contribuire alla copertura dei costi fissi d'impresa”*<sup>148</sup>.

Il margine di contribuzione unitario, non prendendo direttamente in considerazione i costi fissi effettuati dall'azienda, ovvero non evidenziando esplicitamente se il prodotto è in grado di coprire i costi fissi, può essere utilizzato dall'imprenditore solo per le seguenti **scelte aziendali**:

- l'imprenditore può decidere di non produrre più un determinato prodotto nel caso in cui esso presenti un margine di contribuzione unitario negativo, in quanto, non solo non permette la copertura dei costi fissi aziendali, ma provoca anche una perdita aziendale;
- se l'impresa produce un unico prodotto il suo margine di contribuzione unitario diventa un dato sul quale basare le proprie decisioni in merito alla sua convenienza economica;
- se l'imprenditore vende sul mercato le stesse quantità di prodotti differenziati, anche in questo caso il margine di contribuzione unitario diventa un dato significativo sul quale basare le scelte di convenienza economica.

<sup>148</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 85.



Nelle altre circostanze il margine di contribuzione non potrà essere utilizzato come un dato sul quale basare le proprie scelte aziendali, in quanto non fornirà informazioni sulla convenienza economica che tali prodotti producono per l'impresa nel suo totale. Quindi all'imprenditore converrà calcolare il Margine di contribuzione di primo livello.

<b>Scelte sulla base del Margine di Contribuzione Unitario:</b>
1) quando un prodotto presenta un margine di contribuzione unitario negativo;
2) quando l'azienda ha una produzione "monoprodotto";
3) quando l'azienda vende sul mercato le stesse quantità di prodotti differenti.

*Tabella 6: Decisioni che possono essere prese sulla base del Margine di Contribuzione Unitario*

Nonostante tutto, l'autore Furio Bartoli ci fornisce un ulteriore strumento che può essere utilizzato, per esempio dalle piccole imprese, e che permette di optare tra due prodotti nel caso in cui presentino lo stesso margine di contribuzione unitario: il margine di contribuzione percentuale. Tale margine è dato dal rapporto tra il margine di contribuzione unitario e il prezzo di vendita tutto moltiplicato per cento. Tale margine ci indica la complessità economica del prodotto: si andrà a preferire ovviamente il prodotto che presenta un margine di contribuzione unitario percentuale maggiore (<sup>149</sup>).

#### 4.2.2 Margine di contribuzione di primo livello

Il **margine di contribuzione di primo livello** viene definito un dato globale in quanto tiene conto delle quantità vendute di ogni singolo prodotto dall'impresa: esso è dato dal prodotto tra il margine di contribuzione unitario per la quantità venduta del bene.

---

<sup>149</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 45.

Margine di Contribuzione Unitario x
Quantità di vendita =
<b>Margine di Contribuzione di Primo Livello</b>

*Tabella 7: Margine di contribuzione di primo livello*

Il Margine di Contribuzione di primo livello viene calcolato nelle imprese perché è un dato che permette all'imprenditore di prendere decisioni aziendali che riguardano il breve termine, ovvero, come spiega l'autrice Maria Silvia Avi, che non impattano sulla struttura aziendale e che vengono prese in un tempo immediato dalla conoscenza di tale dato (<sup>150</sup>).

Tali **decisioni** riguardano:

- l'accettazione o meno di un ordine: l'ordine verrà accettato nel caso in cui presenti un margine di contribuzione positivo e nel caso in cui non richieda investimenti aggiuntivi in capacità produttiva;
- la scelta fra commesse differenti: verrà scelto il prodotto che, ovviamente, presenterà un margine di contribuzione di primo livello più elevato e che non richieda investimenti aggiuntivi in capacità produttiva;
- la scelta di vendere il proprio prodotto nel mercato con prezzi elevati e quantità di vendita bassa o viceversa: tale scelta verrà presa dall'imprenditore in base alle caratteristiche della propria impresa e alle caratteristiche del proprio mercato e sceglierà l'opzione che gli darà il miglior margine di contribuzione di primo livello dopo aver fatto gli opportuni calcoli;
- la scelta del mix ottimale di vendita: l'imprenditore e i suoi collaboratori, se l'azienda produce più beni differenziati, dovranno individuare, in fase di programmazione, i prezzi e le quantità dei beni che risultano essere economicamente convenienti. Il mix ottimale sarà quello che garantirà all'azienda, in via programmata, il miglior margine di contribuzione di primo livello.

<sup>150</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 88.

<b>Scelte sulla base del Margine di Contribuzione di primo livello:</b>
1) Accettazione o rifiuto di un ordine;
2) Scelta fra più commesse;
3) Scelta se vendere il proprio prodotto nel mercato con prezzi elevati e quantità di vendita bassa o viceversa;
4) Scelta del mix ottimale di vendita.

*Tabella 8: Decisioni che possono essere prese sulla base del Margine di Contribuzione di primo livello*

*Fonte: AVI MARIA SILVIA, in Management Accounting, Volume II, Cost Analysis, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 89.*

Nel caso in cui il Margine di contribuzione di primo livello programmato ad inizio periodo non corrisponda a quello consuntivo, o meglio sia minore, l'imprenditore e i suoi collaboratori, dopo un'attenta analisi e consultazione con tutte le unità aziendali, possono agire su tale dato modificando:

- le quantità di vendita,
- il prezzo di vendita,
- i costi unitari variabili,
- il mix ottimale di vendita.

Tali decisioni devono essere prese con molta cautela e prudenza in quanto impattano sulla redditività e sulla vita dell'impresa; come affermano gli autori Felice Aloi ed Antongiulio Aloi, tali decisioni *“devono essere compatibili con la situazione del mercato (domanda e concorrenza), con l'efficienza (miglioramento della produttività) e con l'efficacia operativa (capacità di migliorare le condizioni di acquisizione dei fattori, soprattutto delle materie prime, ferma restando la qualità)”*

<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 154.

#### 4.2.3 Margine di contribuzione di secondo livello

Il  **margine di contribuzione di secondo livello**  è dato dalla differenza tra il margine di contribuzione di primo livello e i costi fissi speciali e viene calcolato dall'imprenditore perché permette, a differenza dal margine di contribuzione di primo livello, di poter prendere delle decisioni aziendali che hanno effetto nel lungo periodo, ovvero riguardano solitamente l'aspetto strutturale dell'azienda e sono scelte pensate che richiedono un tempo elevato di valutazione.

Margine di contribuzione di primo livello -
Costi fissi speciali =
<b>Margine di contribuzione di secondo livello</b>

*Tabella 9: Margine di Contribuzione di secondo livello*

In base al margine di contribuzione di secondo livello e in seguito alle opportune valutazioni di convenienza economica, l'imprenditore e i propri addetti potranno decidere se continuare o meno la produzione di un dato prodotto. Se un prodotto produce un margine di contribuzione negativo l'imprenditore potrà decidere di sospendere la produzione, ma tale scelta dovrà essere molto ragionata in quanto nell'azienda ogni elemento è collegato con l'altro: infatti, possono esistere dei prodotti che, pur presentando dei margini negativi, invogliano l'acquisto degli altri prodotti offerti (prodotti civetta), sono prodotti complementari ad altri posti nel mercato dall'azienda, oppure elevano l'immagine dell'impresa; conseguentemente risultano anch'essi indispensabili per la redditività dell'impresa. Come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, *“al momento della decisione è indispensabile considerare le possibili influenze che un aggregato ha sugli altri aggregati; la sottovalutazione di questo elemento può infatti condurre a decisioni scorrette le cui diseconomicità non dipende*

da limiti dello strumento contabile utilizzato bensì deriva dalla mancata considerazione di tutte le implicazioni connesse alla decisione in oggetto”<sup>152</sup>.

<b>Scelte sulla base del Margine di Contribuzione di secondo livello:</b>
---

1) continuare o sospendere la produzione e quindi la vendita di uno o più prodotti.
---

*Tabella 10: Decisioni che possono essere prese sulla base del Margine di Contribuzione di secondo livello*

#### 4.2.4 Margine di contribuzione per fattore scarso

La determinazione del margine di contribuzione non sempre è, purtroppo, un'operazione di così facile applicazione: infatti in molte imprese vengono impiegati nella produzione dei fattori detti scarsi, il cui utilizzo è limitato solo ad alcune unità, un esempio può essere la mano d'opera specializzata. Come afferma l'IRDCEC, *“in questi casi, il management dovrà scegliere quali beni, inclusi nel portafoglio prodotti, conviene produrre per primi, in quanto più redditizi, in presenza di un fattore limitante”*<sup>153</sup>. Quindi l'imprenditore dovrà andare a calcolare un margine di contribuzione a fattore scarso, tale margine permetterà di decidere se eliminare o ridurre la produzione del prodotto meno conveniente economicamente poiché il mix di produzione desiderato non può essere realizzato a causa della presenza, appunto, del fattore produttivo limitato.

---

<sup>152</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 100.

<sup>153</sup> Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, in *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Roma, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>, pagg. 45.

### 4.3 Break even point

Come compreso dallo studio del Margine di contribuzione, l'analisi dell'andamento dei costi e dei ricavi diventa un ottimo strumento di controllo di gestione sul quale basare le decisioni aziendali. Nel momento in cui andiamo ad analizzare i costi e i ricavi in funzione della quantità di beni prodotta o venduta, troviamo un altro strumento di controllo di gestione utilizzato da tutte le imprese: il **break even point** o il **punto di pareggio**. L'analisi della redditività aziendale infatti, come spiegato dall'autore Gianfranco Cavazzoni, *“si propone di determinare gli effetti che un mutamento del valore produttivo, del costo e del prezzo determina sul profitto. Queste informazioni sono fondamentali per una corretta valutazione dei risultati conseguiti, per programmare l'attività in funzione di un obiettivo prestabilito, per controllare i costi, per orientare i prezzi di vendita, per effettuare calcoli di convenienza economica comparata”*<sup>154</sup>. Questo strumento viene utilizzato, a tal proposito, anche dalle PMI in quanto, data la sua semplicità e semplificazione, permette di ottenere, in via programmata, delle informazioni immediate riguardo le influenze che possono avere determinate decisioni sull'intera azienda senza l'implementazione di sofisticati sistemi informativi e di controllo. Quindi pur non fornendo dati caratterizzati dalla massima precisione ed esattezza, fornisce all'imprenditore una base abbastanza certa sulla quale fondare le proprie decisioni e comprendere come modificare le variabili indipendenti per raggiungere determinati obiettivi. Proprio per la sua semplicità tale strumento viene utilizzato soprattutto dalle PMI prima di procedere con la stesura dei vari budget.

---

<sup>154</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 172.

Il break even point rappresenta uno strumento, come spiegato dall'autrice Maria Silvia Avi <sup>(155)</sup>, che permette all'imprenditore di ottenere una serie di informazioni sulle quali basare le proprie scelte e che andremo ora ad elencare e descrivere in modo sintetico.

- *Quantità di vendita che mi eguaglia i costi ai ricavi.*

Il break even point permette di determinare la quantità di bene che deve essere posta sul mercato affinché i costi sostenuti dall'impresa siano pari ai ricavi conseguiti. Per comprendere meglio come si forma il break even point prendiamo un piano cartesiano dove sulle ascisse poniamo le quantità vendute e sulle ordinate i costi e i ricavi, poi poniamo le seguenti ipotesi:

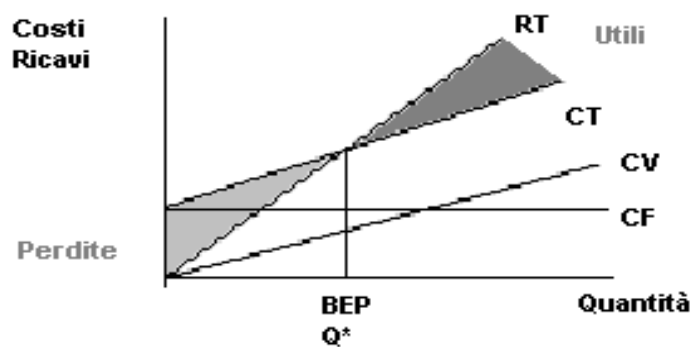
- I costi fissi (CF) sono rappresentati da funzione lineare nella quale i costi fissi non variano al variare della quantità, ovvero non sono ammesse loro modifiche; la loro funzione è:  $C = CF$ .
- I costi variabili totali (CV) sono rappresentati da una funzione lineare che parte dall'origine ed ha coefficiente angolare pari al costo unitario variabile (CVU) e sono rappresentati dalla seguente funzione:  $CV = CVU \times Q$ . Quindi il break even point non prevede l'esistenza di costi variabili più o meno che proporzionali all'aumentare della produzione.
- La funzione dei costi totali (CT) è quindi data dall'unione dei due costi aziendali ed ha una funzione pari a:  $CT = CF + CVU \times Q$ . Tale funzione è lineare e interseca l'asse delle ordinate nel punto in cui giacevano i costi fissi e ha un coefficiente angolare pari al costo variabile unitario.
- La funzione dei ricavi totali (RT) è anche essa una funzione lineare che passa per l'origine ed ha coefficiente angolare pari al prezzo di vendita unitario (P), questa funzione è data da  $RT = P \times Q$ .
- Non sono ammessi inoltre modifiche di mix di vendita.

---

<sup>155</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 150.

- La quantità di produzione e la quantità di vendita devono coincidere, ovvero tale metodo presuppone che l'azienda non detenga scorte oppure che detenga delle scorte finali uguali alle scorte iniziali.
- Nel calcolo del break even point non vengono inseriti tra i costi le minusvalenze e le sopravvenienze passive, come nei ricavi non vengono considerate le plusvalenze e le sopravvenienze attive; mentre possono essere inseriti tra i costi, a discrezione dell'imprenditore e dei suoi collaboratori, le imposte e gli oneri fiscali.

Date queste ipotesi otteniamo il seguente grafico:



*Illustrazione 10: Break even point*

Il grafico mostra che i ricavi totali si incontrano con i costi totali in un punto detto Break even point (BEP), in tale punto i ricavi di vendita sono uguali ai costi totali quindi l'azienda non produce né utili, né perdite. Se l'azienda producesse, e quindi vendesse, una quantità inferiore di beni otterrebbe delle perdite ovvero i ricavi non coprirebbero i costi totali dell'azienda, viceversa se invece producesse una quantità maggiore otterrebbe degli utili.



Inoltre possono verificarsi due casi:

- Nel caso in cui un'azienda presenti elevati costi fissi e bassi costi variabili, l'impresa per raggiungere il break even point dovrà produrre e vendere più quantità di beni e quindi il BEP risulterà spostato verso destra. Questo si verifica perché la linea dei costi fissi si sposta verso l'alto e quindi fa traslare verso l'alto anche la linea dei costi totali e perché il coefficiente angolare dei costi variabili diminuendo fa diminuire anche il coefficiente angolare della linea dei costi totali facendo in tal modo aumentare l'area delle perdite e degli utili. Queste aziende, quindi, introducendo grandi quantità di beni nel mercato, possono raggiungere grandi livelli di utile nel caso in cui il BEP venga superato, nel caso contrario le perdite saranno maggiori.

- Nel caso in cui, invece, l'impresa presenti bassi costi fissi ed elevati costi variabili, il break even point verrà raggiunto con minori quantità di vendita ma produrrà minori utili. Nonostante tutto qualora l'impresa faccia delle previsioni sbagliate e non riesca a raggiungere a fine periodo il BEP, anche le perdite saranno più basse.

Dal grafico inoltre si comprende che il profitto è dato dalla differenza tra la curva dei ricavi e quella dei costi totali, mentre il margine di contribuzione di primo livello è dato dalla differenza tra la curva dei ricavi e quella dei costi variabili.

Dato che il Break even point è il punto, ovvero la quantità di vendita, che uguaglia i ricavi totali ai costi totali, da tale definizione possiamo arrivare alla definizione in termini quantitativi del BEP.

$$RT - CT = 0$$

$$RU \times Q - CVU \times Q - CF = 0$$

$$RU \times Q - CVU \times Q = CF$$

$$Q \times (RU - CVU) = CF$$

$$B.E.P. = CF / (RU - CVU)$$

$$B.E.P. = CF / \text{Margine di contribuzione unitario}$$

Questa formula, purtroppo non può essere applicata direttamente per le aziende che producono e vendono più prodotti, quindi l'imprenditore alternativamente può determinare il fatturato che l'azienda dovrà effettuare nell'anno per raggiungere il break even point. Conseguentemente si otterranno i seguenti passaggi:

$$RT - CT = 0$$

$$RU \times Q - CVU \times Q - CF = 0$$

$$RU \times Q = CF + CVU \times Q$$

$$RU \times Q = CF + [(CVU \times Q) / (RU \times Q)] \times (RU \times Q)$$

$$RU \times Q - [(CVU \times Q) / (RU \times Q)] \times (RU \times Q) = CF$$

$$RU \times Q \times [1 - (CVU \times Q) / (RU \times Q)] = CF$$

$$RU \times Q = CF / [1 - (CVU \times Q) / (RU \times Q)]$$

$$B.E.P. = CF / [(RU \times Q - CVU \times Q) / (RU \times Q)]$$

$$B.E.P. = CF / [(Margine di contribuzione di 1° livello) / (RU \times Q)]$$

Infine l'imprenditore può calcolare il BEP in termini di fatturato in questo modo:

$$B.E.P. = CF / \text{Margine di contribuzione percentualizzato rispetto al totale delle vendite}$$

L'imprenditore può utilizzare tale strumento nel caso in cui produca più beni perché, come visto in precedenza, il mix di vendita non cambia, ovvero, come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, *“si ipotizza che il fatturato di ciascun prodotto rispetto al totale fatturato rimanga costante anche qualora le previsioni di vendita non vengano realizzate a pieno ... la determinazione del fatturato di BEP determinato per ciascun prodotto venduto dall'impresa viene pertanto determinato considerando il budget di vendita e, in particolare le percentuali dei singoli fatturati dei prodotti rispetto al totale fatturato programmato”*<sup>156</sup>.

L'imprenditore partendo dal BEP aziendale e dal budget delle vendite, può individuare a sua volta i BEP in termini di fatturato per ogni prodotto e addirittura i BEP in termini di quantità per ogni bene.

---

<sup>156</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 161.

Il break even point, poiché presenta un distinzione tra i costi fissi e i costi variabili, si intuisce come sia uno strumento utilizzabile solo per decisioni ed analisi svolte per il breve periodo: infatti, come detto nei paragrafi precedenti, i costi fissi sono tali solo nel breve periodo e data una certa capacità produttiva. Come afferma l'autore Gianfranco Cavazzoni: *“In generale si presta a fornire informazioni utili per la pianificazione aziendale di breve andare, ad indirizzare le decisioni relative agli investimenti aziendali; a contribuire alla formazione di giudizi sui risultati economici per vari gradi di attività compresi nella capacità normale o in quella massima di produzione consentita dalle attuali dimensioni aziendali o da quelle prospettiche; a produrre notizie indispensabili per esprimere giudizi di convenienza economica in rapporto ai prezzi di vendita”* <sup>157</sup>.

- *Quantità di vendita necessaria per il raggiungimento degli obiettivi di ciascuna unità aziendale.*

L'imprenditore ha inoltre la possibilità di determinare il BEP riferito ad un reparto in specifico inserendo, nelle formule viste precedentemente, i valori riferiti ad ogni singolo reparto.

Quindi si avrà:

$$X = CF^* / (RU - CVU)^*$$

Quantità di vendita necessaria per il raggiungimento del pareggio di reparto.

$$X = CF^* / [(RU \times Q - CVU \times Q)^* / (RU - CVU)^*]$$

Fatturato necessario per il raggiungimento del pareggio di reparto.

Con l'asterisco si intendono i valori riferiti unicamente al reparto.

Con queste formule l'imprenditore può comprendere se un reparto è in grado con la propria attività di coprire i propri costi.

---

<sup>157</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 173.

- *Quantità di vendita necessaria per il raggiungimento degli obiettivi di reddito di esercizio.*

L'imprenditore tramite la formula del Break even point può inoltre determinare la quantità di vendita che gli permette di raggiungere un determinato utile di esercizio. Fa ciò andando non più a porre la differenza tra ricavi e costi pari a zero, ma la porrà uguale all'utile desiderato (reddito z), in tal modo otterrà la quantità di vendita necessaria per ottenere il reddito di esercizio desiderato.

Modificando in tal modo i passaggi visti in precedenza, si otterrà:

$X = (CF + \text{reddito } z) / (RU - CVU)$                       Quantità di vendita  
necessaria per  
l'ottenimento del reddito z.

$X = (CF + \text{reddito } z) / [(RU \times Q - CVU \times Q) / (RU - CVU)]$  Fatturato necessario per  
l'ottenimento del reddito z.

- *Prezzo di vendita necessario per il raggiungimento degli obiettivi di reddito di esercizio, dei reparti o dell'azienda nel suo totale.*

L'imprenditore può infine utilizzare lo strumento del break even point per determinare il prezzo di vendita che deve essere applicato ai suoi prodotti per raggiungere gli obiettivi prefissati, conoscendo il margine di contribuzione di secondo livello.

In questo caso si effettueranno i seguenti passaggi e si porrà il prezzo come incognita.

$$P \times Q - CF \text{ speciali} - CV \times Q = \text{MDC 2 livello}$$

$$P = [(MCD 2 LIVELLO + CF \text{ speciali}) / Q] + CVU$$

Ricavo unitario = Prezzo

Q = Quantità di vendita

MDC = Margine di contribuzione

#### 4.4 Make or buy

Dopo aver classificato i costi presenti in azienda ed aver individuato il margine di contribuzione e il break even point, l'imprenditore ha raccolto una serie di informazioni molto importanti per lo sviluppo della sua impresa e può quindi comprendere se sia più conveniente per l'azienda condurre una determinata attività internamente (make) oppure acquistarla nel mercato da altre aziende (buy).

Nel momento in cui l'imprenditore e i suoi collaboratori prendono queste scelte, essi sanno fin da subito che esse avranno un impatto sia strategico che economico su tutte le attività e sull'immagine aziendale. L'imprenditore quindi deve comprendere se tale azione sia strategicamente conveniente per l'immagine dell'impresa: non avrebbe senso, infatti, far produrre all'esterno il prodotto che viene dai clienti collegato con il nome dell'azienda e che quindi ha prodotto, in passato, il successo della stessa. Nonostante tutto l'autrice Maria Silvia Avi afferma che *“nel momento in cui un'impresa operasse in condizioni gestionali di emergenza, ovvero si presentasse squilibrio economico ... , le considerazioni di carattere economico dovrebbero, necessariamente, prendere il posto di quelle di contenuto strategico in quanto, agendo diversamente, l'impresa sarebbe destinata a sicuro fallimento”*<sup>158</sup>. Inoltre l'autore Gianfranco Cavazzoni, a tal proposito, afferma che *“pur essendo tali decisioni tipicamente correnti non deve però ritenersi che la limitazione delle loro conseguenze sia circoscritta al breve periodo; spesso, infatti, le implicazioni sono di lunga durata per cui le decisioni devono essere comunque orientate agli obiettivi di lungo termine o, quanto meno, non contrastare con questi”*<sup>159</sup>. Nel momento in cui l'imprenditore prende, quindi, tali decisioni fa una valutazione economico - strategica di entrambe le alternative e precisamente contrappone i costi che si manifestano ex novo con i costi che vengono invece eliminati andando ad esternalizzare un servizio o attività.

Per *costi sorgenti* si intendono i costi che sorgono con l'esternalizzazione dell'attività e il suo conseguente acquisto da aziende esterne, mentre per *costi eliminabili* quelli

---

<sup>158</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 169.

<sup>159</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 229.

che vengono a cessare con l'esternalizzazione dell'attività o quelli che possono essere impiegati in altre attività aziendali. Per esempio, un immobile destinato all'attività precedentemente svolta all'interno dell'azienda, nel momento in cui vi è l'esternalizzazione, può essere impiegato in altre attività, quindi il costo dell'affitto o relativo all'immobile verrà imputato ad attività differenti.

Nel caso in cui, in seguito all'esternalizzazione, l'imprenditore decida di impiegare la vecchia attività per produrre nuovi servizi, ai costi sorgenti dell'attività buy vanno sottratti i profitti che l'azienda ricava dalla nuova attività.

A titolo esemplificativo, l'imprenditore dovrà analizzare i costi come descritto nella tabella sottostante e andrà a scegliere l'alternativa che presenta il valore minore.

MAKE	BUY
COSTI CESSANTI	COSTI SORGENTI - REDDITO CREATO DALLA NUOVA ATTIVITA'

*Tabella 11: Scelte "Make or buy"*

Fonte: AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 172.

Infine è da ricordare che le scelte di esternalizzazione sono più facilmente applicabili nel caso in cui l'azienda produca un unico prodotto standardizzato. Qualora l'azienda produca beni altamente tecnologici e specializzati, invece non sarebbe conveniente effettuare la scelta di esternalizzazione dell'attività di produzione perché sarebbe più difficile e non conveniente controllare la qualità e l'efficienza dei processi produttivi effettuati esternamente. Inoltre, si comprende, come nei casi di esternalizzazione, sia necessario che il produttore sviluppi con i vari fornitori esterni un dialogo ed un rapporto di fiducia molto elevato. Come afferma l'autore Gianfranco Cavazzoni quindi *"ogni alternativa comporta rischi ed incertezze, per cui la preferenza potrà cadere, talora, non sulla soluzione più profittevole, ma su quella meno rischiosa."*

*Nell'affrontare problemi di convenienza bisogna inoltre tener presente che le scelte richiedono un certo periodo di tempo per diventare operanti; più breve è allora l'intervallo a disposizione, maggiori sono i fattori operativi che dovranno essere considerati non modificabili e sui quali non si potrà agire per il perseguimento dell'obiettivo prefissato”<sup>160</sup>.*

---

<sup>160</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 231.

## 5 Il budget

### 5.1 Sistema di pianificazione e controllo

Le PMI italiane, come quelle europee, negli ultimi anni hanno dovuto far fronte a nuove problematiche, quali la globalizzazione dei mercati e la concorrenza straniera e nazionale sempre più agguerrita, e quindi hanno dovuto sviluppare un nuovo sistema di controllo che permettesse una gestione più efficiente ed efficace delle risorse aziendali e che programmasse, quasi giornalmente, l'attività d'impresa. Si comprende, a tal proposito, come l'intuizione imprenditoriale e la flessibilità organizzativa non bastino più a tali imprese per essere e rimanere competitive. Per sviluppare un adeguato sistema di controllo e di pianificazione l'imprenditore, infatti, deve far fronte contemporaneamente a problemi operativi interni all'impresa e a problemi ambientali tipici del mercato in cui opera: quindi l'imprenditore deve essere abile ad individuare le aree gestionali critiche dalle quali dipende il successo o meno della propria azienda e a rispondere ad esse tramite le opportune strategie aziendali. Le aree di criticità che vengono generate da elementi interni all'azienda vengono nominate fattori critici di successo. Diventa di estrema importanza per le piccole e medie imprese, come sostengono gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi, l'operazione di *“individuazione di un'area gestionale critica, poiché consente a sua volta di individuare le variabili - chiave, i parametri obiettivo e gli strumenti di controllo”*<sup>161</sup>. L'imprenditore, individuando le risorse, il capitale finanziario e umano, e le potenzialità di cui dispone l'azienda, come afferma l'autore Giorgio Bianchi, comprende sia i punti forza dell'impresa che i suoi punti di debolezza e permette all'impresa di *“non spingere le aspettative al di là di limiti ragionevoli: infatti, un atteggiamento passivo nei loro confronti non aiuta a raggiungere i fini dell'impresa”*<sup>162</sup>. L'imprenditore, riassumendo, deve individuare i propri obiettivi iniziali in base alle risorse e alle informazioni di cui dispone e deve sviluppare delle strategie adeguate che lo portino al raggiungimento dei propri obiettivi e quindi al successo;

<sup>161</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 16.

<sup>162</sup> BIANCHI GIORGIO, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.49, 1° trimestre 2007, pagg. 6.



nel caso in cui ciò non si verifichi, un sistema di pianificazione e controllo ben formulato è in grado di individuare quei fattori che hanno portato all'insuccesso e permette all'imprenditore di renderli consoni alla propria attività operativa tramite le opportune modifiche. La strategia attuata dall'imprenditore condiziona però tutto lo sviluppo dell'impresa: la gestione del profilo finanziario, reddituale e competitivo che risultano tra di loro coordinati e collegati da un circolo vizioso. È essenziale per l'impresa, quindi, determinare la giusta strategia poiché, come affermano gli scrittori Felice Aloi e Antongiulio Aloi, permette il raggiungimento di una redditività ottimale: *“una buona redditività consente di attrarre i possessori di capitale di rischio, che vuol dire più possibilità di finanziamenti e quindi più investimenti in innovazioni tecnologiche e di prodotto. Le innovazioni si traducono in maggiore competitività che è fonte di ulteriore sviluppo anche in termini di redditività”*<sup>163</sup>.

Il sistema di pianificazione e di controllo andrà coprire un intervallo di tempo tutt'altro che breve in quanto deve essere coerente con il lasso di tempo che ci impiega l'azienda a raggiungere i propri obiettivi che dipende a sua volta dalla durata di tempo in cui i mezzi di finanziamento interni ed esterni vengono assorbiti dall'azienda. Il sistema di pianificazione, a tal proposito, generalmente comprende un piano strategico, tipico della grande impresa e che tratta lo sviluppo dell'azienda nel medio e lungo termine, e un budget annuale che tratta il controllo di gestione annuale delle imprese.

Il **piano strategico**, proprio perché effettua un esame dello sviluppo dell'impresa nel medio - lungo periodo, potrebbe non essere elaborato all'interno della piccola e media impresa perché carente di mezzi professionali e finanziari idonei a svilupparlo e perché caratterizzata da maggiore flessibilità che le permette di reagire agli aspetti critici con maggiore velocità. Date le premesse, tale mezzo di gestione risulta spesso inefficiente all'interno delle PMI.

Altri discorsi possono essere, invece, fatti per quanto riguarda l'elaborazione del **budget annuale d'azienda**. Generalmente tale budget viene elaborato dalle imprese di qualsiasi dimensione e permette la verifica del grado di realizzazione degli obiettivi prefissati in questo documento. Pur effettuando una programmazione relativa solo all'anno a venire, bisogna ricordare che, come afferma l'autore Giorgio Bianchi, tale

---

<sup>163</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 18.

operazione *“non presuppone che il periodo considerato non sia condizionato da ciò che è avvenuto prima o non produca effetti dopo la chiusura dell'esercizio”*<sup>164</sup>.

La formulazione di una precisa programmazione annuale risulta, quindi, essere importante tanto per le grandi imprese quanto per le aziende di piccole e medie dimensioni poiché una programmazione che si basa su un'attuazione sbagliata della strategia porta spesso ad insuccessi e a periodi di crisi.

Nonostante tutto, come visto nel secondo e nel terzo capitolo, alcuni elementi caratterizzanti delle PMI fanno sì che *“il processo di programmazione, pur avendo un proprio sviluppo progettuale ed una propria coerenza economica, il più delle volte non trova una sua formalizzazione, compromettendo, in tal modo, il processo di informazione e comunicazione degli obiettivi annuali e dei relativi programmi operativi a tutti i membri dell'organizzazione”*(Bartoli Furio)<sup>165</sup>. Inoltre, come afferma l'autore Claudio Selenati, *“possono nascere problemi nell'elaborazione del budget dalla complessità, dall'interdipendenza e dal diverso modo di dispiegamento delle attività aziendali: spesso l'unità organizzativa che sostiene i costi non è l'unità organizzativa che ne esprime visibilmente il valore, spesso una spesa o un investimento manifesta i propri effetti a distanza nel tempo”*<sup>166</sup>. Nelle PMI italiane, succede frequentemente che questo tipo di programmazione non trovi un vero sviluppo a causa di resistenze messe in atto dalla mentalità dell'imprenditore e dalla struttura aziendale poco sviluppata<sup>(167)</sup>.

---

<sup>164</sup> BIANCHI GIORGIO, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.49, 1° trimestre 2007, pagg. 8.

<sup>165</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 89.

<sup>166</sup> SELENATI CLAUDIO, in *Zero base budget e pianificazione strategica*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.54, 3° trimestre 2008, pagg. 80.

<sup>167</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 5, *“Nella maggior parte dei casi gli imprenditori italiani sono di estrazione tecnica, e provenienti dal settore artigianale; per questo motivo, spesso essi possono vantare una preparazione eccellente per ciò che concerne la conoscenza dei prodotti, del processo produttivo del macchinario utilizzato, ma mostrano spesso sensibili carenze per ciò che concerne la padronanza degli aspetti finanziari ed amministrativi della gestione, e mostrano insufficienti capacità quando è necessario organizzare compagini produttive complesse, come si verifica nelle imprese di dimensioni medie e grandi”*.

## 5.2 Funzione e costruzione di un budget

Il budget annuale è uno strumento strategico molto utilizzato dalle imprese di qualsiasi dimensione perché svolge, all'interno dell'azienda, molteplici e vitali **funzioni**. Il budget annuale permette all'imprenditore, ma anche a tutti i suoi collaboratori e dipendenti, di focalizzare gli obiettivi generali dell'impresa e gli obiettivi di ogni unità operativa dell'azienda traducendo quindi la strategia in termini operativi. Per raggiungere tale risultato, diventa però indispensabile il coordinamento e la coordinazione tra ogni unità operativa per far sì che ogni persona venga coinvolta anche emotivamente nel lavoro dell'impresa e venga innescato, quindi, un processo di responsabilizzazione aziendale <sup>(168)</sup>. L'elaborazione del budget annuale detiene anche la funzione di verificare se, a fine periodo, gli obiettivi prefissati dall'azienda siano stati raggiunti e permette di intervenire direttamente nelle aree funzionali che hanno mostrato delle carenze attraverso un procedimento di feedback <sup>(169)</sup>. Quindi, come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, *“il controllo effettuato in modo sistematico, periodico ed infra - annuale, permette di poter misurare il grado di convergenza verso gli obiettivi programmati e di adottare adeguate azioni correttive in caso di rilevanti scostamenti”* <sup>170</sup>. *“É ovvio sottolineare che la capacità di prevedere la situazione futura dell'azienda riveste fondamentale importanza in tutti i campi della sua vita; stabilire il tipo di investimenti da effettuare, il tipo di politica di assunzioni da adottare, quale tipo di processo produttivo impiantare e le sue caratteristiche, che tipo di politica commerciale e come ottenere le risorse finanziarie sufficienti a coprire il fabbisogno aziendale e molte altre, sono scelte che*

---

<sup>168</sup> A tal proposito CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 273, afferma che *“Tra i responsabili dei diversi livelli gerarchici si instaura un dialogo che ha lo scopo da un lato di far esprimere da coloro che sono più vicini alle reali situazioni d'impresa e d'ambiente un giudizio sulle modalità da seguire per il raggiungimento di fini aziendali e, dall'altro, di responsabilizzarli a conseguire gli obiettivi assegnati”*.

<sup>169</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 17, *“In ogni momento del procedimento può essere necessario cambiare alcune ipotesi fatte nelle fasi precedenti, per adattarle alle differenti problematiche riscontrate. ... Questa metodologia di redazione del budget a feedback consente di favorire lo scambio di informazioni tra i responsabili delle singole funzioni aziendali e dei singoli centri di costo e lo staff preposto all'effettiva redazione del documento di programmazione”*.

<sup>170</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 42.

*dipendono in modo drammatico dalla conoscenza della situazione futura dell'azienda, nel breve e nel medio - lungo termine”*<sup>171</sup>.

Il **budget** è definibile, in altre parole, come il documento nel quale vengono prefissati gli obiettivi raggiungibili nell'anno da ciascuna unità funzionale o operativa e questi vengono divisi in sub - periodi infrannuali (fase di predeterminazione e programmazione), in modo tale da analizzare a fine di ogni periodo le variazioni esistenti tra i valori prefissati standard e i valori realmente ottenuti e quindi da comprendere le cause di questi scostamenti ed eventualmente intervenire nelle varie fasi operative e funzionali (fase di controllo)<sup>172</sup>. Attraverso questo strumento l'azienda riesce ad effettuare:

- un controllo preventivo, poiché preventivamente elabora le strategie necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali evitando uno spreco di risorse;
- un controllo concomitante, poiché attraverso lo studio degli scostamenti controlla il raggiungimento dei propri obiettivi;
- controllo per eccezioni; quando, nel caso di scostamenti elevati, si vanno a studiare le cause che li hanno prodotti e si vanno a mettere in atto possibili rimedi.

Nella **formazione del budget** più che il proprietario dell'azienda, che tipicamente fornisce tutte le indicazioni generali (per esempio le fonti e le quantità di finanziamento per ogni unità funzionale), acquistano notevole importanza i responsabili di ciascuna unità funzionale, i quali, stando a stretto contatto con la realtà e con il lavoro svolto nella loro unità, sono meglio in grado di stabilire i relativi obiettivi e il relativo budget per l'anno a venire. In seguito i responsabili si coordinano tra di loro e con l'imprenditore per approvare tutti gli obiettivi e i vari budget elaborati.

---

<sup>171</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 7.

<sup>172</sup> Afferma in proposito CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 265, “La programmazione ed il controllo rientrano fra le fondamentali funzioni direzionali: la prima, perché indirizza la gestione aziendale coordinando le molteplici manifestazioni settoriali che la compongono; il secondo, perché verifica che l'organizzazione d'impresa si conformi al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti”.

Nonostante ciò l'imprenditore, vista la sua posizione, può attuare alcune modifiche in vista di particolari obiettivi. Un budget per essere preparato, quindi, necessita di una grande cooperazione fra i membri dell'azienda i quali devono dedicarvi molto tempo. Proprio per questo motivo, se si vuole che un budget sia pronto ed operativo già dal primo gennaio, è necessario che i lavori di preparazione vengano cominciati con largo anticipo in modo tale da permettere ai membri dell'azienda di elaborare le proprie considerazioni, di coordinarsi tra loro, di effettuare delle modifiche ai budget provvisori ed infine di approvare il budget definitivo.

Il budget è un documento che a sua volta comprende una serie di budget elaborati nelle varie unità, chiamati **budget operativi** che descrivono in modo approfondito tutti valori tipici di ogni sezione operativa. Ogni unità operativa seguirà, per la formulazione del proprio budget, le indicazioni generali fornite dall'imprenditore e poi agirà in piena libertà: infatti l'ordinamento italiano non impartisce regole in merito alla redazione del budget annuale di impresa. La formulazione di questi budget può essere svolta, per esempio, con il metodo Zero Base Budget (ZBB): il dirigente in piena libertà formula le strategie e gli obiettivi della propria area, ogni anno ripartendo da zero, ovvero andando ad indicare nel suo budget proposto gli obiettivi da raggiungere, come e cosa fare per raggiungerli, il costo e il beneficio che tali azioni comportano. Questo metodo risulta molto efficiente per la fase di controllo perché permette di individuare quali attività risultano produttive per l'azienda e quali, invece, dovrebbero essere modificate (<sup>173</sup>).

Come afferma l'autrice Maria Silvia Avi *“la programmazione, pur dovendo iniziare da un determinato settore, deve poi procedere in maniera correlata, ossia tenendo presente come tutti i dati formino un sistema e, di conseguenza, siano interconnessi l'uno all'altro”* <sup>174</sup>. Generalmente il primo budget da elaborare e da prendere a riferimento è il budget relativo alle vendite, in quanto solo conoscendo le quantità di

---

<sup>173</sup> Afferma in proposito CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 276, *“Con la tecnica del budget a base zero (o Zero Base Budget: ZBB) si impone ad ogni dirigente di suddividere il suo budget annuale in packages (gruppi di decisioni) in modo che possa indicare che “cosa” fare; “come” farlo; il “costo” da sostenere; il beneficio da conseguire. Questa metodologia di costruzione del budget consente alla fine di ogni anno di mettere in discussione l'attività da svolgere nei singoli centri”*.

<sup>174</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 177.

vendita future si potranno effettuare delle valutazioni in merito alla produzione, agli investimenti e alla richiesta di eventuali finanziamenti.

Partendo dai budget elaborati dalle unità operative, i quali esplicano tutti i valori e i dati in modo esaustivo ed analitico, si arriva quindi al **bilancio generale di azienda** che analizza sinteticamente tutti i valori degli altri budget con la formulazione di tre documenti che richiamano la struttura del bilancio di esercizio dell'impresa: budget economico, patrimoniale e finanziario. A tal proposito, lo scrittore Furio Bartoli afferma che *“La formalizzazione del budget viene effettuata attraverso la classica impostazione economico finanziaria che ha nel bilancio di esercizio la sua espressione più utilizzata. ... In tale prospettiva il budget può essere considerato un bilancio preventivo, attraverso il quale i programmi operativi predisposti dalle diverse funzioni aziendali vengono tradotti in termini monetari e formalizzati nei classici modelli contabili che costituiscono il bilancio d'esercizio”*<sup>175</sup>. Il budget generale quindi conterrà non solo dati di costo e di ricavo previsti, ma anche dati inerenti ai flussi finanziari. L'autrice Maria Silvia Avi spiega però che *“la sommatoria dei totali di tutti i budget operativi non corrisponde quasi mai all'ammontare dei costi, ricavi ed investimenti caratterizzanti il budget generale; molti infatti sono gli elementi, reddituali e/o patrimoniali, in relazione ai quali è opportuno rilevare il valore nel budget economico e/o nel budget patrimoniale in modo diretto e senza intermediazioni di ulteriori strutture inutili dal punto di vista sia formale che sostanziale”*<sup>176</sup>.

Questo budget, in tutte le sue parti, entrerà in vigore a partire dal primo Gennaio e sarà per tutti i componenti dell'azienda un punto di riferimento da seguire durante lo svolgimento delle varie attività.

---

<sup>175</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 92.

<sup>176</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 191.

Ogni impresa ha dimensioni ed obiettivi diversi, quindi in base alle proprie esigenze andrà ad elaborare differenti budget operativi che andranno a formare il budget generale d'impresa. Nei prossimi paragrafi si andranno ad esaminare i budget operativi più comunemente utilizzati dalle PMI:

- budget delle vendite,
- budget dei costi commerciali,
- budget della produzione,
- budget dei costi generali,
- budget degli investimenti,
- budget degli oneri,
- budget della qualità,

e i tre budget che compongono il budget finale:

- budget economico,
- budget patrimoniale,
- budget finanziario.

### 5.3 Budget delle vendite

La preparazione del **budget delle vendite** rappresenta la fase più importante della preparazione del budget d'azienda, dalla quale parte la preparazione di tutti gli altri budget operativi e, in seguito, dei tre budget generali.

Il budget delle vendite acquista tanta **importanza**, come specificato nel paragrafo precedente, per la preparazione degli altri budget perché, solo una volta che si è determinato e studiato il proprio mercato di sbocco (<sup>177</sup>), l'azienda è in grado di determinare quantità e profitti di vendita in via programmata e da questi è conseguentemente in grado di determinare le quantità di beni da produrre, la quantità di risorse da impiegare (beni, capitale e lavoro) nella produzione e il

---

<sup>177</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 284, "La formulazione del budget delle vendite comporta di considerare la situazione economica nazionale ed internazionale, l'estensione geografica delle operazioni di vendita, le caratteristiche dei potenziali clienti, la natura e la portata della concorrenza, i fattori interni aziendali".

fabbisogno di nuovi investimenti e di nuovi finanziamenti (<sup>178</sup>). Sarà quindi essenziale per l'imprenditore studiare l'andamento della propria domanda, le azioni della concorrenza e le leggi in materia per determinare il giusto mix di prezzo e qualità.

Conseguentemente la formulazione del budget delle vendite è vitale per lo sviluppo di tutta l'impresa perché, se l'azienda decide di incrementare la propria presenza nel mercato optando, per esempio, di penetrare nuovi mercati, dovrà incrementare la vendita e per fare ciò avrà bisogno del supporto di altre unità funzionali dell'azienda (quali il reparto di produzione, l'ufficio marketing, la forza vendita, ecc.) e avrà quindi necessità di un sistema di gestione e controllo adeguatamente sviluppato (<sup>179</sup>).

Dal budget delle vendite dipendono anche le decisioni in merito all'acquisto o meno di nuovi macchinari e di immobili destinati alla produzione: se, infatti, ci si aspetta e si programma che nell'anno a venire ci sia un notevole incremento delle vendite, questo richiede un notevole aumento della produzione che, per essere raggiunto, necessita a sua volta di un acquisto di nuovi macchinari ed impianti e di un ampliamento dei fabbricati nei quali collocarli. Se la programmazione di questo budget viene svolta in maniera errata l'imprenditore potrà determinare una quantità di vendita troppo elevata, intraprendendo quindi una campagna commerciale o investimenti troppo elevati e rischiosi, oppure, viceversa, potrà determinare una quantità di vendita inferiore a quella reale, quindi l'imprenditore non farà nuovi investimenti ed avrà dei clienti insoddisfatti e mancanza di guadagni. Date le premesse, per gestire questi investimenti è necessario che vengano prese una serie di decisioni di notevole importanza sia dall'imprenditore che dai suoi collaboratori che andranno a condizionare tutta la redditività dell'impresa e che andremo a specificare nella sezione dedicata al budget degli investimenti.

---

<sup>178</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 95, afferma: "Attraverso lo sviluppo del budget commerciale, la direzione commerciale si propone di: definire la politica dei prezzi, programmare i volumi di vendita, definire il profilo dei costi dell'intera struttura commerciale, definire la politica di credito verso i clienti, definire la politica delle scorte di prodotti finiti, impostare il piano relativo ad eventuali investimenti commerciali, determinare i ricavi netti relativi al successivo periodo amministrativo".

<sup>179</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 53, affermano: "La pianificazione degli obiettivi di vendita si trascina dietro altri problemi legati alla gestione commerciale. Ci riferiamo in particolare alle risorse di supporto alle vendite: promozione, pubblicità, premi. Obiettivi di vendita più impegnativi richiedono più risorse per sostenerli e quindi, maggiori costi (o minori ricavi netti). ... C'è inoltre il problema dei rapporti con la clientela, in particolare per quanto concerne i servizi".



Infine nel budget delle vendite, come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, occorre affrontare anche *“il problema degli sconti commerciali, che occorre praticare in relazione al tipo di cliente, alle quantità vendute, a canali di distribuzione utilizzati”*<sup>180</sup>.

La **preparazione del budget delle vendite** viene svolta a partire da settembre dal settore commerciale il quale deve svolgere delle analisi in merito alle vendite future dell'azienda cercando di limitarne gli errori di sopravvalutazione e sottovalutazione che potrebbero condurre l'impresa a futuri grossi problemi di gestione. Come generalmente accade per la formulazione di tutti gli altri budget, *“Il budget delle vendite viene formulato su base annuale, per essere successivamente articolato in periodi infrannuali (generalmente mensili o trimestrali) tenendo conto di eventuali fenomeni di ciclicità o stagionalità che caratterizzano il mercato”* (Bartoli Furio)<sup>181</sup>. Il budget delle vendite, generalmente, prevede sei fasi di elaborazione:

- *Raccolta delle informazioni*: in questa fase il responsabile dell'unità commerciale insieme ai suoi collaboratori intraprendono uno studio approfondito del mercato in cui opera l'azienda e dei possibili mercati in cui l'impresa potrebbe entrare, con successo, nell'anno seguente. A tal riguardo, studiano le possibili azioni dei concorrenti, cercano di determinare i possibili cambiamenti a livello di gusti ed esigenze della propria clientela e i possibili cambiamenti a livello economico e politico, in modo tale da determinare una più realistica analisi dell'andamento delle vendite future. Queste informazioni possono essere ottenute internamente mediante lo studio di questionari e statistiche proprie, oppure esternamente affidandosi a istituti di ricerca e statistica specializzati, a istituti pubblici (per esempio l'Istat o le camere di commercio), alla conoscenza sviluppata dai fornitori e dai venditori diretti oppure all'ufficio marketing che studia direttamente il comportamento del consumatore obiettivo dell'impresa.
- *Formulazione delle ipotesi* : in questa fase vengono fatte delle ipotesi relative alle possibili azioni che potrebbero essere intraprese dai concorrenti e in

---

<sup>180</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 58.

<sup>181</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 96.

merito ai possibili cambiamenti economici e politici che potrebbero avvenire, in modo tale da poter elaborare delle azioni interne di difesa nel caso in cui questi fatti si verificassero e in modo tale da rimanere comunque competitivi nel mercato.

- *Elaborazione delle previsioni*: questa fase impegna tutto il settore di vendita, il quale raccoglie le previsioni e le invia alla direzione commerciale per un'ulteriore verifica. Gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi hanno elaborato una classificazione delle possibili previsioni che possono essere svolte all'interno dell'impresa: *“Le previsioni possono essere articolate avendo riguardo al tempo (mensili, trimestrali e annuali), al luogo (per zona, per area commerciale), al canale di distribuzione (dettaglio, ingrosso, grande distribuzione), al prodotto o linea di prodotti o commessa, al paese (Italia, Danimarca, ecc), in relazione al settore, al prodotto e ai mercati nei quali l'azienda opera”*<sup>182</sup>.
- *Fissazione degli obiettivi di vendita*: nel momento in cui bisogna fissare gli obiettivi è molto importante coinvolgere tutte le persone che dovranno portarli a termine ed è essenziale inoltre valutare quali e quante risorse si dovranno impiegare per raggiungerli. Solo coinvolgendo tutte queste persone gli obiettivi saranno meglio costruiti, compresi e incorporati nel pensare e nell'agire di ciascuno. Queste persone si sentiranno effettivamente coinvolte nella strategia d'impresa e porteranno meglio a termine i loro obiettivi.
- *Discussione del budget e approvazione del budget*: solo in seguito ad una riunione con l'amministratore delegato o con l'imprenditore proprietario dell'azienda, gli obiettivi elaborati nella fase precedente vengono discussi, se necessario, modificati e infine approvati.
- *Elaborazione dei budget operativi*: in quest'ultima fase vengono elaborati dei “sotto - budget”, relativi alla sezione vendite, che verranno assegnati ad ogni venditore; in questo modo l'area commerciale potrà meglio controllare l'elaborato di ogni venditore nel corso dell'anno e, se necessario, effettuare delle azioni correttive.

---

<sup>182</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 58.

Una volta elaborati i vari budget operativi relativi alle vendite sarà necessario predisporre un buon **sistema di controllo** il quale valuti, mensilmente o trimestralmente, se gli obiettivi dei sub - periodi siano stati raggiunti o quali siano, invece, gli scostamenti tra le vendite programmate e quelle effettivamente realizzate in modo tale da intervenire prontamente. Per avere un controllo più preciso sarà inoltre necessario, come spiegato nelle fasi di elaborazione di questo budget, dividere il controllo per sub - periodi, per venditore, per zona di vendita e per prodotto, in questo modo si avranno tanti budget che nel loro insieme andranno a formare il complessivo budget di vendita. Questo è possibile nel caso in cui l'azienda produca un numero limitato di prodotti: infatti, in caso contrario, si rischierebbe di avere un numero infinito di prospetti di difficile comprensione e immediatezza.

Quindi, come illustrato nella tabella 12, nel budget delle vendite verranno evidenziate:

- i volumi di vendita di ciascun prodotto,
- il prezzo unitario di ciascun prodotto,
- il fatturato di ciascun prodotto,
- totale dei fatturati dei prodotti che andrà a formare il fatturato di budget ovvero verrà inserito nel budget economico.

### **Budget delle vendite**

Prodotti	Volume di vendita	Prezzo	Ricavi
A	1000	500	500000
B	550	700	385000
Totale Fatturato			885000

*Tabella 12: Esempio di budget delle vendite*

Per quanto riguarda **quantità di vendita** programmata o il volume di vendita, tale elemento può essere determinato dagli addetti del budget attraverso un procedimento statistico, che mira a studiare i trend delle vendite degli anni passati. Questo metodo non tiene conto delle variazioni ambientali e richiede una pluralità di informazioni per essere elaborato. Oppure può essere determinato dalle conoscenze

elaborate dagli addetti alle vendite che, grazie al loro contatto diretto con la clientela, sono meglio in grado di percepire possibili trend della domanda e determinare tale quantità, con la collaborazione dell'imprenditore e degli addetti all'elaborazione del budget. Questo metodo utilizza un procedimento di tipo feedback ed è il più utilizzato dalle PMI proprio per la sua semplicità. Sarebbe opportuno però per l'azienda, qualora disponga delle risorse idonee, miscelare insieme entrambi i metodi per ottenere dei dati il più possibile reali. In seguito ad opportune verifiche e al dialogo tra i vari responsabili dell'elaborazione di questo budget, si determina il giusto mix di produzione coerente con l'elasticità della domanda.

Il **totale di fatturato** rappresenta, invece, il dato sintetico, ottenuto dal budget delle vendite, che verrà inserito nel budget generale d'azienda, o meglio nel budget economico precisamente tra i suoi ricavi.

#### *5.4 Budget dei costi commerciali*

I **costi commerciali** rappresentano quei costi sostenuti dall'impresa per promuovere e distribuire i propri prodotti nel mercato; quindi la fase di programmazione ed elaborazione relativa al budget dei costi commerciali ha come scopo di selezionare i prodotti più convenienti economicamente che potranno meglio soddisfare le esigenze dei consumatori del proprio mercato e che quindi potranno meglio essere venduti aumentando la redditività dell'impresa.

Grande importanza rivestono negli ultimi anni i costi relativi alla distribuzione: l'azienda, infatti, allargando le proprie prospettive di vendita e il proprio mercato obiettivo, deve essere in grado di distribuire i propri prodotti ai clienti evitando lunghe attese e utilizzando delle strategie di trasporto che mantengano l'equilibrio economico e finanziario dell'azienda, ovvero che non risultino troppo onerose. In questa fase l'imprenditore dovrà scegliere adeguatamente il canale di distribuzione e il tipo di operatori destinati alla vendita.

I costi di comunicazione, invece, riguardano quei costi di promozione e pubblicità del prodotto e le azioni svolte per migliorare l'immagine aziendale e l'opinione presso i clienti e gli altri attori economici, quindi tali costi sono in grado di influenzare la quantità di vendita dell'azienda.

L'autore Furio Bartoli effettua un'interessante classificazione tra i possibili costi commerciali che un'azienda può trovarsi a sostenere nell'arco dell'anno: *“I costi commerciali possono essere ricondotti alle seguenti tipologie:*

- *Costi tecnici (costi variabili), costi programmabili in funzione dei volumi di vendita (ad esempio le provvigioni, gli imballaggi, le spese di trasporto ecc.).*
- *Costi discrezionali, costi correlati agli obiettivi commerciali (costi pubblicitari, costi promozionali, costi per la partecipazione a fiere, ecc.).*
- *Costi vincolati, costi sostenuti quale conseguenza di precedenti impegni aziendali (ad esempio i costi per il personale commerciale, eventuali ammortamenti in essere, ecc.)”* <sup>183</sup>.

L'impresa quindi può trovarsi di fronte a costi commerciali di tipo variabile, ovvero che variano all'aumentare della quantità prodotta e venduta, che vengono inseriti nella formazione del margine di contribuzione unitario e nel margine di contribuzione di primo livello (precisamente nel costo variabile unitario), quindi rappresentano una variabile molto importante per la determinazione dei prodotti meglio commerciabili nel mercato.

La stessa affermazione può essere fatta per i costi commerciali fissi speciali e comuni i quali presentano uno stretto legame con la formulazione del margine di contribuzione sia di primo e che di secondo livello. I costi fissi speciali vengono utilizzati direttamente per il calcolo del margine di contribuzione di secondo livello. Mentre costi fissi comuni, pur non essendo utilizzati direttamente per la formulazione del margine di contribuzione di primo livello, presentano uno stretto legame con esso perché è grazie a tali costi di natura commerciale che un prodotto viene promosso, venduto e distribuito nel mercato; quindi i costi fissi commerciali comuni giocano un ruolo fondamentale nella determinazione della quantità di vendita e nella determinazione del mix ottimale di vendita (scelta che può essere individuata grazie allo studio del margine di contribuzione di primo livello).

Nel caso in cui, inoltre, l'azienda si serva del lavoro di rappresentanti, si potranno riscontrare anche dei costi semi - variabili, ovvero in tal caso verrà destinato al

---

<sup>183</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 101.

rappresentante uno stipendio fisso più delle provvigioni qualora raggiunga degli obiettivi di vendita prestabiliti.

La programmazione dei costi commerciali presenta un forte legame con la programmazione delle vendite, quindi, dopo aver elaborato il budget delle vendite, l'imprenditore e i suoi collaboratori andranno a formulare il **budget dei costi commerciali** nel quale dovranno essere evidenziati:

- il costo commerciale variabile per ciascun prodotto (per esempio la provvigione sulla vendita),
- il totale dei costi commerciali variabili divisi per ciascun prodotto,
- il totale dei costi commerciali variabili,
- i costi commerciali fissi speciali divisi per prodotto (per esempio la pubblicità e promozione relativa al prodotto),
- il totale dei costi commerciali fissi speciali,
- i costi commerciali fissi comuni divisi per tipologia (per esempio la pubblicità dell'azienda),
- il totale dei costi commerciali fissi comuni,
- il totale dei costi commerciali.

Quest'ultimo dato verrà inserito tra i costi del budget economico aziendale, mentre a discrezione dell'imprenditore e per ottenere una maggior precisione si potranno alternativamente riportare tra i costi del budget economico i totali relativi ai costi variabili, fissi speciali e fissi comuni. A differenza di quanto succede nell'elaborazione del budget delle vendite nel quale gli obiettivi nascono dalla collaborazione delle unità aziendali con gli addetti alle vendite, gli obiettivi del budget dei costi commerciali generalmente vengono fissati dall'alto in quanto rappresentano dei limiti di spesa. Conseguentemente anche il controllo periodico del raggiungimento degli stessi partirà dall'alto: ovvero l'imprenditore o la direzione generale faranno un controllo strategico ed economico relativamente al raggiungimento degli obiettivi da parte della direzione commerciale, quest'ultima controllerà a sua volta tutta l'area commerciale ed in particolare i capi area, i quali svolgeranno un controllo qualitativo (efficienza ed efficacia) verso l'operato dei capi delle varie zone commerciali.

Il budget dei costi commerciali può a sua volta comprendere una serie di altri sotto - budget:

- il *budget della pubblicità*: essendo la pubblicità una sorta di investimento che ha come scopo quello di far conoscere l'azienda nel proprio mercato di riferimento e quindi di produrre delle entrate di cassa future, l'individuazione della somma da destinare alla pubblicità segue dei criteri di valutazione simili a quelli utilizzati per gli investimenti, come vedremo nel paragrafo destinato alla preparazione del budget degli investimenti. Anche se, come affermano gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï, *“nell'investimento in pubblicità il risultato della redditività è aleatorio, perché non è esattamente prevedibile l'incremento del fatturato dovuto all'effetto della campagna pubblicitaria e quindi il reddito prodotto nel periodo”*<sup>184</sup>.
- il *budget della promozione delle vendite*, riguarda la programmazione di tutti quegli strumenti in grado di incentivare e promuovere la vendita presso i propri clienti: campioni gratuiti e omaggi, sconti ed offerte, premi a punti ed incentivazioni, esposizioni e manifestazioni riservate ad un certo target di clienti, ecc. Tali strumenti, pur promuovendo e aumentando le vendite dell'impresa, devono rispettare l'equilibrio finanziario ed economico dell'impresa, ovvero non devono essere troppo vantaggiosi per i clienti a scapito della redditività aziendale. Per queste ragioni è importante che gli addetti all'elaborazione di questo budget studino accuratamente le possibilità di vendita e le caratteristiche del proprio mercato di riferimento in modo tale da definire degli obiettivi più idonei possibili.

### 5.5 Budget della produzione

Il **budget della produzione** è il documento nel quale vengono specificati i costi e le quantità delle risorse da impiegare nella produzione: vengono indicati i costi limite, in funzione degli obiettivi prestabiliti, che l'azienda dovrà sostenere per

---

<sup>184</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 418.

produrre i propri beni rimanendo competitiva <sup>(185)</sup>. Nel momento in cui si predispose il budget della produzione, oltre al vincolo che esso detiene con il budget delle vendite, gli addetti devono tener di riferimento anche altri vincoli, quali la capacità produttiva dell'azienda e i cicli di lavorazione: l'impresa infatti non può soddisfare determinate quantità di produzione se non ha i mezzi, i macchinari e i fabbricati per farlo.

L'impresa, nel momento in cui programma la **quantità di produzione**, deve tener conto, in particolar modo, della quantità di vendita programmata e delle politiche di scorta che essa vuole intraprendere: in altre parole è essenziale per l'azienda determinare anche quali rimanenze finali vorrà avere in magazzino. Quindi, la quantità di produzione sarà, precisamente, pari alla quantità di vendita più le rimanenze finali che vorrà detenere a fine periodo. Nel caso in cui però ad inizio periodo l'impresa disponga anche di rimanenze iniziali, anche queste andranno a concorrere nella formulazione della quantità di produzione e dovranno essere, precisamente, sottratte alla somma tra la quantità di vendita programmata e le rimanenze finali.

$$Q_p = Q_v + R_f - R_i$$

$Q_p$  = quantità di produzione;

$Q_v$  = quantità di vendita;

$R_f$  = rimanenze finali;

$R_i$  = rimanenze iniziali.

### Determinazione della quantità di produzione programmata

Prodotti	$Q_v$	+ $R_f$	- $R_i$	$Q_p$
A	1000	200	100	1100
B	550	80	90	540

*Tabella 13: Determinazione della quantità da produrre per ogni bene venduto dall'impresa*

<sup>185</sup> A tal proposito ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 81, affermano: "Il budget della produzione può perciò essere definito come il documento direzionale nel quale vengono fissati gli obiettivi limite dei costi delle risorse da utilizzare nei processi produttivi e, quindi, il costo limite della produzione nel suo complesso in funzione degli obiettivi di ricavo e della posizione competitiva (tenendo conto del margine desiderato)".



Il budget della produzione è il documento che stabilisce, in via programmata, la quantità e i costi delle risorse da impiegare nella produzione; queste risorse però sono molteplici (materiali, immateriali, umane, finanziarie, tecnologiche, energetiche...) e vanno gestite in maniera coordinata per determinare un modello di produzione adeguato alle esigenze e al periodo corrente. Secondo gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi infatti: *“la costruzione del budget della produzione è un momento importante per fare il punto sulla struttura produttiva, sull'organizzazione della produzione, sulle tecnologie, sui servizi di supporto alle operazioni di fabbricazione dei prodotti”*<sup>186</sup> e per questo motivo richiede un coordinamento di tutte le unità funzionali dell'impresa stessa.

Il budget della produzione svolge una serie di **funzioni** di vitale importanza per l'impresa: infatti, per determinare i costi e le quantità delle risorse da impiegare, gli addetti effettuano degli studi in merito alle fasi di lavorazione dei vari prodotti apportando, se necessario, dei miglioramenti che possono tradursi con un aumento di redditività e competitività per tutta l'impresa. Inoltre tale budget permette di determinare il livello di scorte necessario all'impresa per far fronte alle oscillazioni della domanda e consente di determinare il giusto livello di produzione che permetta di sfruttare nel modo più adeguato la capacità produttiva aziendale e, di conseguenza, di ottenere dei prodotti con un prezzo unitario più conveniente.

Il budget della produzione è importante che evidenzi le seguenti quantità:

- la quantità di produzione per ciascun prodotto,
- il costo unitario di produzione di ciascun prodotto,
- Il totale dei costi variabili di produzione,
- I costi fissi speciali di produzione divisi per ciascun prodotto,
- i costi fissi speciali di produzione per tutti i prodotti,
- i costi fissi comuni di produzione.

---

<sup>186</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 87.

Budget di produzione
Totale dei costi variabili di produzione divisi per prodotto
Totale dei costi variabili di produzione
Totale dei costi fissi speciali di produzione divisi per prodotto
Totale dei costi fissi speciali di produzione
Totale dei costi fissi comuni di produzione
Totale dei costi di produzione

*Tabella 14: Elementi di costo da evidenziare nel budget della produzione*

Il budget della produzione si traduce in un programma nel quale vengono definiti i fabbisogni e le risorse necessarie alla produzione dell'impresa; in particolare possono venire elaborati dei **sotto - budget** riguardanti la programmazione delle rimanenze finali o scorte, l'impiego delle materie prime, l'impiego della manodopera, l'impiego dei servizi e l'impiego di fabbricati e beni immobili. Questi sotto - budget permettono agli addetti al controllo di gestione di individuare opportunamente gli aggregati necessari per analizzare l'effettiva capacità produttiva dell'impresa e conseguentemente permettono di renderla coerente, mediante possibili investimenti, con la quantità delle vendite programmate.

Esaminiamo ora in dettaglio i possibili sotto - budget del budget della produzione:

- *Il budget delle quantità da produrre:* come primo passo si determina il livello delle quantità da produrre sottraendo alla quantità di vendita la variazione delle rimanenze, come visto nella tabella numero 13.

Il primo vincolo da rispettare nella determinazione della quantità di produzione è la capacità produttiva che detiene l'azienda. Può verificarsi un problema quando la capacità produttiva è maggiore alla quantità di vendita: infatti, in questo caso, se l'azienda decidesse di prendere come vincolo non la quantità di vendita ma la capacità produttiva, avrebbe un aumento delle rimanenze finali in magazzino che potrebbero portare l'impresa ad avere dei problemi di merci invendute oppure costi di magazzino e locazione aggiuntivi nel caso in cui tali prodotti non possano essere collocati tutti nel medesimo stabile. Come

afferma l'autore Giorgio Bianchi, *“la prima proiezione delle vendite elaborate dal marketing deve perciò essere sottoposta all'esame di compatibilità con le risorse industriali, che ad esse devono essere adeguate”*<sup>187</sup>.

Il secondo vincolo invece è dato dal rispetto della quantità di equilibrio che è data dall'uguaglianza tra i ricavi e i costi totali dell'impresa:

$$Q \times P = Q \times Cvu + Cf$$

$$Q = Cf / (P - Cvu)$$

Solo una volta determinate, rispettando questi vincoli, le quantità di produzione, si possono determinare le quantità delle materie prime, le ore di manodopera, gli investimenti finanziari, l'energia e qualsiasi altra risorsa indispensabile alla produzione.

- *Il budget delle scorte o delle rimanenze finali:* questo tipo di budget riveste grande importanza per l'azienda perché è determinante nella formulazione della quantità da produrre e proprio per questo viene elaborato insieme al budget delle quantità di produzione, appena esaminato. Come afferma l'autore Furio Bartoli: *“La funzione delle scorte di prodotti finiti consiste nel rendere indipendenti i volumi di produzione da quelli di vendita, svincolando il programma della produzione dall'andamento delle vendite. In particolare ... è possibile fronteggiare eventuali oscillazioni della domanda, bilanciare eventuali oscillazioni presenti all'interno del budget delle vendite, fronteggiare problemi correlati alla limitata capacità produttiva attraverso un magazzino di prodotti finiti capace di soddisfare eventuali picchi di domanda”*<sup>188</sup>. Il budget delle scorte non è altro che il budget che collega e coordina il budget di produzione con il budget delle vendite e che determina un limite di sicurezza sotto il quale è preferibile che le scorte non vadano. Questo budget deve tener conto dei costi di logistica interna e precisamente: dei costi di gestione del magazzino quando la quantità di scorte varia, dei tempi di rotazione del

---

<sup>187</sup> BIANCHI GIORGIO, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.49, 1° trimestre 2007, pagg. 12.

<sup>188</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 104.

magazzino e di lavorazione, dell'andamento dei prezzi e di particolari eventi esterni all'azienda che possono causare oscillazioni della domanda e quindi problemi e rischi per l'azienda stessa. Il budget delle scorte sarà quindi elaborato sia dai responsabili dell'unità produttiva, i quali forniscono le informazioni in merito alla capacità produttiva dell'azienda e alla disponibilità dei prodotti, che dal responsabile del settore finanziario, il quale effettua una valutazione in merito ai costi e agli oneri che i fabbricati ed i macchinari (investimenti) producono. Come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, *“occorre precisare che nella realtà, oltre alle rimanenze di prodotti finiti, vi sono anche quelle di semilavorati o prodotti in corso di lavorazione; di conseguenza occorre scegliere se quantificare questi ultimi, esprimendoli in prodotti finiti tramite coefficienti di trasformazione, oppure semplificare il problema trascurandoli. Tale soluzione sembra più opportuna soprattutto nella piccola impresa dove l'attività di programmazione, che spesso crea problemi di costi e di organizzazione, deve essere svolta nel modo più semplice possibile”*<sup>189</sup>. Il budget delle scorte è dato quindi dalle quantità di scorta del prodotto per i loro costi unitari.

- *Il budget delle materie prime*: il budget delle materie prime è il documento che, come spiega l'autore Cavazzoni Gianfranco, *“considera la quantità di ogni tipo di materiale necessaria per ottenere il numero di unità di prodotti finiti indicato nel budget della produzione”*<sup>190</sup> e riveste notevole importanza per la vita e la gestione dell'impresa: infatti se vengono fatti degli errori in merito alla determinazione di tali risorse l'impresa potrebbe trovarsi con un eccesso di materie prime sostenendo un costo evitabile, oppure, nella peggior delle ipotesi, con materie prime insufficienti per portar a termine la quantità di produzione programmata.

Conoscendo la quantità di materie prime utilizzata per produrre ogni prodotto e il prezzo standard unitario delle materie prime, si può andare quindi a calcolare che impatto avranno i costi di queste risorse sulla redditività

---

<sup>189</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 60.

<sup>190</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 287.

dell'impresa. È importante che i costi standard siano valutati bene e siano prossimi a quelli che si verificheranno durante l'anno <sup>(191)</sup>.

Infine tale budget detiene tanta importanza perché, come afferma l'autore Cavazzoni Gianfranco, *“il budget degli approvvigionamenti ha influenza sia sul budget economico, in quanto trasferisce in esso i costi relativi all'acquisto dei materiali da utilizzare nel processo produttivo, sia sul budget finanziario in funzione delle condizioni di pagamento dei beni resi disponibili”* <sup>192</sup>. Inoltre, come spiegato dall'autore Furio Bartoli, detiene anche il fine di *“individuare il fabbisogno di materie prime da acquisire all'esterno, per alimentare il processo produttivo”* <sup>193</sup>. Ovviamente anche questo tipo di budget deve tener conto delle rimanenze e delle scorte già presenti in azienda.

### **Budget delle materie prime o approvvigionamenti**

Materia prima	Prodotto A			Prodotto B			TOTALE
	Q1	P Std 1	CT 1	Q2	P Std 2	CT2	
Materia 1	2300	3	6900	5400	2	10800	17700
Materia 2	6000	2	12000	7000	5	14000	26000

Tabella 15: Budget delle materie prime o degli approvvigionamenti

Qn° = quantità di materia prima necessaria per produrre il prodotto;

P std= prezzo standard unitario della materia prima;

CT = Costo totale della materia prima necessaria per produrre un prodotto.

- *Il budget dell'energia*: l'energia, come le materie prime, rappresenta un costo che varia al variare delle quantità di produzione, quindi vengono utilizzate le stesse tecniche di individuazione mediante i costi standard.

<sup>191</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 111, *“La prassi migliore è di partire dai prezzi storici, fare un confronto con i prezzi correnti e sottoporli quindi ad un aggiustamento che tenga conto del prevedibile andamento futuro sulla base delle informazioni più attuali da parte dei responsabili degli approvvigionamenti”*.

<sup>192</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 290.

<sup>193</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 109.

- *Il budget della manodopera diretta*: tale budget riguarda la manodopera impiegata direttamente nella produzione del bene, e quindi il suo costo è riferito alle quantità di bene prodotto. Semplificando, per determinare il costo della manodopera diretta basta sapere la quantità di prodotto determinata nel budget delle quantità da produrre e moltiplicarla per le ore standard di manodopera necessarie per produrre quel tipo di prodotto. Conoscendo il costo unitario medio per ora per prodotto della manodopera <sup>(194)</sup>, se moltiplichiamo tale costo per la sommatoria delle ore necessarie per produrre un bene otteniamo il costo totale della manodopera diretta sostenuta dall'impresa per quel determinato bene. Se poi per ogni prodotto si fanno queste operazioni, la loro somma darà le ore di manodopera diretta necessaria all'impresa per produrre tutti i suoi prodotti nell'arco dell'anno. Elaborando questo budget si può quindi conoscere quanti addetti dedicare alla produzione data la lunghezza del ciclo produttivo.

$$Q_p \times \text{tempo std} = \text{tot. Ore std}$$

$$\text{Tot. Ore std} \times \text{costo orario std manodopera} = \text{Tot. costo manodopera diretta}$$

### Budget manodopera diretta

Prodotto	Qp (a)	Tempo std (b)	Costo orario std (c)	Tot. Costo (a x b x c)
A	1100	0,6	34	22440
B	540	1	40	21600
				44040

Tabella 16: Budget della manodopera diretta

<sup>194</sup> A tal proposito gli autori ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 106, affermano "Ciascun prodotto, infatti può richiedere qualità di manodopera diverse a seconda delle caratteristiche merceologiche, dello standard qualitativo desiderato e delle tecnologie adottate". CAVAZZONI GIANFRANCO, *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 293, sostiene inoltre che "La determinazione delle ore standard di lavoro richiede uno studio accurato sui tempi standard che si avvale di particolari tecniche di rilevazione, mentre la stima della retribuzione media oraria si effettua in base alla quota di retribuzione prevista che include i contributi previdenziali, assistenziali nonché eventuali oneri differiti".

Dato il budget di produzione, i dati che verranno inseriti tra i costi del budget economico non riclassificato saranno:

- le rimanenze iniziali di ogni prodotto e materia prima;
- gli acquisti di materie prime e componenti di produzione;
- gli ammortamenti degli impianti e fabbricati dedicati alla produzione.

Mentre tra le attività risulteranno le rimanenze finali di prodotti e materie prime.

### 5.6 Budget dei costi generali

I **costi generali d'impresa** sono così chiamati perché rappresentano i costi strutturali ed ausiliari generati nei vari processi aziendali (produttivi, organizzativi, decisionali). Un esempio possono essere i costi relativi alla manodopera indiretta, agli ammortamenti di macchinari e fabbricati, alle materie prime indirette o ai costi relativi a servizi ed unità ausiliarie alla produzione. Quando si vanno a programmare questi costi ci si accorge subito che manca un legame univoco tra le risorse impiegate nelle varie divisioni aziendali e i loro risultati ottenuti, i quali sono spesso anche di difficile quantificazione. Quindi non si è in grado di determinare se questi costi contribuiscano direttamente e in maniera significativa al raggiungimento di particolari obiettivi.

Generalmente le imprese, quando vanno a formulare il budget relativo a questi costi, preferiscono classificare le spese generali utilizzando la classificazione dei costi per centri, vista nel precedente capitolo. In questo tipo di classificazione, infatti, i costi vengono riferiti direttamente all'unità aziendale che li sostiene quindi favorisce il controllo diretto di ogni unità operativa. Nonostante tutto gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï affermano: *“Nella piccola media impresa, dove gli uffici e i reparti sono pochi e composti da poche persone che, talvolta, si scambiano i compiti e dove le funzioni sono sovente cumulate, si suggerisce la metodologia per classi di costo”*

<sup>195</sup>.

---

<sup>195</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 122.

Per programmare e generare il **budget dei costi generali di impresa per centri**, l'imprenditore può inoltre decidere di adottare due tipi di metodologie <sup>(196)</sup>:

- *il metodo incrementale*: per determinare i valori del budget, l'imprenditore va a prendere quelli del budget dell'anno precedente e li aumenta di una percentuale tenendo conto dell'inflazione, dei cambiamenti ambientali e degli aumenti di quantità di vendita programmati in relazione ai cambiamenti esterni del mercato ed interni all'azienda. Questo metodo presenta, pur essendo di facile e veloce applicazione, degli effetti negativi: infatti, l'imprenditore, prendendo come parametro i valori ottenuti nell'anno precedente per ogni unità operativa, non è in grado di valutare se si sono verificate delle inefficienze o degli errori e quindi non è in grado di effettuare un controllo adeguato sulle spese generali; inoltre non mette in discussione le varie unità operative, le quali, tranquille del loro budget di spese generali, potrebbero non comunicare più tra di loro per migliorarsi. Nel caso in cui l'imprenditore debba ridurre i costi globali generali, seguendo tale metodo, andrà a ridurre tutti i costi generali indistintamente e quindi non andrà ad eliminare quei costi che, in determinati centri aziendali, risultano superflui e quindi inefficienti. Nonostante tutto, nel momento in cui si decide il metodo di formulazione di tale budget, bisogna fare le opportune considerazioni in base all'azienda che si ha in esame: infatti, come sostiene l'autore Selenati Claudio, *"in un ambiente relativamente stabile, la logica sistemica consente di governare la complessità in base all'esperienza, riproponendo le routines che avevano funzionato in passato; ... in un ambiente altamente competitivo e con frequenti innovazioni è evidente come la logica incrementale possa essere dannosa per l'impresa, creando sprechi o carenze"* <sup>197</sup> e quindi sia auspicabile utilizzare il seguente metodo.
- *il metodo non incrementale (Zero Base Budgeting)*: tale metodo prevede che ogni anno l'operato delle divisioni operative venga messo in discussione e che il responsabile di ogni unità, insieme ai propri collaboratori, vada ad elaborare un nuovo prospetto o pacchetto nel quale vengano indicati gli obiettivi che si

---

<sup>196</sup> Descritte da AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 138.

<sup>197</sup> SELENATI CLAUDIO, in *Zero base budget e pianificazione strategica*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.54, 3° trimestre 2008, pagg. 81.



vogliono raggiungere, i mezzi e i modi con i quali raggiungerli, i benefici e i rischi che tali operazioni possono incontrare. In seguito, si andranno a scegliere i pacchetti che offrono una migliore redditività e una maggiore sicurezza per l'intera azienda. Ogni attività viene quindi suddivisa in pacchetti i quali vengono discussi nel momento della richiesta del budget. Se più attività presentano gli stessi obiettivi, i centri che li hanno elaborati verranno messi a diretto confronto in modo da evitare che vi sia una sovrapposizione degli obiettivi e quindi uno spreco di risorse. Anche questo modello, pur essendo più efficace, presenta degli elementi negativi: il maggior costo di risorse e tempo per elaborarlo, la difficoltà di mettere in atto un modello così complesso e trovare dei parametri oggettivi di valutazione dei vari pacchetti, la resistenza delle unità operative a mettere in discussione ogni anno quanto fatto negli anni precedenti, la preparazione richiesta ai collaboratori e ai manager per sviluppare tali pacchetti strategici (<sup>198</sup>).

Presentando entrambi i metodi degli elementi di negatività ma anche degli elementi di positività, è facile comprendere che, visto l'ambiente complesso e in continua evoluzione nel quale l'azienda opera, la soluzione migliore sia miscelarli entrambi. L'azienda, infatti, deve valutare quanto fatto fin ora dalle varie unità operative, andandole a premiare quando esse hanno conseguito dei buoni risultati nell'anno precedente e rendendo in tale maniera più stimolante il lavoro; allo stesso tempo deve però metterle in discussione ogni anno in modo tale da spronarle ad ottenere sempre il massimo e andando così a valutare i migliori prospetti.

Per determinare tali costi sarà quindi, prima di tutto, necessario che i vari addetti si coordinino tra di loro ed individuino i benefici e i costi di ogni attività, solo in seguito si andranno a finanziare le attività che presentano il miglior rapporto, andando a considerare sia quanto fatto in passato da ogni unità aziendale sia le potenzialità che tale unità in futuro può esercitare. L'autrice Maria Silvia Avi, inoltre, afferma che *"l'eccessiva formalizzazione di ogni passaggio condurrà alla stesura di inutili documenti e alla determinazione di valori che, solo apparentemente, sono congrui."*

---

<sup>198</sup> A tal proposito AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 142, afferma *"La formalizzazione complessa, appesantita da innumerevoli step organizzativi e documentazioni particolarmente articolate, composite e multiformi, non garantisce la soluzione del problema, o, per meglio dire, agevola l'impossibilità di risolvere, in maniera efficace, efficiente e realmente economica, la problematica stessa"*.

*Solo una procedura snella e pertanto non ingabbiata in procedimenti rigidi, complessi ed estremamente formalizzati consentirà il raggiungimento della massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza anche nei centri in cui i costi, in genere piuttosto ingenti, non sono parametrizzabili”* <sup>199</sup>. A tal proposito si ricorda che le PMI sono spesso caratterizzate da una struttura snella, flessibile e poco formalizzata, quindi l'imprenditore non troverà grandi difficoltà nell'individuare quali siano le attività che presentino un miglior rapporto benefici - costi e che, data la vicinanza più stretta con il proprio mercato, presentano maggiori potenzialità. Nonostante tutto bisogna ricordare che le PMI sono spesso formate anche da persone legate all'imprenditore da rapporti di parentela e di amicizia, quindi l'imprenditore dovrà essere abile a valutare le attività in base al loro rapporto benefici - costi e in base al loro apporto al successo aziendale e non farsi unicamente influenzare dall'opinione degli altri, solo perché legati da tali rapporti di parentela.

Una volta determinati quali costi generali sostenere per ogni unità operativa, il budget dei costi generali, essendo i costi generali dei costi fissi e che quindi non variano al variare della quantità di produzione, sarà dato dalla sommatoria degli stessi costi programmati.

### **Budget dei costi generali**

Costi		Prezzo
Manodopera indiretta	Capo reparto	10000
	Responsabile	8000
Ammortamenti	Fabbricati	70000
	Macchinari	50000
Materiali indiretti		30000
Spese servizi ausiliari		3000
<b>TOTALE</b>		<b>101000</b>

*Tabella 17: Budget dei costi generali*

<sup>199</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 142.

L'ammontare dei costi risultante da questo budget verrà poi inserito tra i costi del budget economico aziendale.

Una classe particolare di spese generali è costituita dagli **ammortamenti**, l'azienda può decidere quindi di elaborare un budget esclusivamente ad essi applicato. Le aziende alla fine dell'anno calcolano le quote di ammortamento prendendo i valori di acquisizione delle immobilizzazioni oggetto di ammortamento ed applicando ad essi i coefficienti indicati dal ministero delle finanze. Nelle aziende sovente, per determinare tali quote, si preferisce utilizzare il metodo funzionale, nel quale si dà rilievo al legame che esiste tra la quota di ammortamento e l'effettiva utilizzazione del bene da ammortizzare. Quindi l'imprenditore è in grado di determinare tali valori utilizzando delle stime sul totale di produzione che un determinato bene potrebbe ottenere, oppure calcolando, per esempio, le ore di funzionamento.

In questa sede può essere elaborato anche il **budget dei materiali indiretti** dove per materiali indiretti intendiamo tutte quelle materie che non vengono utilizzate direttamente nella produzione ma ne facilitano l'evolversi, ovvero tutti i prodotti ausiliari: quali materiali per la manutenzione, la pulizia ecc. Soprattutto nelle piccole e medie imprese l'elaborazione di questo budget viene fatta mediante stime (percentuali in funzione di un particolare parametro) e senza effettuare una distinzione per materiale indiretto utilizzato.

### *5.7 Budget degli investimenti*

Gli **investimenti** rappresentano per l'impresa un'uscita immediata di denaro effettuata per finanziare un particolare bene o attività che preveda un miglioramento per l'azienda stessa e che si traduca, quindi, in entrate future di denaro e benefici. Gli investimenti possono essere finalizzati ad un miglioramento della fase produttiva oppure ad un allargamento di essa, o semplicemente al rinnovamento o alla sostituzione dei macchinari già in uso che, a causa del tempo trascorso, risultano ormai essere completamente sfruttati.

Gli investimenti da effettuare vengono decisi ogni anno in base agli obiettivi di vendita e di produzione che si vogliono ottenere durante l'anno a venire: infatti, se la capacità produttiva è molto ridotta e l'imprenditore insieme ai suoi collaboratori decide di allargare il proprio mercato prevedendo quindi un aumento di vendite future, avrà bisogno di nuovi investimenti per supportare la maggior produzione e vendita (nuovi macchinari, nuovi fabbricati, investimenti in pubblicità e marketing...). Proprio perché i risultati degli investimenti sono futuri, gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi affermano: *“L'imprenditore al momento della decisione di investimento deve avere una notevole capacità di pianificazione al fine di verificare tutte le possibili alternative e ponderare le variabili qualitative e ambientali, circoscrivendo i rischi e definendo i presupposti per realizzare i risultati attesi”*<sup>200</sup>.

Nel momento in cui si decide di effettuare un particolare investimento l'imprenditore deve ben valutare le **ripercussioni** che tale operazione può avere sulla redditività e sulla dimensione dell'impresa. Nel momento in cui si effettua un ingente investimento, infatti, i costi fissi e le quote di ammortamento fanno, in alcune circostanze, aumentare non solo gli oneri fiscali, ma anche la stessa dimensione dell'impresa. L'imprenditore si troverà quindi a dover determinare un nuovo equilibrio, ovvero un nuovo break even point. L'imprenditore, a tal proposito, deve effettuare una scelta accurata tra le varie possibilità di investimento, andando a valutare i costi e benefici dell'investimento, i vari flussi di cassa che genera in entrata e in uscita, e scegliendo l'investimento che prevale sugli altri.

Soprattutto nelle PMI tali decisioni, a causa delle scarse risorse destinate all'impresa alla fase di programmazione e a causa della predominanza del pensiero dell'imprenditore nelle fasi gestionali, rischiano di essere prese unicamente dall'imprenditore senza che sia fatta una reale valutazione della convenienza economica e strategica dell'investimento stesso e delle influenze che questo può avere nella realtà aziendale. Per evitare rischi e perdite, però, anche nelle PMI dovrebbero essere utilizzati metodi di valutazione dell'investimento più formalizzati. Ora andremo brevemente a descrivere alcuni metodi di valutazione degli investimenti utilizzabili, data la loro semplicità, anche dalle PMI.

---

<sup>200</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 133.

L'imprenditore, nel momento in cui decide di investire in una particolare attività patrimoniale, effettua una scelta sia di tipo strategico che di tipo economico - finanziario. Per **programmare un investimento** nel medio lungo termine è necessario prima di tutto evidenziare i seguenti dati dell'investimento:

- il costo iniziale di acquisizione,
- le spese di manutenzione straordinaria,
- la durata dell'investimento,
- il risultato economico ottenibile dall'investimento,
- la distribuzione dei flussi di cassa.

In seguito è opportuno effettuare un giudizio sulla redditività attesa, quindi gli addetti al controllo di gestione devono prevedere i flussi di cassa che tale operazione genera nei vari periodi di tempo e devono comprendere se nel complesso tale operazione risulti essere conveniente per l'impresa o meno, ovvero, in altre parole, se permetta all'azienda di recuperare il capitale investito e di ottenere un premio per il rischio.

Poiché i flussi di cassa di un particolare investimento avvengono in periodi differenti non è possibile confrontarli direttamente; tale problema può essere risolto con l'utilizzo di differenti **metodi** che sono in grado di rendere omogenei e confrontabili i flussi, ovvero riferirli tutti al medesimo periodo attraverso un'operazione di attualizzazione o di capitalizzazione.

- Il primo metodo utilizzabile è il *VAN, Valore Attuale Netto*, che ha come scopo quello di confrontare i flussi di cassa in entrata con quelli in uscita riferiti tutti allo stesso periodo per valutare la convenienza dell'investimento; viene utilizzato precisamente quando tali flussi di cassa si verificano in un periodo diverso da quello di incasso o esborso.

Con questo metodo, gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï affermano che *“si ottiene in tal modo un flusso positivo cumulato, alla fine dell'ultimo anno di validità dell'investimento, scontato al saggio di capitalizzazione (costo del capitale) da mettere a confronto con il costo iniziale dell'investimento (flusso negativo)”*<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 139.

Per essere conveniente l'investimento deve avere quindi un VAN positivo:

$$VAN = -I + [FM / (1+r)^1]$$

I = esborso iniziale per ottenere l'investimento;

FM = flussi di cassa futuri;

r = tasso di sconto.

Nel caso in cui l'investimento preveda più flussi di cassa in entrata effettuati in periodi diversi la formula può essere scritta nel seguente modo:

$$VAN = -I + [\sum FMt / (1+r)^t]$$

con  $t > 0$

Per fare un esempio, supponiamo che la nostra impresa decida di effettuare a tempo  $t = 0$  un investimento di 10.000 € in un particolare macchinario che gli permetterà di avere i seguenti introiti futuri:

$t_1 = + 1.000 \text{ €}$

$t_2 = + 4.000 \text{ €}$

$t_3 = + 2.000 \text{ €}$

Avendo un tasso di sconto pari a  $r = 10\%$ , il valore attuale netto dell'investimento sarà pari a:

$$VAN = -10.000 + 1000 (1+0,10)^{-1} + 4.000 (1+0,10)^{-2} + 2.000 (1+0,10)^{-3} = -4282,49$$

L'investimento presenta un valore attuale netto negativo e quindi non è conveniente per l'impresa; nonostante tutto tale risultato non è determinabile con certezza perché al momento dell'acquisto non si possono determinare con certezza i flussi di cassa futuri e il tasso di sconto futuro.

- Un metodo alternativo al Van è il *TIR*, *Tasso interno di rendimento*, che rappresenta il tasso di rendimento in grado di eguagliare il valore attuale della somma dei flussi di cassa futuri con l'uscita di cassa iniziale, ovvero il tasso di rendimento che rende il VAN pari a zero.

Partendo quindi dalla formula del VAN e ponendolo uguale a zero, otteniamo:

$$I = \sum FMt \times (1 + TIR)^{-t}$$

Nel caso in cui il costo iniziale dell'investimento (I) abbia un valore maggiore dei flussi di cassa futuri attualizzati al tasso TIR, l'investimento non sarebbe nuovamente conveniente.

- Un altro metodo, che può essere utilizzato dalle PMI, è l'*indice di redditività* che è dato dal rapporto tra la sommatoria dei flussi di cassa futuri attualizzati e il costo iniziale dell'investimento. Se il risultato è un numero maggiore all'unità l'investimento sarà conveniente, se viceversa sarà minore ad uno l'investimento risulterà non conveniente e sarà opportuno scegliere un altro investimento.

$$IR = [\sum FMt / (1 + r)^t] / I$$

- Il *metodo del periodo di recupero*, invece, determina in quanto tempo l'azienda è in grado di recuperare, con i flussi di cassa futuri generati dall'investimento, il costo iniziale dello stesso. Pur di facile applicazione, questo metodo presenta il limite di non dar alcun giudizio in merito alla convenienza o meno dell'investimento.

Molto spesso, ancor oggi, le **PMI italiane** basano le decisioni relative agli investimenti aziendali solo su percezioni ed intuizioni dell'imprenditore, non effettuando, quindi, delle valutazioni adeguate relativamente alle conseguenze finanziarie a medio - lungo periodo che essi possono determinare sulla redditività aziendale. Quindi la valutazione degli investimenti, appena esaminata, proprio per la sua semplicità, potrebbe diventare di grande aiuto per le PMI le quali, non disponendo solitamente di grandi risorse proprie, devono spesso indebitarsi presso

gli istituti finanziari che richiedono prima di tutto una valutazione in merito alla convenienza economica dell'investimento e, come secondo effetto, fanno ricadere presso l'azienda costi finanziari aggiuntivi. A tal proposito l'autore Giorgio Bianchi spiega che *“il finanziamento esterno è condizionato da due limiti: il primo è il massimo importo che le banche e gli altri istituti finanziari sono disposti a finanziare all'impresa, ... il secondo è quello che l'impresa stessa si deve imporre sulla base dell'aspettativa futura dei risultati della propria gestione, nel senso che il finanziamento deve essere richiesto come momentanea disponibilità di fondi liquidi per far fronte a investimenti che produrranno profitto solo in momenti successivi”*<sup>202</sup>.

Una volta programmati i costi relativi agli investimenti, l'imprenditore con i propri collaboratori andrà ad elaborare il **budget relativo agli investimenti** il quale non sarà altro che un elenco degli investimenti programmati per l'anno a venire divisi per la natura o l'utilizzo previsto. L'autore Furio Bartoli sintetizza così lo scopo di questo budget: *“Il budget degli investimenti riguarda la programmazione degli acquisti relativi alle risorse a utilità ripetuta necessarie alle diverse funzioni aziendali per l'attuazione dei propri programmi operativi: investimenti di medio - lungo periodo (investimenti in immobilizzazioni tecniche e immateriali) e di breve periodo (capitale circolante)”*<sup>203</sup>.

Per investimenti a lungo periodo si possono considerare le immobilizzazioni materiali (punti vendita, fabbricati, macchinari) e le immobilizzazioni immateriali (costi di promozione e pubblicità, ricerche di mercato, acquisizione di nuove conoscenze e know - how, brevetti industriali, ecc); mentre per investimenti di breve periodo in capitale circolante intendiamo le disponibilità economiche e finanziarie (scorte di prodotti finiti e crediti finanziari).

In tale budget sarà quindi opportuno inserire le seguenti variabili:

- investimenti a lungo termine di natura produttiva (impianti e macchinari),
- investimenti a lungo termine di utilizzo amministrativo (fabbricati, software, hardware...),

<sup>202</sup> BIANCHI GIORGIO, in *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.49, 1° trimestre 2007, pagg. 7.

<sup>203</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 93.



- investimenti a lungo termine di utilizzo commerciale (fabbricati, software, hardware...),
- investimenti a lungo termine utilizzati dall'unità di ricerca e sviluppo,
- investimenti a breve termine di natura patrimoniale (titoli, partecipazioni...),
- investimenti a lungo termine di natura patrimoniale (titoli, partecipazioni...).

Inoltre il budget degli investimenti dovrà evidenziare non solo gli investimenti che vengono attuati interamente nell'anno di riferimento, ma anche gli investimenti che vengono effettuati nell'anno di riferimento ma che manifestano i propri effetti anche negli anni a venire e, come si comprende, anche gli investimenti effettuati negli anni precedenti e che terminano negli anni successivi.

Come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, il budget degli investimenti detiene notevole importanza perché *“influenza il budget economico sotto il profilo di nuovi ammortamenti che possono essere iniziati nell'esercizio oggetto di stima ... ed è collegato con il budget finanziario in quanto coinvolge le modalità attraverso le quali si finanziano gli investimenti”* <sup>204</sup>. Inoltre gli investimenti verranno collocati tra i costi del budget patrimoniale.

### 5.8 Budget degli oneri

Una volta determinati in via programmata i costi che andranno ad incidere nell'anno a venire nella redditività dell'impresa, e quindi una volta programmato il risultato operativo, per ottenere il reddito di esercizio programmato l'imprenditore dovrà programmare anche gli oneri che l'azienda dovrà sostenere. Tra questi troviamo:

- gli oneri tributari, che rappresentano le imposte sul reddito attribuibili all'azienda.
- gli oneri straordinari; minusvalenze o plusvalenze.

---

<sup>204</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 45.

- gli oneri finanziari, che sono, per esempio, gli interessi su scoperti di conto corrente, di mutui o prestiti obbligazionari. Come afferma l'autrice Maria Silvia Avi *“gli oneri finanziari dipendono dall'ammontare e dalla tipologia dei debiti contratti dall'azienda; questi però sono determinabili solo in seguito alla previa determinazione del patrimonio netto il quale, a sua volta, dipende dall'utile programmato”*<sup>205</sup>. Quindi gli oneri finanziari non sono calcolabili finché non si conoscono i debiti del budget patrimoniale e i debiti non sono calcolabili finché non si calcola il budget economico e quindi finché non si conoscono anche gli oneri finanziari. Si genera quindi un circolo vizioso. Per ovviare a questo problema, l'autrice Maria Silvia Avi, fornisce uno strumento di facile attuazione per la PMI: il congelamento delle fonti.

### 5.9 Budget della qualità

Negli ultimi anni, non solo le aziende di grandi dimensioni, ma anche le realtà minori stanno studiando e prendendo in considerazione un ulteriore e rilevante fattore che porta al successo aziendale: la **qualità**. La qualità dei prodotti, infatti, non solo rende il bene più affidabile, sicuro e consono ai gusti dei clienti, ma, date queste caratteristiche, migliora tutta l'immagine dell'azienda e la pone in posizione ottimale rispetto ai propri concorrenti. Gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi definiscono la qualità di un prodotto come *“la rispondenza ad una serie di requisiti: affidabilità, estetica, funzionalità, robustezza, ecc. Sinteticamente: il livello di prestazione di un prodotto o di un servizio”*<sup>206</sup>. La massima qualità dei beni prodotti può essere raggiunta dall'azienda non solo utilizzando la materia prima di migliore qualità, ma anche sfruttando il lavoro del personale qualificato e soprattutto sviluppando dei processi operativi e organizzativi innovativi.

Per ottenere dei prodotti caratterizzati da elevata qualità ovviamente l'azienda deve sostenere dei costi aggiuntivi: per ottenere tali prodotti innanzitutto devono essere sostenuti dei **costi** in ricerca e sviluppo che mirano ad individuare i processi

---

<sup>205</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 192.

<sup>206</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 358.

di lavoro ottimali necessari per avere dei prodotti ad alto tasso qualitativo. Tali costi devono essere opportunamente programmati, tramite la classificazione dei costi e tramite l'elaborazione del budget della qualità, per evitare che l'azienda sostenga costi troppo elevati per le sue potenzialità e per le risorse finanziarie e per appurare se gli investimenti vengano ripagati in futuro da una maggiore redditività. Una volta sviluppati in via teorica i nuovi processi qualitativi questi devono essere poi opportunamente trasferiti nella fase operativa, in modo tale da creare materialmente prodotti a qualità certificata.

I costi, che generalmente incidono nella qualità del prodotto e che quindi vengono programmati ed inseriti nell'apposito budget, possono essere costi derivanti da errori interni, quali la risoluzione a possibili errori o difetti di produzione, o da errori esterni, per esempio costi di garanzia del prodotto o di resi. Inoltre l'azienda sostiene dei costi di prevenzione, che mirano, appunto, a ridurre tali rischi ed errori (costi inerenti alla formazione del personale, alla manutenzione dei macchinari e alla ricerca di nuove tecnologie), dei costi di analisi e valutazione (controllo delle materie prime, dei processi e dei macchinari utilizzati nel sistema produttivo), dei costi di creazione e di implementazione dei nuovi processi e macchinari operativi. In aggiunta, qualora l'impresa immetta nel mercato un prodotto difettoso o di bassa qualità, incorre nel rischio, e quindi nel costo, di perdita della clientela colpita e di immagine.

Tali costi devono quindi essere determinati in via programmata e devono essere coerenti ad una strategia aziendale: infatti qualora l'azienda decidesse di inserire nel mercato prodotti ad alta qualità ad essi corrisponderebbero elevati livelli di costi e conseguentemente elevati livelli di prezzo; quindi l'azienda dovrà determinare in via programmata il giusto mix di offerta e il giusto trade - off tra qualità e costi. In aggiunta, il miglioramento della qualità dei propri prodotti non rappresenta un'operazione che può essere svolta nell'arco di pochi mesi, ma può rappresentare un obiettivo di lungo periodo dell'azienda che deve essere raggiunto elaborando più budget annuali consecutivi che richiedono la collaborazione di più reparti aziendali. Quando un'azienda decide di migliorare la qualità dei propri prodotti deve, quindi, fare una serie di valutazioni di lungo periodo sia di carattere economico che finanziario. *“La qualità, infatti, richiede investimenti e quindi adeguate risorse finanziarie da destinare ad innovazioni tecnologiche e organizzative, alla formazione,*

alla ricerca di materiali nuovi, al rimodellamento del design dei prodotti, all'aggiornamento delle procedure operative e così via. Il miglioramento della qualità si traduce in un grande sforzo di progettazione tecnico - operativa e di pianificazione economica e finanziaria, affiancato da valutazioni ed analisi di marketing, pregiudiziali per la buona riuscita dell'investimento (Aloi)"<sup>207</sup>.

Il **budget relativo alla qualità** ha l'obiettivo di ridurre i costi derivanti da errori interni ed esterni al processo produttivo e l'obiettivo di aumentare la redditività aziendale proponendo al mercato prodotti con più alta qualità e quindi più remunerativi. Riassumendo, il budget della qualità ha l'obiettivo di controllare i costi, la produzione dei beni e quindi di controllarne le vendite.

Il budget della qualità può prevedere una sezione riguardante la programmazione dei costi relativi agli addetti al controllo della qualità (personale dipendente all'azienda o esterno e gli strumenti da essi utilizzati per controllare che tutti i processi aziendali avvengano seguendo i criteri di efficienza ed efficacia e che portino al raggiungimento della qualità prefissata), e una sezione riguardante all'implementazione dei processi mirati alla riduzione e alla gestione degli errori e degli scarti aziendali (individuazione del numero dei pezzi da scartare e la loro incidenza).

Classificazione dei costi	Valori di Budget	Valore a consuntivo	Scostamenti
PREVENZIONE:			
- Direzione			
- Addetti al processo			
- Ispezione			
- Analisi			
- Segreteria			
ANALISI E VALUTAZIONE:			
- Responsabile processo			
- Tecnici di processo			
- Ispezione materiali			
- Ispezione fasi lavorazioni			

<sup>207</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 383.

- Ispezione finale			
<b>TOTALE PREVENZIONE E VALUTAZIONE</b>			
Pezzi prodotti			
Pezzi scartati			
Pezzi vendibili (Pezzi prodotto - pezzi scartati)			
Costo medio unitario			
Costo totale della produzione (Costo medio unitario x pezzi prodotti)			
Costo degli errori (Costo medio unitario x pezzi scartati)			
Costo produzione vendibile (Costo medio unitario x pezzi vendibili)			
Ricarico			
Prezzo medio di vendita (Costo unitario x ricarico)			
<b>RICAVI VENDITE (Prezzo x pezzi vendibili)</b>			
<b>MARGINE LORDO INDUSTRIALE (Ricavi vendite - Costo produzione vendibile)</b>			
<b>COSTO DEGLI ERRORI:</b>			
Errori interni (pezzi scartati / pezzi prodotti)			
Pezzi scartati			
Costo pezzi scartati			
Costo esterno difetti			
<b>TOTALE COSTO DEGLI ERRORI</b>			

*Tabella 18: Esempio di budget della qualità*

Fonte: ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 370.

## 5.10 Budget economico

L'azienda, dopo aver elaborato i budget operativi appena esaminati, e altri budget nel caso in cui le sue caratteristiche e la sua dimensione lo richiedano, ha raccolto una serie di informazioni che devono essere tra di loro coordinate e sintetizzate nel budget generale dell'impresa <sup>(208)</sup>. Il primo documento del budget generale è il budget economico nel quale viene stabilito l'obiettivo o il risultato finale d'esercizio che l'impresa si aspetta, a scadenza dell'anno seguente, di raggiungere.

Il **budget economico** è un documento del tutto simile, formalmente, al conto economico del bilancio di esercizio soltanto che, invece di contenere i dati realizzati a consuntivo, contiene i dati previsti e programmati per l'anno a venire. Anche per il budget economico, come per il conto economico, valgono le stesse operazioni di riclassificazione, ovvero entrambi devono seguire la stessa logica utilizzata nella riclassificazione di costi e ricavi <sup>(209)</sup> per consentire a fine periodo di effettuare un'analisi degli scostamenti tra valori programmati e valori a consuntivo e per effettuare una valutazione di coerenza e redditività con l'utilizzo di indici e flussi finanziari. Pur essendo il risultato di una procedura complessa di assemblaggio di tutti i dati forniti dagli altri budget operativi, proprio per la somiglianza al conto economico, il budget economico viene compreso ed elaborato con più facilità anche nelle PMI. Le PMI andranno quindi a scegliere, a seconda della loro dimensione e situazione organizzativa, rappresentazioni del budget aziendale più semplici in grado di permettere una facile comprensione ed elaborazione dei dati. Secondo l'opinione dell'autore Furio Bartoli *“la rappresentazione del conto economico, e quindi del budget economico, in forma scalare risulta la più conveniente, evidenziando una serie di risultati intermedi (margini di contribuzione, risultato della gestione caratteristica, risultato della gestione extra - caratteristica, risultato della gestione*

---

<sup>208</sup> A tal proposito AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 175, spiega che *“ogni dato riportato nel budget economico deriva da un processo, a monte, di programmazione di valori analitici la cui sintesi fornisce il dato da inserire nel budget aziendale d'azienda”*.

<sup>209</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 147, affermano *“Il budget del conto economico rispecchia ovviamente la metodologia contabile prescelta dall'azienda per lo sviluppo del sistema di rivelazione, determinazione e controllo dei costi (contabilità analitica)”*.

finanziaria, risultato prima delle imposte) estremamente utili in fase di programmazione, permettendo di verificare a priori la composizione del reddito relativo al prossimo esercizio, la fattibilità complessiva dei programmi settoriali e la coerenza tra programmi a breve e scelte strategiche di medio - lungo periodo”<sup>210</sup>.

<b>A RICAVI DI VENDITA</b>		<i>Budget delle vendite</i>
<b>B COSTO DEL VENDUTO</b>	+ Rimanenze iniziali di magazzino	<i>Budget delle scorte</i>
	- Rimanenze finali di magazzino	<i>Budget delle scorte</i>
	+ Acquisti	<i>Budget degli approvvigionamenti o materie prime</i>
	+ Costo della manodopera diretta	<i>Budget delle manodopera diretta</i>
	+ Costi industriali specifici	<i>Budget dei costi industriali</i>
	+ Ammortamenti industriali	<i>Budget degli investimenti</i>
<b>A – B UTILE LORDO INDUSTRIALE/ GROSS PROFIT</b>		
	- Costi commerciali	<i>Budget dei costi commerciali</i>
	- Costi generali amministrativi	<i>Budget dei costi generali</i>
	- Costi di ricerca e sviluppo	<i>Budget dei costi generali</i>
	- Overhead cost	<i>Budget dei costi generali</i>
<b>RISULTATO OPERATIVO GESTIONE CARATTERISTICA</b>		
	+ Ricavi gestione patrimoniale	
	- Costi gestione patrimoniale	
	+ Ricavi gestione finanziaria	
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>		

<sup>210</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 115.

	+ / - Proventi o oneri finanziari	<i>Budget degli oneri</i>
	+ / - Proventi o oneri straordinari	<i>Budget degli oneri</i>
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>		
	- Imposte sul reddito	
<b>RISULTATO NETTO</b>		

*Tabella 19: Budget del conto economico in forma scalare*

*Fonte: BARTOLI FURIO, in Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 115.*

Il budget economico, riassumendo, inizialmente viene formulato dagli addetti contrapponendo in maniera casuale i costi e i ricavi in una sezione a partita doppia, in seguito questi valori vengono riclassificati ed infine viene effettuata un'analisi mediante l'uso di indici per valutare se i dati trovati siano tra loro coerenti. Come illustrato dalla tabella numero 19, inoltre per arrivare al risultato netto sono necessari dati relativi anche alla gestione finanziaria e straordinaria dell'azienda, da qui si comprende come questi dati siano difficilmente programmabili e che quindi necessitino, per essere previsti ed inseriti nel budget, di un'elaborazione del budget aziendale simultanea di tutte le sue tre componenti.

Il budget economico può essere inoltre sviluppato per prodotti, marchi, attività e può essere diviso in periodi infra - annuali.

Il budget economico può essere, in aggiunta, elaborato in modo tale da evidenziare il margine di contribuzione aziendale e in modo tale da verificare se gli obiettivi, che l'imprenditore si era posto durante la classificazione dei costi, siano stati raggiunti.

Nel caso in cui l'obiettivo non fosse raggiunto in via programmata, gli addetti alla programmazione dovranno procedere con una serie di revisioni indirizzate ai budget operativi (in particolare al budget delle vendite, dei costi diretti e delle sezioni ad essi correlati) avendo sempre riguardo delle caratteristiche interne dell'azienda e del



mercato di appartenenza, per non sviluppare strategie aziendali irreali e rischiose. In questo caso il budget economico sarà, quindi, così formato:

<b>A RICAVI DI VENDITA</b>	
<b>B COSTO DIRETTO DEL VENDUTO (VARIABLE)</b>	+ Costo materie prime
	+ Costo della manodopera diretta
	+ Costo energia
	+ Costi diretti di vendita
<b>A – B MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	
<b>COSTI FISSI</b>	- Costi fissi di produzione
	- Costi fissi di vendita
	- Costi fissi generali
	- Costi fissi amministrativi
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	
	+ / - Proventi o oneri finanziari
	+ / - Proventi o oneri straordinari
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	
	- Imposte sul reddito
<b>RISULTATO NETTO</b>	

*Tabella 20: Budget economico che evidenzia il margine di contribuzione aziendale.*

Dalla tabella precedente, si comprende che qualora l'imprenditore volesse ottenere un risultato operativo migliore lasciando inalterato il margine di contribuzione dovrebbe andare a ridurre i costi fissi, però tale operazione dovrà essere intrapresa solamente dopo uno studio accurato di tutte le conseguenze che potrebbe creare nella redditività aziendale nel suo totale. Inoltre diventa un dato rilevante anche l'ammontare degli oneri finanziari poiché, se l'azienda avesse un buon risultato operativo ma poi ad esso dovesse essere sottratto un ingente ammontare di oneri finanziari, l'azienda otterrebbe un risultato netto limitato e, anche in questo caso, l'imprenditore dovrebbe riguardare non solo il budget degli oneri finanziari e degli investimenti, ma anche tutti gli altri budget ad essi collegati. Quindi si comprende

che, nel momento in cui gli addetti al controllo di gestione arrivano all'elaborazione del budget generale di azienda, dovranno far quadrare tutte le informazioni raccolte dagli altri budget e dalle strategie attuate dall'azienda.

### *5.11 Budget patrimoniale*

Il budget patrimoniale segue lo stesso criterio di formulazione e di riclassificazione dello stato patrimoniale soltanto che, invece di contenere i dati a consuntivo, ovviamente contiene i dati programmati. Con il budget patrimoniale si mira ad ottenere una rappresentazione della situazione patrimoniale dell'impresa, ovvero si vuole illustrare il bilanciamento tra fonti e fabbisogni aziendali. Contrariamente a quanto succede nella formulazione del budget economico, difficilmente l'imprenditore deciderà di andare a formulare un budget patrimoniale riferito a periodi infrannuali perché, come visto nella programmazione degli oneri finanziari, ciò richiederebbe che ad ogni periodo venga formulato un budget economico infra - annuale completo di tutti i suoi componenti necessari per costruire poi il budget patrimoniale infra - annuale.

Il budget patrimoniale sarà dato dalla sommatoria dei dati forniti dal budget finanziario e dei dati forniti dallo stato patrimoniale di inizio esercizio. Su tali dati verranno poi effettuate le opportune riclassificazioni necessarie per effettuare ulteriori analisi e quindi per intraprendere le giuste politiche aziendali.

L'autore Gianfranco Cavazzoni fornisce una buona schematizzazione del budget patrimoniale:

CAPITALE CIRCOLANTE LORDO	DEBITI A BREVE TERMINE
Liquidità immediate (budget di cassa)	Esigibilità immediate (budget di cassa)
Liquidità differite (budget di cassa)	Esigibilità differite (budget di cassa)
Disponibilità (budget delle scorte)	
CAPITALE IMMOBILIZZATO	DEBITI A MEDIO - LUNGO TERMINE (Budget delle fonti e degli impieghi)
Immobilizzazioni materiali (Budget degli investimenti)	
Immobilizzazioni immateriali (Budget degli investimenti)	CAPITALE PROPRIO (Budget delle fonti e degli impieghi e budget economico)
Immobilizzazioni finanziarie (Budget degli investimenti)	
CAPITALE INVESTITO	MEZZI PROPRI E MEZZI DI TERZI

Tabella 21: Budget patrimoniale

Fonte: CAVAZZONI GIANFRANCO, *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg . 314.

### 5.12 Budget finanziario

Nelle grandi imprese l'elaborazione del budget finanziario, data la sua rilevanza, viene affidata a degli esperti in materia i quali sfruttano le proprie conoscenze e capacità al fine di risolvere dei problemi di gestione molto complessi. L'elaborazione di questo budget rappresenta un'**operazione molto importante anche per le PMI** poiché anch'esse devono diventare sempre più abili a sfruttare le proprie risorse finanziarie e a mettere in atto delle strategie coerenti: infatti, diventa sempre più difficile, per le PMI reperire risorse finanziarie esterne ed inoltre è proprio l'assunzione di investimenti non coerenti con la situazione aziendale e la mancanza di liquidità immediata che portano molto spesso la piccola e media impresa al fallimento <sup>(211)</sup>. Nella maggior parte dei casi, in queste realtà il controllo finanziario

<sup>211</sup> A tal proposito DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 113,

presenta però delle carenze in quanto non viene affidato ad esperti in materia, ma solitamente all'imprenditore il quale agisce seguendo il proprio intuito, la propria abilità imprenditoriale e la conoscenza del proprio mercato di riferimento. Questo fenomeno si verifica perché, come analizzato nel secondo capitolo, la piccola e media impresa, date le sue ridotte risorse, ha spesso un personale limitato e meno qualificato della grande impresa e allo stesso tempo perché il personale qualificato in materia preferisce sfruttare le proprie abilità su delle realtà lavorative differenti che gli permettano una crescita professionale. Lo stesso concetto è espresso anche dall'autore Andrea Quintiliani il quale afferma che nelle PMI *“i veri motivi di disinteresse verso l'attività finanziaria nascono soprattutto dalla mancanza di una consapevolezza adeguata circa la crucialità della funzione svolta dalla finanza nel perseguimento del reddito d'esercizio; ... dalla carenza di una cultura di finanza da parte degli imprenditori in ragione del limitato significato che attribuiscono alla gestione finanziaria confondendo con essa la gestione dei finanziamenti ed, in particolare, la gestione del rapporto con le banche in termini di volume e di costo del denaro”*<sup>212</sup>. Quindi, generalmente, la piccola impresa si rende conto di dover far affidamento ad un controllo finanziario più affidabile nel momento in cui sorgono i primi problemi di illiquidità e, quindi, di carattere finanziario.

Prima di elaborare il budget finanziario l'imprenditore e i suoi addetti devono studiare le caratteristiche interne ed esterne all'azienda e devono verificare, prima di tutto, che vengano rispettati alcuni **principi di base**. A tal proposito, l'imprenditore deve garantire che all'interno dell'azienda venga rispettato l'equilibrio finanziario, ovvero deve verificare che vi siano sempre delle fonti finanziarie che coprano i fabbisogni aziendali seguendo i principi base forniti dalla finanza:

- i fabbisogni e gli investimenti di medio - lungo periodo devono essere coperti con fonti di finanziamento di medio - lungo termine o da capitale proprio (per esempio mutui);

---

affermano *“Le cause più frequenti di illiquidità sono determinate da: ulteriore indebitamento per acquisto di beni strumentali, ulteriore indebitamento per acquisto di partecipazioni, carenza di vendite o ulteriori dilazioni di pagamento ai clienti; necessità di finanziare l'intero ciclo produttivo a seguito delle stagionalità delle vendite, acquisti in eccedenza a quanto venduto, riduzioni dei termini di pagamento degli acquisti da fornitori, perdite di esercizio non coperte dai soci”*.

<sup>212</sup> QUINTILIANI ANDREA, in *Strumenti di analisi e pianificazione finanziaria per le piccole e medie imprese*, ARACNE Editrice Srl, 2009, cap.1, <http://www.aracneeditrice.it/pdf/2611.pdf>, pagg. 13.

- la composizione del rapporto tra il capitale proprio e il capitale fornito da terzi deve rimanere costante anche se cambia il mix di fonti finanziarie, bisogna quindi trovare il giusto rapporto tra i mezzi di terzi e i mezzi propri per ottenere l'equilibrio finanziario ed una adeguata remunerazione;
- l'attivo circolante e le attività a breve devono essere coperte dalle passività a breve.

Detto ciò, si comprende che le immobilizzazioni non dovranno essere coperte con debiti a breve termine e nel caso in cui l'impresa decida di stipulare dei mutui a medio - lungo termine, per coprire tali investimenti, si dovrà verificare la loro potenzialità a generali flussi di cassa futuri in grado di coprire le quote di ammortamento e gli interessi passivi, come visto nell'elaborazione del budget degli investimenti.

Inoltre, come si comprende dal secondo principio della finanza, è essenziale per l'azienda mantenere costante il rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi, in quanto, se si facesse ricorso soprattutto a capitale esterno, l'azienda potrebbe incontrare problemi finanziari legati al pagamento degli interessi passivi alle banche o ai fornitori che hanno fornito capitale finanziario o materiale. Quindi bisogna tener conto anche dell'incidenza degli oneri finanziari e del costo del denaro a prestito.

Raggiunto l'equilibrio finanziario, ogni volta che l'imprenditore vuole effettuare un nuovo investimento deve quindi verificare che tale equilibrio venga mantenuto andando, se necessario, a ricercare nuove fonti finanziarie sempre nel rispetto delle leggi sopracitate. Riassumendo, come afferma l'autore Andrea Quintiliani, anche nelle PMI *“la finanza aziendale è chiamata a studiare la convenienza ad investire o meno e, se la risposta è positiva, a scegliere questa o quell'iniziativa, tenuto conto dell'autofinanziamento interno, dei mezzi finanziari acquisibili all'esterno, del loro costo, dei livelli di redditività che occorre raggiungere per soddisfare le attese degli azionisti e del mercato finanziario”*<sup>213</sup>.

Le PMI generalmente sono caratterizzate da un maggior rischio imprenditoriale perché possiedono limitate risorse, destinate al controllo di gestione, che non permettono una definizione adeguata del proprio mercato di riferimento e perché sono tipicamente fondate su rapporti di parentela i quali non rendono tali

<sup>213</sup> QUINTILIANI ANDREA, in *Strumenti di analisi e pianificazione finanziaria per le piccole e medie imprese*, ARACNE Editrice Srl, 2009, cap.1, <http://www.aracneeditrice.it/pdf/2611.pdf>, pagg. 14.

realtà vendibili o cedibili a terzi. Quindi, per ridurre e programmare tale rischio d'impresa, l'imprenditore difficilmente svilupperà un piano finanziario a lungo termine, ma cercherà, di anno in anno, di andare a determinare gli obiettivi finanziari di breve termine attraverso una logica adattiva, ovvero adattandoli man mano alle nuove condizioni interne ed esterne; cercherà, attraverso lo sviluppo del budget finanziario <sup>(214)</sup> di raggiungere, nel modo più adeguato, la mission aziendale. Il budget finanziario presenta la medesima struttura del rendiconto finanziario ma, a differenza di quest'ultimo contiene i dati programmati. Sarà utile per l'imprenditore andare a formulare dei budget finanziari infra - annuali perché, come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, *“l'obiettivo di questi rendiconti è di focalizzare l'attenzione sui flussi di liquidità creati ed assorbiti in un determinato periodo, al fine di rilevare eventuali avanzi o fabbisogni di cassa; inoltre la loro capacità informativa è inversamente proporzionale al numero di settimane in relazione alle quali si determinano i flussi”* <sup>215</sup>. Come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, in aggiunta *“il controllo finanziario non deve essere solo trimestrale o mensile ma deve essere effettuato anche in un arco di tempo molto più ristretto, infatti un'oculata verifica della cassa aziendale richiede un controllo giornaliero della situazione bancaria”* <sup>216</sup> necessario per formulare un veritiero budget di tesoreria.

Il budget finanziario soddisfa diverse esigenze informative aziendali: ha la **funzione** di evidenziare i flussi finanziari che avvengono all'interno dell'azienda, di verificare se alcuni programmi aziendali siano finanziariamente convenienti all'impresa e quindi di verificare che all'interno dell'impresa tutti i processi rispettino una certa convenienza economica. Inoltre il budget finanziario e il rendiconto finanziario diventano degli ottimi strumenti di valutazione della “salute” dell'azienda

---

<sup>214</sup> A tal proposito QUINTILIANI ANDREA, in *Strumenti di analisi e pianificazione finanziaria per le piccole e medie imprese*, ARACNE Editrice Srl, 2009, cap.1, <http://www.aracneeditrice.it/pdf/2611.pdf>, pagg. 20, afferma *“Di conseguenza la funzione finanziaria può essere svolta seguendo modalità non integrate e ponendo attenzione al breve termine, senza dotarsi di tecnostrutture specializzate all'interno e senza ricorrere (se non in occasione di finanziamenti esterni a titolo di capitale di credito) a consulenti esterni. Questo stile direzionale obbliga però l'impresa a sfruttare la propria flessibilità operativa per ottenere livelli di redditività tali da garantire la massima flessibilità finanziaria e, quindi, la sopravvivenza in condizioni di sufficiente liquidità e solvibilità”*.

<sup>215</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 216.

<sup>216</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 108.

da parte dei possibili investitori, dei soci e delle banche, quindi di tutti i possessori di capitale.

Il budget finanziario diventa, come compreso, essenziale per comprendere se a fine di ogni periodo l'azienda sia in grado di pagare i propri debiti e quindi per comprendere se venga creato un fabbisogno o un avanzato aziendale. Nel caso in cui l'azienda individuasse un fabbisogno, o meglio un deficit di cassa, dovrebbe mettere in atto delle azioni correttive mirate all'individuazione delle risorse finanziarie idonee a coprirlo. Nel caso in cui, per esempio, l'impresa necessitasse di capitali esterni superiori alla sua capacità ad acquisirne (la banca non può infatti concedere un mutuo superiore ad un data cifra date le caratteristiche e le potenzialità dell'azienda), l'imprenditore dovrebbe ridimensionare tale necessità rimettendo in discussione non solo il budget finanziario e degli oneri finanziari, ma dovrebbe rivedere anche il budget degli investimenti e conseguentemente i budget ad esso collegati (il budget della produzione in particolare). Quindi, come si comprende dall'esempio di rendiconto o budget finanziario fornitoci dall'autrice Maria Silvia Avi (tabella numero 22), come risultato finale il budget finanziario fornisce un flusso finanziario netto: se questo è positivo l'azienda otterrà un avanzo di risorse finanziarie che potranno essere impiegate negli esercizi successivi, se invece è negativo l'impresa avrà un fabbisogno di risorse finanziarie che potrà essere colmato, per esempio, facendo ricorso a risorse esterne. Quindi il budget finanziario ha la funzione di evitare che durante l'esercizio si creino grandi disavanzi finanziari, di individuare le strategie più idonee con le quali investire possibili avanzi finanziari e di permettere una crescita economicamente equilibrata dell'azienda individuando le idonee forme di finanziamento, interno ed esterno.

Come afferma l'autore Furio Bartoli *"Il budget finanziario consente di verificare la compatibilità tra gli impieghi di capitale derivanti dai piani operativi e le fonti finanziarie interne ed esterne disponibili, coerentemente con gli obiettivi di equilibrio finanziario e le politiche di indebitamento definite dalla direzione"*<sup>217</sup>.

---

<sup>217</sup> BARTOLI FURIO, in *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004, pagg. 93.

1	Cassa / banca di inizio periodo
2	<b>Entrata da vendite e altri ricavi tipici</b>
3	<b>(Uscita da acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e materiali vari)</b>
4	<b>(Uscita da salari)</b>
	<b>(Uscita da acquisto altri servizi caratteristici)</b>
5	<b>(Uscita da acquisizioni altre collaborazioni di natura caratteristica)</b>
6	...
7= 2 - 3 - 4 - 5 - 6	<b>Cash flow caratteristico mensile derivante dalla sommatoria dei valori monetari sopra indicati ed evidenziati in neretto</b>
	<i>Gestione attivo a lungo</i> (Entrate da vendite - Uscite da acquisti)
	<i>Gestione Tributaria</i> (Uscite da pagamento imposte)
	<i>Gestione Fondi</i> (Uscite da utilizzo fonti)
	<i>Gestione finanziaria</i> (Entrate - Uscite da gestione finanziaria)
	<i>Gestione patrimoniale</i> (Entrate – Uscite da gestione patrimoniale)
	<i>Gestione Patrimonio Netto e dividendi</i> (Entrate – Uscite di patrimonio netto e dividendi)
	<i>Gestione TFR</i> (Uscite da pagamento TFR)
	<b>Delta Cassa / banca (avanzo se delta positivo, fabbisogno se delta negativo)</b>

Tabella 22: Esempio di rendiconto finanziario

Fonte: AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 218.

Questo esempio di budget finanziario può essere utilizzato in riferimento ad ogni mese, in modo tale da calcolare le variazioni di ogni dato da un mese all'altro o dal mese di riferimento con quello degli anni precedenti. Generalmente è composto da un'ultima colonna riguardante il totale che verrà poi confrontata con i dati a consuntivo.

Come si comprende dalla tabella numero 22, la formazione del budget finanziario comincia con la determinazione dei flussi di cassa e quindi con la determinazione delle risorse liquide dell'azienda. Per formare il budget finanziario l'imprenditore riprenderà **dal budget economico** i valori inerenti alla gestione interna dell'azienda rilevati però al momento di incasso o di esborso (per esempio i ricavi dalle vendite o i



costi di acquisto delle materie prime, i costi della manodopera, gli oneri, ecc.), mentre non verranno ripresi: gli accantonamenti al fondo TFR o ad altri fondi minori perché avranno effetto finanziario negli esercizi futuri a quello di riferimento, gli ammortamenti perché rappresentano un ritorno di liquidità di investimenti sostenuti in esercizi passati e il risultato economico. Come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, *“partendo dal budget economico si tratta di stimare la manifestazione finanziaria di incasso e pagamento tenendo conto delle vendite e degli acquisti che da un punto di vista economico sono di competenza, ma che finanziariamente hanno manifestazioni precedenti (anticipi) o successive (dilazioni)”*<sup>218</sup>. Inoltre gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi sottolineano che *“è importante, per la buona riuscita del processo di pianificazione e controllo, la standardizzazione delle condizioni di pagamento e di incasso; ciò consentirà al responsabile finanziario di predeterminare con ragionevole precisione le risorse monetarie occorrenti alle varie scadenze e quindi di armonizzare i flussi in uscita con quelli in entrata al fine di ottimizzare la gestione”*<sup>219</sup>.

**Dal budget degli investimenti** verranno invece ripresi i dati relativi, appunto, agli investimenti e quindi ai fabbisogni aziendali. Nel budget finanziario verranno poi indicate le fonti, interne ed esterne, finanziarie che permettono lo sviluppo della gestione aziendale e il soddisfacimento dei bisogni aziendali (aumenti di capitale sociale da parte dei soci, mutui, i dividendi distribuiti ai soci, ecc.). Oltre alla coordinazione di tutti i budget aziendali, nel momento in cui si elabora il budget finanziario, è importante per l'azienda non focalizzare l'attenzione solamente per l'anno preso di riferimento, ma, poiché gli investimenti generano dei flussi di cassa anche negli anni successivi e poiché sono necessari lunghi periodi di attesa e di valutazione per ottenere dei finanziamenti da terzi, è importante considerare anche gli effetti della gestione nel medio - lungo termine (<sup>220</sup>).

Ovviamente a fine di ogni periodo infra - annuale alcuni dati, soprattutto a livello patrimoniale, non potranno essere calcolati, quindi sarà utile elaborare dei budget

<sup>218</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 134.

<sup>219</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 165.

<sup>220</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 189, affermano *“La pianificazione finanziaria è lo strumento per la proiezione dello sviluppo dell'impresa nel tempo, visto sotto l'aspetto degli investimenti (impiego dei fondi che sono o potranno essere disponibili) e sotto quello dei finanziamenti (fonte dei fondi da impiegare)”*.

finanziari parziali che riguardino specialmente la gestione caratteristica dell'azienda per ottenere delle informazioni altrettanto utili.

Alcuni autori suddividono il budget finanziario in:

- *Budget delle fonti e degli impieghi*: questo tipo di budget persegue lo scopo di individuare la capacità dell'azienda di finanziarsi con risorse finanziarie proprie ed effettua una rilettura del budget patrimoniale sotto un'ottica finanziaria: il budget patrimoniale può essere considerato, infatti, come la contrapposizione tra le attività (come l'imprenditore ha deciso di impiegare gli investimenti e, quindi, i fabbisogni aziendali) e le passività (ovvero chi ha fornito le risorse finanziarie e, quindi, le fonti). Il budget delle fonti e degli impieghi, come afferma l'autore Gianfranco Cavazzoni, *“considera tutti i finanziamenti su cui l'impresa potrà contare e tutti gli investimenti che dovrà realizzare nel corso di un periodo amministrativo”*<sup>221</sup> (aggregati finanziari di breve, medio e lungo termine). Quindi da le informazioni in merito alla compatibilità esistente tra gli impieghi di capitale e le fonti di capitale (interne ed esterne) disponibili e gli obiettivi aziendali programmati; inoltre diventa un ottimo strumento per determinare gli scostamenti che si generano in ogni periodo tra valori programmati e valori a consuntivo. *“La logica pertanto del budget delle fonti e degli impieghi è quella di evidenziare le variazioni che interverranno tra i diversi aggregati patrimoniali del bilancio dell'azienda, permettendo quindi di desumere in tale modo l'ammontare delle risorse assorbite e generate dall'azienda nel corso dell'esercizio di budget”*<sup>222</sup>. Tra le fonti di un'azienda possiamo incontrare l'autofinanziamento tramite il ricorso ad accantonamenti e fondi propri, l'aumento di capitale sociale da parte dei soci e il ricorso a capitali esterni, per esempio mutui e finanziamenti. Per impieghi, invece, si intendono gli investimenti effettuati dall'impresa stessa oppure il fabbisogno di capitale necessario per permettere l'evolversi delle operazioni di acquisto, produzione e vendita, ovvero che permettano di far fronte ai periodi di attesa degli incassi dei crediti e dei pagamenti dei debiti.

---

<sup>221</sup> CAVAZZONI GIANFRANCO, in *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004, pagg. 311.

<sup>222</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 63.

- *Budget di cassa o di tesoreria*: concerne la programmazione delle entrate e delle uscite di cassa per determinare il saldo finale di cassa, per tale motivo può essere a sua volta formato dal budget delle entrate di cassa e dal budget delle uscite di cassa sui quali poi si determina il budget dei saldi. Questo tipo di budget consente di individuare come si generano i flussi di cassa e l'ammontare delle consistenze liquide dell'azienda: *“queste risorse, che possiamo definire monetarie, corrispondono alle disponibilità di cassa, in contanti o assegni, ed alle disponibilità in conto corrente bancario o postale; questi sono gli aggregati che definiscono le risorse utilizzabili a brevissimo termine dall'azienda, e pertanto consentono di valutare la sua situazione di liquidità”* <sup>223</sup>. Questo budget detiene grande importanza per la vita dell'impresa in quanto è grazie all'esistenza dei flussi di cassa che l'azienda si fonda, precisamente grazie all'apporto del capitale sociale da parte dei soci, e viene meno, mediante la divisione degli utili o delle quote ad essi dovute. Gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi sottolineano, in aggiunta, che *“particolare attenzione viene rivolta alla gestione della liquidità, per evitare imbarazzanti situazioni di deficit di cassa duraturi, che mettono la direzione aziendale in seria difficoltà nel far fronte alle scadenze di pagamenti inderogabili o ad altri impegni formalmente assunti”* <sup>224</sup>. Quindi il budget di tesoreria, oltre a determinare la configurazione futura di cassa e i suoi tempi di realizzo, ha la funzione di definire le possibili politiche di finanziamento dell'azienda collegate con il fabbisogno di nuovi investimenti e, in caso di avanzo di cassa, determina come reimpiegare la liquidità di cassa nella gestione aziendale. Generalmente nelle PMI questo tipo di budget viene utilizzato per individuare la liquidità a disposizione dell'azienda in ogni istante e quindi per capire se l'azienda necessita di ulteriori finanziamenti dall'esterno o di modifiche in merito alle strategie applicate con i clienti e fornitori. L'azienda, infatti, conoscendo di periodo in periodo il saldo tra le entrate e le uscite di cassa, sarà in grado di determinare le risorse liquide a breve termine di cui dispone e quindi sarà in grado di fondare su di esse particolari strategie aziendali. Nel caso in cui il

---

<sup>223</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 54.

<sup>224</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 161.

saldo sarà negativo l'impresa dovrà rivedere il proprio budget economico e il budget degli investimenti, oppure necessiterà di ulteriori finanziamenti interni od esterni per far fronte ai suoi debiti.

Una volta elaborato anche il budget finanziario, l'imprenditore e gli addetti al controllo di gestione potranno fare delle ulteriori valutazioni in merito al raggiungimento e al mantenimento dell'equilibrio finanziario utilizzando degli indici finanziari o economici. Come prima cosa è bene andare a suddividere le attività, o meglio gli investimenti, in base alla loro liquidità (capacità di trasformarsi in denaro liquido), e le passività in base alla loro esigibilità (capacità di essere rimborsate). Quindi si avrà la seguente configurazione:

	<b>Investimenti</b>	<b>Finanziamenti</b>	
Attivo immobilizzato o fisso	Immobilizzazioni	Patrimonio netto (Capitale sociale + Riserva + Utili - Perdite)	Capitali permanenti
Attivo circolante	Disponibilità economiche	Debiti medio - lungo termine (Es. mutui, prestiti obbligazionari e TFR)	
	Disponibilità finanziarie		
	Liquidità	Debiti breve (es. pagamento fornitori per acquisti materie prime)	
	<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>MEZZI PROPRI + MEZZI DI TERZI</b>	

*Tabella 23: Voci dello stato patrimoniale riclassificato secondo i criteri finanziari*

*Fonte: DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 184.*

Per esserci una situazione di equilibrio finanziario l'azienda deve presentare un'uguaglianza tra capitale investito e la sommatoria tra mezzi propri e mezzi di terzi, quindi un'uguaglianza tra immobilizzazioni e patrimonio netto o tra l'attivo circolante e la sommatoria dei debiti. Inoltre un dato molto significativo è rappresentato dal **capitale circolante netto**, ovvero la differenza tra l'attivo circolante e i debiti a breve termine ottenibile dallo stato patrimoniale riclassificato: se tale calcolo da un risultato positivo significa che l'azienda è in grado di coprire gli impegni a breve, in caso contrario sarà costretta a richiedere ulteriori finanziamenti dai propri soci oppure a smobilizzare anticipatamente le proprie immobilizzazioni finanziarie.

Dai dati espressi dalla tabella numero 23, possono essere, a questo punto, sviluppati una serie di indici finanziari che danno delle informazioni importanti in merito al raggiungimento di tale equilibrio e in merito alla liquidità, alla rotazione, all'indebitamento e alla redditività aziendale. È importante che lo studio di questi indici venga effettuato su più budget o bilanci consecutivi in modo da individuarne un trend aziendale, e sui bilanci pubblici forniti dalle imprese appartenenti al proprio settore in modo tale da rilevare delle particolari caratteristiche del mercato stesso.

#### *Indici di liquidità*

INDICE	FORMULA	BREVE SPIEGAZIONE
LIQUIDITA' CORRENTE	Attivo circolante / debiti a breve	Capacità di coprire i debiti a breve termine con le liquidità presenti in azienda.
LIQUIDITA' IMMEDIATA	(Disponibilità finanziarie + liquidità) / debiti a breve	Capacità di coprire i debiti a breve termine con le liquidità e le disponibilità finanziarie presenti in azienda.

*Tabella 24: Indici di liquidità*

*Fonte: Tabella 24, 25, 26, 27 (225).*

<sup>225</sup> Rielaborazione tabelle di DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 185 e di ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 180.

Gli indici di liquidità indicano se, nell'arco di anno preso di riferimento, la piccola e media impresa è in grado di coprire i debiti di breve termine, quindi i debiti che generalmente detiene con i propri fornitori, con gli incassi a breve termine, ovvero gli incassi di denaro ottenuti dai pagamenti dei propri clienti. Per l'indice di *liquidità corrente* si prenderà di riferimento tutto l'attivo circolante, quindi le disponibilità economiche e finanziarie dell'impresa e le liquidità immediate, mentre nell'*indice di liquidità immediata* verrà presa in considerazione solamente la somma tra disponibilità finanziarie e liquidità immediate; tali somme verranno poi rapportate ai debiti di breve termine. È bene per l'impresa ottenere in via programmata, ma soprattutto in via consuntiva, un risultato maggiore di uno, perché ciò significherà che l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno sarà superiore ai debiti che entro l'anno diventeranno esigibili. Come si comprende è importante anche per la PMI sviluppare al suo interno un sistema di controllo di gestione adeguato, che permetta all'impresa di monitorare l'andamento delle entrate e delle uscite finanziarie aziendali e che, attraverso un minimo grado di automazione, riesca a coordinarle. In tale modo l'impresa sarà in grado di limitare, al minimo, il rischio di illiquidità che rappresenta per le PMI la causa principale di fallimento.

#### *Indici di rotazione e durata*

INDICE	FORMULA	BREVE SPIEGAZIONE.
ROTAZIONE DELLE RIMANENZE	Costo del venduto / Rimanenze	Numero di volte in cui le rimanenze ruotano in relazione al volume di vendita. Grado di utilizzo delle rimanenze.
GIORNI MEDI DI ROTAZIONE DEL MAGAZZINO	(Giacenza media scorte x 365) / Consumi	Numero medio di giorni nei quali le scorte rimangono in magazzino, tempo nel quale l'input si trasforma in output.
ROTAZIONE CAPITALE INVESTITO	Vendite / Capitale investito	Numero di volte in cui il capitale investito ruota rispetto alle vendite. Grado di utilizzazione delle risorse.

GIORNI MEDI DI INCASSO DA CLIENTI	(Crediti ai clienti x 365) / Vendite	Giorni medi concessi ai clienti per adempiere al loro debito, tempo medio tra la vendita e l'incasso per l'azienda.
GIORNI MEDI DI DILAZIONE DI PAGAMENTO AI FORNITORI	(Debiti con i fornitori x 365) / Acquisti di beni e servizi	Tempo medio che intercorre tra l'acquisto delle merci e servizi e il pagamento ai fornitori (esborso monetario da parte dell'azienda).

Tabella 25: Indici di rotazione o durata

Altri indici finanziari molto utili per comprendere il benessere dell'azienda sono gli indici di rotazione o durata. In questa sezione verranno discussi brevemente solo gli indici più comunemente utilizzati anche dalle PMI.

Il primo indice, preso di riferimento nella tabella numero 25, è l'*indice di rotazione delle rimanenze* che è dato dal rapporto tra il costo del venduto e l'ammontare di rimanenze o scorte. Come specificato, tale valore indica il numero di volte in cui le rimanenze o le scorte ruotano in relazione al volume di vendita. Quindi permette alla PMI, anche senza avere a disposizione metodi sofisticati di rilevazione delle scorte, di verificare il livello di scorta o rimanenza di ogni prodotto commercializzato. Se l'impresa individua un valore elevato significa che vi è una buona rotazione nel magazzino di quel prodotto, ovvero che, a seguito di una buona vendita, nel magazzino sono presenti limitate scorte del prodotto; se contrariamente individua un valore basso, significherà che nel magazzino saranno presenti elevate quantità di scorte e quindi l'azienda sarà costretta ad incentivare la vendita, per esempio attraverso promozioni ed offerte, per evitare di rimanere con prodotti invenduti che possono diventare, in alcuni casi, obsoleti e per evitare di sostenere costi maggiori di magazzino e di logistica.

Un altro indice molto importante per quanto riguarda la gestione del magazzino è il valore che individua i *giorni medi di rotazione del magazzino*. Tale indice evidenzia i giorni medi durante i quali le scorte permangono in magazzino, quindi più tale valore sarà basso e più velocemente l'impresa sarà in grado non solo di produrre i propri beni e di commercializzarli, ma anche di recuperare, tramite la vendita, i mezzi

finanziari investiti nella produzione e commercializzazione del bene. A mio parere, le PMI che producono beni elementari di facile produzione saranno in grado di ottenere un valore contenuto; mentre le PMI che si occupano di fornire il mercato con beni più sofisticati e ad alta tecnologia, disponendo però di limitate risorse produttive e distributive, otterranno un risultato più elevato.

L'*indice di rotazione del capitale investito* è dato invece dal rapporto tra i ricavi di vendita e il capitale investito: esprime il numero di volte in cui il capitale investito ruota rispetto alle vendite, o meglio quante volte il capitale investito ha prodotto ricavi di vendita nell'azienda. Quindi si comprende che più alto è il risultato di tale indice e più volte l'azienda è in grado di trasformare il capitale investito in ricavi di vendita. A tal proposito, tale valore, verrà utilizzato dalle PMI per comprendere il grado di efficienza della propria azienda.

Gli indici che calcolano i *giorni medi di incasso da clienti* e i *giorni medi di dilazione di pagamento ai fornitori*, indicano invece rispettivamente i giorni medi concessi ai propri clienti per adempiere al loro debito e i giorni medi che l'azienda impiega per pagare i fornitori per i servizi offerti. Ovviamente la PMI, per evitare problemi di liquidità, preferirà ottenere un valore basso del primo indice, poiché ciò vorrà dire che i clienti effettuano puntualmente il pagamento dei prodotti acquistati dall'azienda, e un valore relativamente elevato del secondo indice. Difficilmente, però, una PMI potrà ottenere un risultato elevato relativamente all'indice dei giorni medi di dilazione di pagamento ai fornitori, in quanto ciò starebbe ad indicare che l'azienda ha forte un potere contrattuale verso i propri fornitori e può quindi permettersi di pagare i propri acquisti con una dilazione di tempo elevata. Nonostante tutto, come più volte spiegato, le PMI difficilmente detengono tale potere verso i propri fornitori i quali possono, qualora si presentino condizioni di incasso migliori di quelle offerte dall'azienda, decidere di servire altre imprese più puntuali nei pagamenti.



## Indici di solidità

INDICE	FORMULA	BREVE SPIEGAZIONE
RAPPORTO DI AUTOCOPERTURA	Mezzi propri / immobilizzazioni	Capacità di finanziare gli investimenti di medio e lungo termine con capitale proprio.
LIVELLO DI INDEBITAMENTO GLOBALE	Capitale investito / Mezzi propri	Grado di ricorso all'indebitamento per finanziare il capitale investito.
LIVELLO DI INDEBITAMENTO SECCO	Mezzi di terzi / Mezzi propri	Rapporto tra i mezzi di terzi e i mezzi propri dell'azienda.
INCIDENZA DEGLI ONERI FINANZIARI	(Oneri finanziari / mezzi di terzi) x 100	Grado di incidenza degli oneri finanziari sui debiti contratti.

Tabella 26: Indici di solidità

Tra gli indici di solidità troviamo il *rapporto di autofinanziamento*, dato dal rapporto tra i mezzi propri (patrimonio netto ottenuto dalla somma tra capitale sociale, riserva, utili ed eventuali perdite) e le immobilizzazioni. Quindi, come specificato in tabella 26, indica la capacità di finanziare gli investimenti di medio e lungo termine con capitale proprio. Poiché la situazione ottimale di equilibrio finanziario si ha nel caso in cui le attività a lungo termine (immobilizzazioni) vengano finanziate da passività a lungo termine (patrimonio netto e i debiti a medio - lungo termine), se il valore è maggiore di 1 significa che l'azienda non solo è in grado di dare copertura ai propri investimenti con i mezzi propri, ma è anche in grado con essi di finanziare in parte l'attivo circolante, ovvero le attività a breve termine. Contrariamente qualora l'azienda ottenga un valore minore dell'unità, per coprire gli investimenti di medio o lungo termine, avrà bisogno di sottoscrivere dei debiti di medio - lungo termine (quali mutui o finanziamenti). Solitamente le PMI, come tutte le imprese in generale, mostrano quest'ultima condizione.

Il *livello di indebitamento globale* è dato dal rapporto tra il capitale investito e i mezzi propri, quindi indica il grado di ricorso all'indebitamento per finanziare il capitale

investito. Sarà tanto maggiore quanto maggiori saranno i capitali esterni utilizzati per finanziare il capitale investito. Da questo indice l'impresa comprende il grado con cui l'azienda è capace con i mezzi propri di finanziare il capitale investito, ovvero le proprie attività. Se l'indice è maggiore di uno, significa che l'azienda finanzia il capitale investito maggiormente con capitali esterni, viceversa se presenta un valore minore di uno significherà che i mezzi propri sono maggiori dei mezzi di terzi. Come detto nel precedente indice, solitamente le PMI presentano una situazione nella quale i finanziamenti comprendono sia mezzi propri che esterni e solitamente quest'ultimi sono maggiori dei primi perché permettono all'azienda di dotarsi di ulteriori risorse produttive.

L'*indice di indebitamento secco* invece è dato dal rapporto tra mezzi esterni e mezzi propri, si comprende quindi che se tale indice è maggiore di 1 l'azienda si finanzia principalmente con mezzi esterni, viceversa se è minore di 1 si finanzia soprattutto con mezzi propri.

Infine l'*incidenza degli oneri finanziari* è data dal rapporto tra gli oneri finanziari e i mezzi di terzi, il tutto moltiplicato per cento. Tale valore da informazioni in merito al grado di incidenza degli oneri finanziari sui debiti contratti quindi, poiché le aziende fanno spesso uso di mezzi esterni per finanziare le proprie attività, tale indice detiene grande importanza, tanto per le PMI quanto per le grandi imprese.

## Indici di redditività

INDICE	FORMULA	BREVE SPIEGAZIONE
REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO (ROI)	(Reddito operativo / capitale investito) x 100  oppure  ROS x Rotazione capitale investito	Redditività della gestione caratteristica, redditività del capitale investito a prescindere dalle modalità di investimento.
REDDITIVITA' DEI MEZZI PROPRI (ROE)	(Reddito netto / Mezzi propri) x 100	Redditività globale della gestione.
REDDITIVITA' DELLE VENDITE (ROS)	(Reddito operativo / Vendite) x 100	Margine percentuale di reddito operativo sui ricavi delle vendite.

Tabella 27: Indici di redditività

Gli indici economici più utilizzati dalle PMI e che utilizzano anche dei dati di natura finanziaria sono:

- la redditività del capitale investito (ROI), dato dal rapporto tra il reddito operativo e il capitale investito, il tutto per cento. Fornisce informazioni in merito alla redditività della gestione caratteristica e, come sostengono gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi, tale indice diminuisce quando: diminuisce la rotazione del capitale investito; diminuisce la rotazione del magazzino; aumenta la durata media dei crediti o diminuisce la redditività delle vendite <sup>(226)</sup>.
- la redditività dei mezzi propri (ROE), dato dal rapporto tra reddito netto e mezzi propri, il tutto per cento. Da informazioni in merito alla redditività globale dell'azienda e il ROE diminuisce quando: diminuisce il reddito netto, aumentano i mezzi propri, diminuiscono i mezzi di terzi, diminuiscono i debiti, aumentano gli oneri e le imposte o peggiora il ROI.
- la redditività delle vendite (ROS) dato dal rapporto tra reddito operativo e le vendite, il tutto per cento. Fornisce informazioni in merito al margine

<sup>226</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 317.

percentuale di reddito operativo sui ricavi delle vendite. Il ROS spiega qual è il ricavo netto che l'azienda ottiene per ogni euro di fatturato.

### *Flussi di cassa*

Coordinando i dati ottenuti dal budget economico e dal budget finanziario si può effettuare anche un'analisi per flussi.

I flussi rappresentano le variazioni del capitale circolante netto che si sommano alle variazioni dei flussi di cassa della gestione reddituale (come illustrato nella tabella numero 28). I flussi di cassa della gestione reddituale sono, a loro volta, dati dall'utile di cassa sommato agli ammortamenti e agli accantonamenti del fondo TFR.

Utile
+ / - Ammortamenti
+ / - Accantonamenti fondo TFR
<b>Flussi di cassa gestione reddituale</b>
+ / - Crediti verso clienti
+ / - Crediti diversi
+ / - Rimanenze
+ / - Debiti verso fornitori
+ / - Debiti diversi
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>
<b>Flussi di cassa netti</b>

*Tabella 28: Individuazione del capitale circolante netto e dei flussi di cassa netti*

Fonte: ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 184.

Da quanto illustrato si comprende come le variazioni di capitale circolante netto non tengano conto delle variazioni dei conti bancari. Da questi dati possiamo, a questo punto, ottenere i seguenti indici:

INDICE	FORMULA	BREVE SPIEGAZIONE
TASSO PERCENTUALE DI CASH - FLOW SUL FATTURATO	$(\text{Utile} + \text{Ammortamenti} + \text{Accantonamenti TFR}) / \text{Fatturato}$	Capacità dell'impresa ad autofinanziarsi.
TASSO PERCENTUALE DI CASH - FLOW SUI MEZZI PROPRI	$(\text{Utile} + \text{Ammortamenti} + \text{Accantonamenti TFR}) / \text{Mezzi propri}$	Capacità del capitale interno di creare i flussi di cassa.

*Tabella 29: Indici relativi ai flussi di cassa o cash flow*

In quest'ultima sezione abbiamo quindi spiegato brevemente tutte le analisi che l'azienda può effettuare, in via programmata o in via consuntiva, utilizzando dei semplici indici economici, patrimoniali o finanziari. Ovviamente, in base alle risorse destinate al controllo di gestione, ogni azienda potrà decidere se andare ad effettuare analisi più approfondite utilizzando metodi di rilevazione più sofisticati o ulteriori indici non approfonditi in questa sede.

## 6 Scostamenti e variazioni

### 6.1 Sistema delle variazioni

Una volta programmati i costi e i ricavi, e l'entrate e le uscite finanziarie, che l'azienda incontrerà nell'anno a venire e una volta inseriti tali dati nel budget generale d'impresa, l'imprenditore vorrà a questo punto capire se tali elementi siano stati programmati correttamente e quindi se la strategia attuata dalla sua impresa risulti proficua e adeguata alle circostanze interne ed esterne. Per fare ciò all'interno dell'azienda non basterà solamente programmare i dati, ma gli addetti al controllo di gestione dovranno controllare periodicamente le variazioni che si realizzeranno tra i dati di budget e i dati effettivi, in modo tale da adeguare la strategia e gli obiettivi aziendali alla situazione ambientale che si incontra in ogni fase (<sup>227</sup>). Come affermano gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi, *“si evince quanto sia importante la fase del controllo: essa consente infatti d'esprimere un giudizio sulla validità di ciascun obiettivo e, quindi, sulla capacità di previsione dei fenomeni e di predeterminazione dei costi e dei ricavi da parte dei responsabili delle aree funzionali, e successivamente sulla loro professionalità nel conseguimento dei risultati”* <sup>228</sup>. L'autrice Maria Silvia Avi spiega, però, che *“tale fase non ha come obiettivo la “criminalizzazione” dell'operato del management bensì, al contrario, si propone di fornire utili informazioni gestionali ai manager operativi ... e quindi di aiutare il management a migliorare le performances aziendali”* <sup>229</sup>.

La fase di controllo e la relativa individuazione degli scostamenti potrà essere effettuata ad **intervalli stabiliti** a piacere dall'imprenditore (ogni mese o ogni

---

<sup>227</sup> A tal proposito DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 50, affermano *“La conoscenza periodica (mensile) degli scostamenti relativi ai ricavi e costi dell'esercizio viene utilizzata per poter agire tempestivamente allo scopo di correggere andamenti sfavorevoli sotto il profilo dei consumi, dei costi del personale e così via, e quindi per poter muovere la redditività dell'impresa”*.

<sup>228</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 207.

<sup>229</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 221.

trimestre) però dovrà essere svolta con la medesima cadenza rispetto ai periodi di budget prestabiliti ed avrà lo scopo di individuare le cause interne ed esterne che li hanno determinati. Tale **controllo** può concentrarsi sull'operato di tutta l'azienda oppure può essere svolto in maniera più approfondita per determinati reparti aziendali che presentino un'importanza o delle criticità maggiori. Per esempio, l'imprenditore potrà decidere di andare a confrontare il budget economico con il conto economico redatto a fine periodo in modo tale da individuare le variazioni dell'utile di esercizio, oppure potrà ottenere maggiori e più utili informazioni andando ad esaminare analiticamente tutte le variazioni esistenti tra ogni elemento di costo e di ricavo presenti in questi documenti, servendosi anche dei dati forniti dagli altri budget operativi. Generalmente il controllo degli scostamenti viene effettuato, in modo sistematico e non casuale, tramite la redazione di **prospetti o report** che evidenziano lo scostamento esistente tra i valori programmati e i valori a consuntivo, sia in termini di quantità che di percentuale in ogni mese o in ogni trimestre (Illustrazione 11). Questi prospetti permettono in modo immediato di identificare le variazioni anomali esistenti per particolari elementi e consentono in tale modo di procedere con un'analisi più approfondita delle cause che le hanno provocate.

Elemento	gennaio				febbraio.
	Programmato	Effettivo	Scostamento	Scostamento %	
Costi materie prime	350000	360000	-10000	-2,86	
Costi salari	100000	85000	15000	15	
Costi stipendi	120000	112000	8000	6,67	
...					
Ricavi	1200000	1300000	100000	7,69	
...					

*Illustrazione 11: Esempio di report periodico*

(Per quanto riguarda i costi si ha uno scostamento favorevole quando i costi effettivi sono minori di quelli programmati e quindi nella tabella lo scostamento presenta un valore positivo, viceversa sarà per i ricavi i quali presenteranno uno scostamento favorevole, e quindi negativo, quando i ricavi effettivi saranno maggiori di quelli programmati).

## 6.2 Determinazione delle variazioni globali d'azienda e delle variazioni analitiche

Il controllo degli scostamenti all'interno della piccola e media impresa generalmente parte dall'individuazione degli scostamenti che si generano tra i valori di budget e i valori effettivamente ottenuti a fine periodo che riguardano l'azienda nel suo totale. Tali scostamenti sono, infatti, di più facile individuazione e permettono anche ad un'azienda, caratterizzata da limitate risorse destinate al controllo di gestione, di ottenere una serie di informazioni necessarie per comprendere la situazione economica e finanziaria generale dell'azienda e sulle quali sarà poi possibile effettuare ulteriori analisi ed approfondimenti <sup>(230)</sup>. L'identificazione di tali variazioni, non essendo analitica, non permette di individuare le cause intrinseche che le hanno prodotte, almeno che l'imprenditore e gli addetti al controllo di gestione non svolgano delle analisi degli scostamenti più approfondite o non utilizzino un'analisi basata sugli indici e sui flussi finanziari.

Per determinare le variazioni tra i dati programmati e i dati a consuntivo globali dell'azienda, l'imprenditore dovrà quindi rispettare i seguenti passaggi:

- in via programmata dovrà elaborare il budget generale d'azienda (budget economico, budget patrimoniale, budget finanziario), dovrà riclassificare il budget economico e il budget patrimoniale seguendo le tecniche di riclassificazione usate nella formulazione del conto economico e nello stato patrimoniale, dovrà determinare gli indici e i flussi inerenti alla gestione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda (elaborando, per esempio, gli indici visti nel precedente capitolo) ed infine dovrà redigere un rendiconto finanziario in via programmata;
- a fine esercizio dovrà redigere il bilancio d'esercizio avendo cura che il conto economico e lo stato patrimoniale seguano le stesse regole di riclassificazione utilizzate nel budget economico e patrimoniale, dovrà determinare a consuntivo gli indici e i flussi inerenti alla gestione economica, finanziaria e

---

<sup>230</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 73, "Questo tipo di analisi consentirà di avere un primo quadro generale di informazione riguardo alla situazione aziendale rilevata e costituirà la base per approfondimenti successivi. ... L'analisi degli scostamenti globali permetterà quindi di interpretare l'andamento delle componenti fondamentali della gestione aziendale, non consentendo comunque di comprendere in profondità le cause che hanno portato al verificarsi della situazione rilevata".



patrimoniale dell'azienda ed infine dovrà redigere un rendiconto finanziario con i dati ottenuti a consuntivo;

- infine potrà calcolare gli scostamenti tra gli indici e flussi reddituali, patrimoniali e finanziari programmati e quelli ottenuti a consuntivo e individuare le variazioni esistenti tra il rendiconto finanziario programmato e quello effettivo.

Generalmente l'individuazione di tali scostamenti, come più volte affermato, non fornisce delle informazioni in merito alle cause che li hanno prodotti, tranne per quanto riguarda l'utilizzo di alcuni indici patrimoniali e finanziari e di liquidità <sup>(231)</sup>. Per ottenere un'analisi più approfondita e più chiarificatrice in merito agli scostamenti, gli addetti al controllo di gestione dovranno procedere con un esame analitico delle variazioni che si generano in ogni reparto aziendale e in ogni voce reddituale e finanziaria. Più approfondita e frequente sarà tale analisi e più reali e utili saranno le informazioni ottenute e utilizzabili per apportare le giuste modifiche all'intera strategia aziendale. Come afferma l'autore Giuseppe Iuliano, la misurazione analitica degli scostamenti può essere effettuata con due metodologie diverse: *“con articolazione a cascata, che parte dal generale e scende via via al particolare (drill - down), oppure con una logica selettiva, per cui ad essere investigate saranno prioritariamente le differenze più significative, secondo il cosiddetto controllo per eccezione”* <sup>232</sup>.

Il passaggio dall'individuazione degli scostamenti generali d'impresa all'individuazione analitica delle variazioni parte primariamente dall'elaborazione di **report periodici a carattere economico** nei quali gli addetti al controllo di gestione di ogni unità aziendale indicano il livello di benessere del proprio settore, o meglio informano i reparti superiori relativamente agli scostamenti creati tra i valori programmati e quelli a consuntivo dei costi e dei ricavi della propria unità. Infatti, come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, *“la variazione sintetica derivante dal*

<sup>231</sup> A tal proposito AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 222, sostiene che *“ Per quanto riguarda il confronto fra indici finanziario - patrimoniali e valori tratti dal rendiconto di liquidità, è possibile affermare che la variazione deducibile dalla comparazione fra dati previsti e valori consuntivi è, sufficientemente, chiarificatrice delle cause analitiche che hanno provocato eventuali differenze fra indici / flussi programmati e ratios / valori finanziari dinamici effettivi”*.

<sup>232</sup> IULIANO GIUSEPPE, in *L'analisi degli scostamenti*, PEGASO Università telematica, [http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Iuliano/Analisi\\_degli\\_scostamenti.pdf](http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Iuliano/Analisi_degli_scostamenti.pdf), pagg. 3.

confronto fra reddito conseguito e reddito prefissato a budget deve essere scissa in variazioni elementari la cui analisi consenta di trarre elementi informativi utili ai fini operativi – gestionali”<sup>233</sup>. Come spiegano gli autori Felice Aloi e Antongiulio Aloi “tali rapporti per essere validi ed efficaci, devono avere una periodicità ravvicinata, generalmente mensile. Quanto più tempestiva è l'informazione, tanto più efficaci saranno le decisioni conseguenti: infatti intervenire sullo spreco di una risorsa un mese dopo è diverso che intervenire dopo tre o sei mesi. Nel primo caso il costo dello spreco è rapportabile ad un mese di produzione, nel secondo caso, a tre o sei mesi. La dimensione del danno è, rispettivamente, tre o sei volte maggiore”<sup>234</sup>. I rapporti economici, ovviamente, dovranno seguire la forma del conto economico e la forma utilizzata per l'elaborazione del budget, in modo tale da ottenere in maniera più agevole e immediatamente visibile le variazioni tra valori programmati e valori a consuntivo per tutti i mesi o trimestri dell'anno preso a riferimento. Con tali report quindi “si otterranno pertanto dei veri e propri conti economici dei centri di costo, che serviranno per verificare l'andamento della gestione della singola area o funzione aziendale e che verranno confrontati con le previsioni di budget formulate”<sup>235</sup>. In tal modo, raggruppando i report periodici di tutte le unità aziendali, l'imprenditore e i suoi collaboratori potranno ottenere informazioni analitiche in merito all'andamento economico di tutta l'impresa e in merito al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Come sostengono gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, “per consentire un'immediata visualizzazione dell'andamento della gestione, risulta inoltre utile inserire nel rapporto grafici che permettano di rappresentare il rapporto preventivi/consuntivi relativi al mese in esame e il rapporto preventivi/consuntivi per il periodo delimitato dall'inizio dell'anno e del mese esaminato”<sup>236</sup>.

I dati rilevati a consuntivo riguarderanno ovviamente le medesime **voci** già trattate nel budget economico, tali valori verranno poi contrapposti ai dati programmati per individuare le variazioni specifiche. Quindi per quanto riguarda **l'aspetto economico** le macro - classi analizzate saranno principalmente:

<sup>233</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 223.

<sup>234</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 208.

<sup>235</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 67.

<sup>236</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 96.

- vendite e ricavi, ottenuti dagli incassi del punto vendita oppure dagli incassi derivanti dalle fatture emesse ai propri clienti per il periodo preso in considerazione;
- costo del venduto, dato dalla sommatoria dei costi dei fattori produttivi utilizzati per ottenere il bene venduto, più le rimanenze iniziali di ogni risorsa e meno le rimanenze finali di ogni fattore produttivo. Generalmente le PMI trovano difficoltà a determinare, a fine di ogni mese, le rimanenze finali: quindi tale dato verrà primariamente calcolato tramite delle approssimazioni e utilizzo di valori standard, poi, passato un periodo sufficiente per effettuare un'analisi più accurata, tale dato verrà ricalcolato ottenendo un costo effettivo, ovvero si passa da un dato standard ad un dato a consuntivo. Inoltre, molto spesso, le PMI non sono in grado di rilevare con tempestività ed efficienza tutte le fatture degli acquisti effettuati nel mese di riferimento, quindi, in risposta a tale problema, gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri affermano che *“l'applicazione di un software, data la necessità di avere dati sempre aggiornati, permette una più facile organizzazione del ciclo degli acquisti in azienda con maggiore puntualità ed efficacia, anche in assenza di una puntuale rilevazione dai documenti”*<sup>237</sup>;
- costi della manodopera e del personale, è utile per l'azienda effettuare una distinzione tra i costi destinati al personale di produzione, al personale amministrativo e al personale commerciale, in modo tale da ottenere dei prospetti più chiari;
- altri costi;
- ammortamenti;
- oneri finanziari, rappresentano un dato abbastanza attendibile a consuntivo in quanto viene fornito dalle banche generalmente su base trimestrale, *“in questo caso, essendo gli interessi passivi di conto corrente determinati trimestralmente dall'istituto di credito, mensilmente l'ammontare degli interessi passivi maturati potrà determinarsi solamente in base a stime relative*

---

<sup>237</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 98.

*all'ammontare dei fidi impiegati mediamente nel periodo considerato ed al tasso medio applicato”<sup>238</sup>;*

- oneri e proventi straordinari.

Come visto nella formulazione del budget economico, anche in sede di formulazione dei report relativi alle variazioni del risultato economico, sarà importante poi analizzare tale risultato su tre livelli: il margine di contribuzione, il reddito operativo e il reddito operativo ante imposte. Tale analisi verrà svolta con frequenza mensile o trimestrale e, a fine anno, verranno calcolati gli scostamenti totali riferiti all'anno, come visto nell'illustrazione sottostante.

	Gennaio				Febbraio...	Totale annuale
	Budget	Effettivo	Scostamento	Scostamento %		
RICAVI						
COSTO del VENDUTO						
- Costo materie prime						
- Costo manodopera diretta						
- Costo energia						
- Costi diretti di vendita						
MARGINE DI CONTRIBUZIONE						
COSTI FISSI						
- di produzione						
- di vendita						
- generali e amministrativi						
REDDITO OPERATIVO						
ONERI E PROVENTI FINANZIARI						
REDDITO ANTE IMPOSTE						
IMPOSTE						
REDDITO NETTO						

*Illustrazione 12: Esempio di report economico*

*Fonte: ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in Il budget e il controllo di gestione per le PMI, Milano, 2012, pagg. 229.*

Una volta contrapposti i valori di budget con i valori a consuntivo l'imprenditore dovrà quindi controllare se quanto fatto è consono al raggiungimento degli obiettivi prefissati ad inizio periodo. Nel caso in cui alcuni obiettivi, a causa di un cambiamento di condizioni interne o di condizioni esterne del mercato, diventassero irraggiungibili l'imprenditore dovrà adeguarli alle nuove circostanze e non adottare una strategia passiva: infatti, come sostengono gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï, *“se si vorranno rispettare gli obiettivi annuali, non si potrà fare altro che*

<sup>238</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 69.

*recuperare, nei mesi successivi, i punti persi nel periodo precedente intervenendo con decisioni mirate a migliorare l'efficienza e l'efficacia operativa”* <sup>239</sup>.

Quindi l'analisi degli scostamenti ha prima di tutto la funzione di verificare se quanto compiuto in sede di realizzazione del budget è stato effettuato correttamente e se è, al contrario, necessario apportare le opportune modifiche; inoltre permetterà all'imprenditore e ai suoi collaboratori di conoscere le reali potenzialità e caratteristiche dell'impresa andando a formulare le più opportune strategie produttive e commerciali; infine consentirà di monitorare di periodo in periodo l'operato del personale e il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Sarà molto importante per l'imprenditore determinare con molta precisione le cause che hanno determinato tali scostamenti prima di apportare delle modifiche alla strategia aziendale in quanto una modifica non pensata e valutata correttamente potrebbe avere delle ripercussioni in tutta la vita e sviluppo aziendale. Quindi, come spiegano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, *“in concreto, ciò che è stato previsto va controllato e se il piano economico mostra dati non adeguati alle ipotesi fatte, occorre riallineare il budget, altrimenti l'azione di controllo economico risulterà inefficace e l'equilibrio economico dell'impresa potrebbe risultare compromesso. Anche il budget finanziario dovrà essere modificato, date naturali correlazioni esistenti fra aspetto economico e finanziario della gestione”* <sup>240</sup>.

Per quanto riguarda l'**aspetto finanziario** si andranno a determinare a consuntivo i valori finanziari programmati nel budget finanziario ed in seguito verranno, anche in questa circostanza, determinati gli scostamenti. A causa dei vincoli riguardanti i pagamenti dei debiti generati con i propri fornitori e gli incassi dei crediti pendenti con i propri clienti, individuare le entrate e le uscite di liquidità in via programmata in maniera esatta è un'operazione quasi impossibile, quindi nei prospetti di variazione finanziaria risulteranno quasi sempre degli scostamenti. Scostamenti che, come affermano gli autori Bruno Dei, Franco Chiti e Marco Parri, *“nella prima fase del preventivo finanziario sono notevoli (oltre il 25%, soglia massima oltre la quale il dato non ha più significatività), ma su base trimestrale gli*

---

<sup>239</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 231.

<sup>240</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 101.

*incassi da clienti e i pagamenti a fornitori tornano a scostamenti accettabili. Con l'esperienza applicativa, dopo 3 esercizi gli scostamenti scendono sotto il 10%"* <sup>241</sup>.

A livello finanziario verranno individuati gli scostamenti relativi alle seguenti **voci**:

- entrate, che rappresentano principalmente gli incassi da clienti, esse sono di difficile individuazione a consuntivo soprattutto quando gli scostamenti vengono individuati su base mensile poiché i clienti sono soliti a dilazionare i propri pagamenti;
- uscite per il pagamento di acquisti di merce e di materiali ai fornitori, generalmente tale pagamento viene standardizzato con l'aiuto degli istituti finanziari che si occupano di effettuare tali operazioni nei tempi stabiliti con l'azienda;
- pagamento stipendi e relativi tfr;
- pagamento oneri finanziari, generalmente non sono di difficile individuazione a consuntivo poiché, come visto a livello reddituale, vengono definiti dagli istituti finanziari;
- pagamento imposte;
- altre entrate ed uscite.

Quindi verranno presi in considerazione tutti i movimenti, in entrata e in uscita, che generano flussi di cassa durante l'anno. Primariamente, come precedentemente visto nella tabella 28 relativa al calcolo dei flussi di cassa, verranno contrapposti i valori programmati con i valori effettivi relativi ai flussi di cassa prodotti dalla gestione reddituale, ripresi dal budget e dal conto economico (utile di esercizio, ammortamenti, accantonamenti al fondo tfr); in seguito verranno contrapposte le voci appartenenti al budget patrimoniale e allo stato patrimoniale (crediti e debiti commerciali, crediti e debiti diversi, rimanenze) in modo tale da determinare i flussi di cassa generati dalla gestione del capitale circolante netto. Questi valori, risultanti dall'analisi economica e patrimoniale, andranno nel totale a formare il finanziamento interno all'azienda e quindi i flussi di cassa di gestione corrente. Ai flussi di cassa della gestione corrente dovranno essere poi aggiunti i dati relativi alla gestione delle

---

<sup>241</sup> DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, in *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999, pagg. 145.

fonti di finanziamento esterno, quali gli investimenti e i disinvestimenti, l'accensione e il rimborso di prestiti e mutui e infine la distribuzione dei dividendi. Come visto si otterrà un avanzo o un disavanzo sul quale valore potrà essere calcolato lo scostamento tra valore programmato e valore effettivo.

Voci	Valore programmato	Valore effettivo	Scostamento	Scostamento %
<b>AUTOFINANZIAMENTO:</b>				
Utile netto				
Ammortamenti				
Accantonamenti TFR				
<b>TOTALE FLUSSO DI CASSA GESTIONE REDDITUALE</b>				
<b>GESTIONE CAPITALE CIRCOLANTE:</b>				
Δ Crediti verso clienti				
Δ Crediti diversi				
Δ Rimanenze				
Δ Debiti verso fornitori				
Δ Debiti diversi				
<b>TOTALE VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>				
<b>FLUSSO DI CASSA CIRCOLANTE NETTO</b>				
Investimenti				
Disinvestimenti				
Accensione prestiti finanziari				
Rimborso prestiti finanziari				
Distribuzione dividendi				
<b>AVANZO - DISAVANZO FINANZIARIO</b>				

*Illustrazione 13: Esempio di report finanziario*

*Fonte: ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in Il budget e il controllo di gestione per le PMI, Milano, 2012, pagg. 236.*

Una volta determinati gli scostamenti, l'imprenditore e i suoi collaboratori dovranno identificare le **cause** che li hanno prodotti in modo tale da apportare delle modifiche alla strategia aziendale e permettere il raggiungimento di obiettivi più reali <sup>(242)</sup>. È possibile effettuare una distinzione fra i possibili scostamenti che l'impresa può produrre e questi, a tal proposito, si dividono in:

- scostamenti di rilevazione, quando il personale mette in atto delle operazioni che risultano inefficienti o inefficaci in vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- scostamenti di previsione, errori nella formulazione delle stime e degli standard aziendali;
- scostamenti di misurazione, che rappresentano errori generici di calcolo, tanto in fase di programmazione che in fase consuntiva;
- scostamenti legati al momento decisionale, nascono da errori nella fissazione degli obiettivi aziendali dovuti, per esempio, ad una scarsa analisi delle caratteristiche interne dell'azienda e del suo mercato obiettivo;
- scostamenti casuali, quando nascono dal caso e non dipendono da azioni del personale o da azioni viste nei punti precedenti.

Come si comprende, le cause che generano gli scostamenti possono essere di natura interna o esterna.

Le *cause di natura interna* sono quelle prodotte da una cattiva gestione interna dell'azienda in termini di efficienza, quando le risorse non vengono sfruttate nel modo ottimale, e in termini di efficacia, quando non vengono utilizzate le procedure più

---

<sup>242</sup> A tal proposito, BROCCARDO LAURA, in *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.53, 1° trimestre 2008, pagg. 33, sottolinea l'importanza di effettuare un'analisi relativa agli scostamenti relativamente ad una PMI che lavora su commessa e per quanto riguarda le materie prime a sostegno della produzione. Precisamente afferma che "a) se si verifica uno scostamento positivo, e dunque apparentemente c'è un risparmio per quanto riguarda il consumo da parte della commessa di tali risorse, bisogna tuttavia domandarsi se quel risparmio è dovuto al fatto che non sono ancora state acquisite le materie prime, o addirittura le materie prime sono state prelevate dal magazzino, ma non sono ancora imputate alla commessa; b) se lo scostamento è negativo, e dunque apparentemente è evidenziato un maggior consumo di risorse da parte della commessa, occorre verificare che effettivamente le materie prime indicate fino a quello stato di avanzamento della commessa e non siano state acquisite, e dunque già imputate, tutte le materie prime occorrenti per la realizzazione del 100% della commessa. È così evidente come per un'azienda non sia sufficiente leggere un numero, ma occorra soffermarsi sul significato di quel numero e su quali elementi lo hanno influenzato".



adeguate e più convenienti per produrre e commercializzare il prodotto e quindi per raggiungere gli obiettivi.

Per esempio, nel caso in cui si generi uno scostamento nei costi diretti di produzione se questo è sfavorevole bisogna valutare le cause di inefficienza interna in modo tale da migliorare le procedure aziendali e ridurre in questo modo gli sprechi; nel caso in cui lo scostamento risulti favorevole bisogna, anche in questa circostanza, effettuare un'analisi, ovvero bisogna rivalutare se i valori standard e i valori programmati siano stati ottenuti mediante operazioni di calcolo adeguate o siano state perseguite delle strategie pessimistiche di calcolo.

Le *cause esterne* che determinano gli scostamenti riguardano in parte l'efficacia: in particolare si verificano quando il reparto commerciale e il reparto adibito al controllo di gestione non sono in grado di prevedere i possibili cambiamenti dei gusti della domanda e di reagire ad essi opportunamente. In parte vengono prodotti anche da turbolenze ambientali tanto improvvise e improbabili da non poter essere previste e programmate.

Nel caso di scostamenti dovuti a cambiamenti improvvisi ambientali, se questi risultano sfavorevoli l'azienda dovrà rivedere le proprie strategie ed adattare alle nuove condizioni sfavorevoli di mercato per cercare di rimanere competitiva; viceversa, se le condizioni ambientali diventano favorevoli, anche in questa circostanza l'azienda dovrà rivalutare la propria politica e capire se sia opportuno servire una domanda maggiore e quindi rivalutare la propria dimensione.

È quindi molto utile andare ad individuare la natura degli scostamenti, sia di carattere economico che finanziario, in modo da intraprendere le giuste correzioni: infatti se, per esempio, l'azienda ottenesse un livello di vendita minore di quanto programmato ciò significherebbe che a monte sono stati effettuati degli errori di valutazione e fissazione degli obiettivi e quindi sarebbe utile andare a determinare le cause generatrici di queste variazioni che potrebbero essere, per esempio, una minor capacità dell'azienda di penetrare il mercato e di fronteggiare la concorrenza, una minor capacità produttiva dell'azienda idonea a soddisfare le richieste del mercato o altro ancora. Oppure, per quanto concerne l'aspetto finanziario, per esempio, un livello più basso di tesoreria potrebbe nascere da cause molteplici che l'imprenditore e gli addetti al controllo di gestione dovranno opportunamente individuare.

Dal **punto di vista quantitativo** gli scostamenti economici e alcuni scostamenti finanziari dipendono dalle seguenti cause, le quali a volte possono verificarsi anche congiuntamente:

- Scostamenti di quantità:  $\Delta$  Quantità x prezzo standard  
 $(Q_e \times P_s) - (Q_s \times P_s)$
- Scostamenti di prezzo:  $\Delta$  Prezzo x quantità effettiva o standard  
 $(P_e \times Q_e) - (P_s \times Q_e)$

$Q_e$  = quantità effettiva

$Q_s$  = quantità standard

$P_e$  = prezzo effettivo

$P_s$  = prezzo standard

Lo *scostamento di prezzo a quantità standard* o costanti permette di individuare le variazioni che si possono verificare tra prezzi programmati e prezzi effettivi evidenziando in tale modo possibili errori nella formulazione dei prezzi, nella comprensione delle reali potenzialità dell'azienda di penetrare il mercato con un determinato prezzo oppure nella gestione dei rapporti con i propri fornitori. Tali scostamenti saranno quindi creati da un'errata determinazione di politiche di vendita o di acquisto e, a tal proposito, l'imprenditore dovrà apportare le giuste modifiche nella alla fase di programmazione commerciale: specificamente al budget dei prezzi di vendita qualora siano stati commessi degli errori di valutazione dal reparto commerciale e al budget di produzione e dei costi diretti nel caso in cui, in fase di produzione, l'azienda abbia dovuto sostenere costi maggiori a quelli programmati per creare il bene. Generalmente gli scostamenti determinati dalla variazione del prezzo, sono generati principalmente da cause esterne all'azienda: ovvero da cambiamenti della domanda, della concorrenza o dei prezzi della materia prima fornita dai fornitori. Quindi gli addetti dovranno determinare correttamente le cause generatrici di tali scostamenti in modo tale da formulare le azioni idonee al raddrizzamento della politica aziendale, ma per fare ciò dovranno considerare attentamente gli influssi che tali azioni possono determinare in tutta la struttura aziendale.

Lo scostamento di quantità a prezzi costanti da, invece, informazioni in merito al livello di consumo delle risorse durante tutto il processo produttivo e quindi in merito all'efficienza dell'intera gestione aziendale. *“Tali variazioni esprimeranno quindi le differenze nel fatturato, costi di produzione o di altre funzioni aziendali, flussi di cassa o finanziari, provocate esclusivamente da minori o maggiori quantità di prodotti venduti, o di materiali e altri costi di gestione, rispetto al valore preventivato come standard”*<sup>243</sup>. La principale causa che genera tali scostamenti è rappresentata tipicamente da un'errata politica di penetrazione di mercato, ma soprattutto da un'errata politica produttiva che non permette di sfruttare al meglio la capacità produttiva e le caratteristiche dell'azienda: l'azienda in via programmata presenta delle potenzialità ma non è in grado, in pratica, di metterle in atto. Quindi si potranno riscontrare all'interno dell'impresa, per esempio, lacune di efficienza ed efficacia dei metodi produttivi utilizzati: i materiali non vengono utilizzati nella maniera corretta producendo quindi prodotti difettosi o sprechi, i macchinari non vengono utilizzati correttamente o non vengono controllati regolarmente, si riscontrano problemi nella progettazione, produzione e commercializzazione del prodotto, ecc. Tutte cause generalmente interne all'azienda. Individuate le cause che generano tali scostamenti gli addetti al controllo di gestione potranno quindi introdurre delle soluzioni volte al miglioramento dell'intera fase produttiva del prodotto, andando a ridurre sprechi e scarti e andando a migliorare anche la fase di commercializzazione del prodotto stesso.

Nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare in maniera più approfondita i tipi di variazioni che possono verificarsi nei costi e nei ricavi aziendali.

---

<sup>243</sup> Appunti per il controllo di gestione nelle PMI, [http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo\\_di\\_gestione.pdf](http://www.consulenza-aziendale.com/doc/controllo_di_gestione.pdf), pagg. 77.

### 6.3 Variazioni di costo

Il reparto produttivo si occupa di individuare i costi di produzione relativi ai vari beni appartenenti all'offerta aziendale, per fare ciò tale reparto va ad individuare le quantità standard di ogni materia prima necessaria per produrre il bene in oggetto e i prezzi standard ad esse applicati. Questi dati vengono poi inseriti nel budget dei costi diretti di produzione e vengono confrontati a fine periodo con i dati ottenuti a consuntivo, in modo tale da ottenere le variazioni dei costi diretti di produzione.

L'operazione di determinazione degli scostamenti di costo è un'operazione matematica apparentemente semplice, però l'operazione di individuazione delle cause che determinano tali scostamenti risulta essere alquanto complicata e complessa. Quando si analizza uno scostamento relativo ai costi, infatti, bisogna comprendere innanzitutto su quale materia prima e su quale reparto, produttivo o di ausilio, si sia verificato, poi bisogna individuare quale causa l'abbia prodotto tra una molteplicità di fattori che possono essere: la variazione del prezzo delle risorse produttive, inefficienze interne che portano ad una cattiva utilizzazione delle materie prime, sprechi o un utilizzo maggiore di quantità di risorse interne (<sup>244</sup>).

L'autrice Maria Silvia Avi esamina quattro tipi di variazioni che possono verificarsi nell'andamento dei costi e che andremo brevemente a spiegare:

- 1) Variazione di prezzo – costo;
- 2) Variazioni di efficienza;
- 3) Variazioni di volume;
- 4) Variazioni di spesa (<sup>245</sup>).

---

<sup>244</sup> A tal proposito ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 220, affermano “La causa può essere imputata a: 1) all'aumento del prezzo? 2) alla cattiva qualità della materia prima? 3) al non perfetto funzionamento delle macchine? 4) al basso livello professionale degli addetti? 5) al fermo macchine? 6) allo scarso impegno degli addetti per motivi conflittuali?”.

<sup>245</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 223.

Le variazioni di prezzo - costo rappresentano le variazioni di costo che nascono nel momento in cui l'impresa paga al fornitore un prezzo differente da quello programmato per ottenere una determinata materia prima o una risorsa produttiva necessaria per produrre il proprio bene di vendita. Generalmente gli scostamenti provocati solamente dalla variazione del prezzo di acquisto di tali risorse, sono causati da cambiamenti delle condizioni esterne di mercato ed, in piccola parte, da errori interni nella fissazione dei costi standard e programmati inerenti la produzione. Per determinare tali variazioni bisogna evitare che a concorrere allo scostamento del costo vi partecipi anche l'influsso di altre variazioni, per esempio la variazione delle quantità di acquisto del prodotto. Per fare ciò gli addetti dovranno tenere costante qualsiasi elemento che non sia il prezzo e quindi devono svolgere il seguente confronto per ogni materia prima o risorsa produttiva acquistata:

Quantità di risorsa produttiva variabile <u>effettivamente</u> comprata	x	Prezzo unitario <u>effettivo</u>
Quantità di risorsa produttiva variabile <u>effettivamente</u> comprata	x	Prezzo unitario <u>programmato</u>

É importante svolgere tale analisi per ogni fattore produttivo acquistato in quanto, se si effettua un'analisi degli scostamenti relativa ai costi di produzione globali, si potrebbe non rilevare in maniera evidente l'andamento dei costi di ogni singolo fattore e l'esistenza di particolari problemi nella gestione dei prezzi di una risorsa in particolare.

*Le variazioni di efficienza:* Può verificarsi il caso in cui invece gli scostamenti di costo siano provocati anche, o solo, da una variazione della quantità di utilizzo di una risorsa (mano d'opera diretta, energia, materie prime...) durante il processo produttivo diversa da quella programmata (<sup>246</sup>). Nel caso in cui, per esempio, a generare scostamenti non favorevoli, ovvero maggiori costi effettivi di produzione, sia solo l'aumento della quantità di materia prima utilizzata rispetto a quella programmata, l'imprenditore dovrà riesaminare tutto il processo produttivo aziendale

<sup>246</sup> A tal proposito, AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 228, afferma che "i beni per poter essere monitorati in base ai conti controllo consumi, devono entrare nel processo produttivo all'inizio della lavorazione e in una sola soluzione".

e dovrà apportare, con dovuta tempestività, le giuste correzioni per evitare che ulteriori sprechi vengano creati. Per questo motivo gli scostamenti dovranno essere analizzati in periodi di tempo ravvicinati per permettere una più facile e corretta individuazione delle cause che li hanno prodotti e per apportare le giuste modifiche anche alla sfera produttiva aziendale.

Per ottenere correttamente le variazioni di efficienza è necessario, come visto nelle variazioni di prezzo, isolare gli elementi diversi dalla quantità, ovvero è necessario utilizzare i prezzi standard sia per i valori di quantità programmati che per quelli a consuntivo, in altre parole bisogna mantenere il prezzo costante. Inoltre per avere delle informazioni più veritiere e utili è necessario individuare tali variazioni per ogni risorsa produttiva utilizzata nella produzione.

Quantità di risorsa produttiva variabile <u>programmata</u>	x	Prezzo unitario <u>programmato</u>
Quantità di risorsa produttiva variabile <u>effettivamente</u> utilizzata	x	Prezzo unitario <u>programmato</u>

Come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, *“il confronto fra costo effettivamente sostenuto e costo programmato avrà significato solo se i due valori fanno riferimento ad un'unica quantità di produzione; non sempre però tali aggregati sono determinati in base a quantità omogenee, quindi ... bisogna identificare il valore programmato rapportato al volume di produzione effettivamente raggiunto”*<sup>247</sup>.

*Variazioni di efficienza e di volume riferite ai centri:* come visto nella determinazione del full cost, paragrafo 4.1.4, a concorrere alla produzione di ogni singolo prodotto non vi sono solamente i costi variabili di produzione, ma ad ogni prodotto o ad ogni centro produttivo deve essere imputata anche una quota dei costi semi - variabili e dei costi fissi. Questi costi, come più volte specificato nel capitolo 4, vengono comunque sostenuti dall'imprenditore per dare vita all'azienda e variano parzialmente (costi semivariabili) o non presentano mutamenti (costi fissi) al variare della produzione. Nonostante tutto, qualora la produzione aziendale di ogni prodotto fosse maggiore, la capacità dell'azienda di assorbire tali costi sarebbe più grande. Quindi

<sup>247</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 226.

diventa utile per l'azienda individuare, sia in via programmata che consuntiva, la capacità dell'azienda di assorbimento dei costi fissi. A tal proposito, chiameremo variazioni di volume le variazioni della capacità di assorbimento dei costi fissi che si verificano in seguito a scostamenti tra la quantità di produzione programmata e quella effettiva (<sup>248</sup>). In questo caso, come afferma l'autrice Maria Silvia Avi, “è necessario confrontare il valore unitario di budget a volume effettivo rapportato al volume effettivo con il valore unitario di budget a volume programmato rapportato al volume effettivo” <sup>249</sup>.

Per calcolare questo tipo di variazioni diventa molto utile la formulazione di un budget flessibile, nel quale, attraverso una relazione matematica, i costi totali vengano collegati con qualsiasi livello di produzione e in qualsiasi momento dato. Quindi sarà possibile, tramite questa relazione, confrontare i costi totali programmati relativi alla una quantità di produzione effettiva (costo programmato rapportato a volumi di produzione effettivi) con i costi totali effettivi relativi alla quantità di produzione effettiva (costo effettivamente sostenuto). Lo scostamento ottenuto dipenderà da due variazioni:

- variazione di efficienza, causata da un diverso utilizzo di fattori variabili rispetto a quello programmato (Confronto tra costo effettivamente sostenuto in cui i fattori variabili sono calcolati a prezzi standard con il valore del budget flessibile riferito al volume di produzione effettivamente realizzata) ;
- variazione di volume, causata da un diverso assorbimento dei costi fissi rispetto a quello programmato (Confronto tra il valore del budget flessibile riferito al volume di produzione effettivamente realizzata e il prodotto del costo programmato unitario per la produzione effettivamente realizzata).

---

<sup>248</sup> A tal proposito IULIANO GIUSEPPE, in *L'analisi degli scostamenti*, PEGASO Università telematica, [http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Iuliano/Analisi\\_degli\\_scostamenti.pdf](http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Iuliano/Analisi_degli_scostamenti.pdf), pagg. 22, afferma che “La variante di assorbimento (denominata anche di volume) esprime i benefici conseguiti con un uso più intenso della struttura produttiva esistente. ... I costi assorbiti possono essere determinati secondo tre modalità di calcolo: a) semplificato sui volumi, moltiplicando l'aliquota di costi fissi di budget per il volume a consuntivo; b) ponderato sul tempo uomo, moltiplicando l'aliquota di costi fissi di budget per il fabbisogno di tempo uomo o macchina di budget moltiplicato per i volumi consuntivi; c) ponderato sulla base di un altro parametro di attribuzione dei costi fissi, in tal caso si moltiplicherà l'uso effettuato a consuntivo nel centro di responsabilità per il suo costo unitario definito a budget”.

<sup>249</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 229.

Le *variazioni di spesa*, infine, vengono calcolate nel caso in cui l'azienda sostenga dei costi generali d'impresa o dei costi amministrativi, ovvero quei costi nei quali manca una relazione univoca tra input ed output. Tale variazione verrà fornita quindi dal confronto del costo programmato nel budget e il loro costo ottenuto a consuntivo. Data la semplicità di tale calcolo non possono essere effettuate, basandosi solamente su tale dato, valutazioni in merito all'efficacia del centro che ha sostenuto tali costi, ma sono necessarie analisi e considerazioni più approfondite.

#### 6.4 *Variazioni di ricavo*

Al reparto commerciale è destinato il compito raggiungere gli obiettivi di vendita stabiliti annualmente dal budget commerciale e perché ciò si verifichi dovrà ottenere, a fine di ogni periodo preso in considerazione, scostamenti piccoli se non nulli tra i valori programmati e i valori effettivi; ciò vorrà dire che la strategia di vendita individuata dal reparto commerciale e dagli addetti alla vendita sarà idonea ad ottenere dei fatturati aziendali soddisfacenti. Il reparto commerciale dovrà quindi verificare periodicamente l'efficienza ed efficacia della strategia attuata individuando le possibili cause, interne ed esterne, che possano aver generato degli scostamenti nella sezione vendite: dovrà quindi, attraverso il lavoro di tutto il personale commerciale, effettuare un controllo periodico sul raggiungimento degli obiettivi, individuare le possibili problematiche e le cause che non hanno permesso il loro raggiungimento e sviluppare delle possibili azioni correttive per adattare la strategia alle nuove circostanze.

Per ottenere un buon sistema di individuazione degli scostamenti della sezione delle vendite non basterà solamente evidenziare gli scostamenti di vendita di ogni prodotto commercializzato, ma tale sistema dovrà anche svilupparsi su una dimensione sia spaziale che temporale, ovvero sarà importante evidenziare dove (in quale area e paese) e in che periodo dell'anno (mese) uno scostamento viene generato. A tal proposito, come affermano gli autori Felice Aloï e Antongiulio Aloï, *“il semplice confronto a livello di ricavi complessivi dà solo un'indicazione di massima sull'entità*



dello scostamento ma non ne consente l'analisi"<sup>250</sup>, quindi è importante andare a calcolare gli scostamenti per ogni prodotto aziendale in modo tale verificare se esso abbia raggiunto gli obiettivi prestabiliti e quindi possa considerarsi redditizio per l'azienda.

A titolo di esempio, se l'azienda produce un bene A e un bene B e il budget delle vendite programma un ricavo totale di vendita di 100 euro e ottiene a consuntivo un ricavo totale di 120 euro, si può dire che l'azienda globalmente abbia centrato l'obiettivo delle vendite, ma non possiamo dire se tali prodotti abbiano entrambi raggiunto il proprio budget di vendita e se a tale successo abbiano contribuito entrambi i beni o solamente uno. Infatti potrebbero, a tal proposito, verificarsi i seguenti casi:

Prodotto	Ricavo di vendita programmato	Ricavo effettivo di vendita	Scostamento	Spiegazione
A	50	60	10	Entrambi i prodotti superano i propri obiettivi di budget e contribuiscono in egual misura alla determinazione dello scostamento positivo di 20 sui ricavi totali.
B	50	60	10	
Totale	100	120	20	
A	50	80	30	Solo il prodotto A supera e raggiunge il proprio obiettivo di vendita e contribuisce alla determinazione dello scostamento positivo del ricavo totale di vendita. Il prodotto B non raggiunge l'obiettivo ma genera comunque ricavi positivi.
B	50	40	-10	
Totale	100	120	20	
A	50	130	80	Solo il prodotto A supera e raggiunge il proprio obiettivo di vendita e contribuisce alla determinazione dello scostamento positivo del ricavo totale di vendita. Il prodotto B non raggiunge l'obiettivo di vendita e addirittura genera ricavi negativi, l'azienda dovrà valutare se togliere tale prodotto dalla propria offerta.
B	50	-10	-60	
Totale	100	120	20	

Quindi tenute conto le ipotesi appena analizzate il reparto commerciale potrà elaborare un prospetto relativo agli scostamenti di vendita nel seguente modo:

<sup>250</sup> ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 215.

Mese									
Prodotto	Valori di budget			Valori effettivi			Scostamenti		
	Prezzo	Quantità	Ricavi	Prezzo	Quantità	Ricavi	Su prezzo	Su quantità	Su ricavi
Alfa									
Beta									
Gamma									
TOTALE AREA 1									
Alfa									
Beta									
Gamma									
TOTALE AREA 2									
Alfa									
Beta									
Gamma									
TOTALE GENERALE									

Illustrazione 14: Esempio report commerciale

Fonte: ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 219.

Una volta identificati gli scostamenti, come visto, bisognerà andare a determinare le cause che li hanno prodotti, bisognerà in altre parole capire se tali scostamenti siano stati generati da un cambiamento dei livelli di prezzi, da un cambiamento della quantità di vendita o da un cambiamento congiunto di entrambi, in modo tale da apportare le giuste azioni correttive alla strategia commerciale d'azienda.

Generalmente il primo elemento che si considera per determinare gli scostamenti dei ricavi è rappresentato dalle *variazioni* tra il *prezzo* programmato nel budget delle vendite o dei ricavi e il prezzo effettivamente praticato dall'azienda. Tale scostamento verrà calcolato, come visto nella determinazione delle variazioni di costo, rapportando ciascun prezzo alla medesima quantità di vendita.

Per quanto riguarda invece la *variazione del volume di vendita o la variazione del mix di vendita* offerto dall'azienda, nel momento in cui vengono rilevati tali dati, il reparto commerciale deve porre maggiore attenzione nella formulazione di possibili soluzioni correttive degli scostamenti sfavorevoli: infatti l'obiettivo dell'azienda non è tanto vendere grandi quantità di beni e raggiungere un fatturato elevato, ma è quello di ottenere un margine di contribuzione il più alto possibile date le proprie

caratteristiche interne e dato il mercato di riferimento. Per ottenere informazioni più analitiche ed utili in merito agli scostamenti dei ricavi, il reparto commerciale e gli addetti al controllo di gestione potranno, come spiega l'autrice Maria Silvia Avi, effettuare anche le seguenti analisi:

- *“Variazioni di mix: tale variazione ha lo scopo di evidenziare esclusivamente la differenza che il margine di contribuzione totale ha subito per effetto della modifica del mix di vendita;*
- *Variazioni di volume: tale scostamento conduce alla determinazione delle modifiche subite dal margine di contribuzione dipendenti esclusivamente dalla diversa quantità di beni/ servizi collocati sul mercato”* <sup>251</sup>.

Come sostiene l'autore Giuseppe Iuliano, *“in linea di massima una variazione negativa dei ricavi di vendita può essere ricondotta a fenomeni interni:*

- *incapacità di produrre le quantità richieste dal mercato nella qualità e quantità desiderata;*
- *rete di vendita inefficace;*
- *eventi accidentali che hanno danneggiato il magazzino;*
- *errata politica delle scorte;*
- *scarsa qualità o carenze nei controlli;*
- *previsioni di vendita eccessivamente ottimistiche;*

*e da fenomeni esterni:*

- *ingresso sul mercato di nuovi concorrenti;*
- *contrazione del mercato;*
- *crisi economiche che alterano la propensione al consumo dei clienti;*
- *obsolescenza mercantistica del prodotto;*
- *boicottaggio dei prodotti dai consumatori;*
- *errata politica di vendita”* <sup>252</sup>.

---

<sup>251</sup> AVI MARIA SILVIA, in *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, pagg. 241.

<sup>252</sup> IULIANO GIUSEPPE, in *L'analisi degli scostamenti*, PEGASO Università telematica, [http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Iuliano/Analisi\\_degli\\_scostamenti.pdf](http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Iuliano/Analisi_degli_scostamenti.pdf), pagg. 18.

Come compreso, una volta che un'azienda ha raccolto tutti i dati a consuntivo e li ha confrontati con i dati precedentemente programmati, otterrà una serie di scostamenti i quali dovranno essere analizzati con precisione in modo tale da individuare le cause che li hanno prodotti. L'individuazione di tali cause rappresenta un'operazione molto importante per lo sviluppo della gestione aziendale poiché permette all'imprenditore e agli addetti al controllo di gestione di elaborare le possibili soluzioni da apportare a tutto l'apparato aziendale. Prima di applicare nella pratica tali soluzioni dovranno essere valutati, in via programmata, tutti gli effetti che queste possono creare in ogni reparto aziendale per evitare di creare degli effetti negativi inaspettati in tutta l'azienda che richiedano, a sua volta, una serie di ulteriori modifiche nella strategia aziendale.

## **7 Il controllo di gestione: intervista a due PMI del trevigiano**

Una volta compreso come viene effettuato, in via teorica, il controllo di gestione nelle PMI e come viene svolta la fase di programmazione e di controllo dei dati aziendali, ci è stata data la possibilità di condurre una breve intervista presso due PMI con sede nel trevigiano al fine di comprendere, in linee generali, come il controllo di gestione viene attuato in queste realtà: si capirà precisamente come è nata l'idea di fondare queste imprese, i loro punti forza, come si sviluppa il loro sistema di controllo di gestione e come esso contribuisce al successo aziendale.

In questo capitolo verranno messe a confronto due aziende che si differenziano non solo per il settore in cui operano, ma anche per la loro dimensione e per il servizio offerto al mercato: la prima azienda, l'impresa Alfa (nome fittizio), è una media impresa a carattere commerciale che si occupa di distribuire e di rivendere al mercato, ed in particolare ai grandi centri commerciali specializzati, prodotti elettronici e tecnologici acquistati in Europa e nel mondo; la seconda impresa invece, la Roger Technology S.n.c., è un'azienda di piccole dimensioni di carattere industriale che si occupa di produrre e distribuire nel mercato motori elettrici caratterizzati da un alto tasso qualitativo.

Grazie agli elementi che differenziano queste imprese sarà possibile comprendere come il controllo di gestione si adatti alle diverse realtà e alle differenti esigenze delle aziende. Trattandosi di PMI bisogna precisare che quanto appena trattato in teoria verrà solo in minima parte applicato da queste aziende a causa delle risorse ed esigenze informative più limitate rispetto a quelle detenute dalle grandi aziende. Nonostante tutto, data la concorrenza sempre più agguerrita e la dinamicità del mercato, entrambe le imprese prevedono in un futuro prossimo di implementare e sviluppare gli strumenti di programmazione e di controllo per rispondere sempre più adeguatamente alle esigenze della propria domanda.

## *7.1 Il controllo di gestione nell'impresa Alfa*

### *Storia ed evoluzione dell'impresa*

L'impresa Alfa nacque nel 1980 dall'intuizione di un socio, l'attuale presidente della società, che era solito, data la sua passione per l'elettronica, importare dall'America prodotti elettronici ad alto tasso innovativo e qualitativo. Tale socio decise, quindi, di trasformare questa passione nel proprio lavoro andando a creare un'azienda che si occupasse di importare tali prodotti, in particolare accessori di Apple e hard disk, e di distribuirli in Italia e in Europa.

Inizialmente l'impresa Alfa, come la maggior parte delle imprese all'inizio del proprio sviluppo, era un'azienda a carattere familiare, composta da poche persone e nella quale le idee e le decisioni venivano prese dall'imprenditore stesso, facilitato da un mercato obiettivo quasi puramente italiano e in quegli anni poco complesso.

Con gli anni, a causa dell'evoluzione del mercato e soprattutto dell'entrata dell'Italia nell'Unione Europea, l'azienda ha dovuto adattarsi alle esigenze di un mercato più vasto e ha dovuto non solo ampliarsi in termini quantitativi, ma sottostare anche alle obbligazioni di redazione di bilancio previste per tutte le imprese europee che volevano assicurarsi l'appoggio degli investitori esteri e che, quindi, dovevano assicurare la comparazione tra bilanci di aziende di nazionalità europee differenti.

Attualmente tale impresa da lavoro a circa 50 dipendenti e detiene un fatturato annuale di circa 50 milioni di euro, quindi, date le classificazioni quantitative viste nel secondo capitolo (tabella 1), può essere considerata una media impresa. Si occupa della distribuzione in Italia e in Europa di prodotti elettronici, in particolar modo hard disk e accessori di elettronica, specialmente del brand Apple, importati dalla Cina o già presenti in Europa. Dal 2001 ha ampliato la propria gamma di prodotti offrendo inoltre ai propri clienti prodotti e accessori audio (mp3 e iPod) e beni relativi alla telefonia.

Dalla primavera 2007 questa azienda è controllata da un'altra impresa per agevolare l'investimento in vari settori dell'elettronica, mentre dal 2009 ha acquisito un'azienda minore, che si occupava anch'essa di distribuzione di prodotti Apple, e in

tale modo è riuscita a ridurre la concorrenza presente nel mercato italiano e ad incrementare il proprio fatturato.

### *Organizzazione attuale*

L'azienda Alfa attualmente detiene un sistema organizzativo ben definito e formalizzato che prevede un organigramma a carattere orizzontale con il quale, come specificato dal Responsabile delle vendite e del marketing, si cerca di dare importanza al lavoro di tutte le persone appartenenti ad ogni reparto aziendale, ma allo stesso tempo si vogliono definire in modo chiaro ed univoco le mansioni di ogni addetto e si vuole evidenziare le persone che detengono, all'interno dell'azienda, maggiori responsabilità e che, quindi, possono indirizzare l'unità aziendale stessa verso il raggiungimento dei propri obiettivi.

L'azienda comprende quattro soci, tra cui il socio fondatore, che formano il Consiglio d'Amministrazione.

Il socio fondatore, nonché il presidente, esercita il suo controllo in tutta l'azienda andando a formare la Direzione Generale, ognuno degli altri soci ha il compito di gestire una determinata area aziendale.

Un secondo socio si occupa, precisamente, della Direzione Gestionale la quale si trova a capo del Reparto acquisti, di cui fanno parte i buyers, e del Reparto amministrativo, che comprende l'ufficio contabilità e l'order processing & invoicing. Lo stesso socio coordina il Marketing, reparto nel quale collaborano i product manager per l'estero e per l'Italia, e la Direzione Logistica, che si divide nel reparto assistenza tecnica e nel reparto logistica.

Il terzo socio è a capo della Direzione Vendite Italia e il quarto socio è il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione aziendale.

Ogni reparto sottostante alle varie Direzioni è inoltre coordinato da uno o più responsabili che hanno il compito di gestire il personale di reparto e di dare le opportune comunicazioni al socio responsabile della Direzione di riferimento.

## *Controllo di gestione*

Per quanto riguarda il controllo di gestione, inizialmente tale operazione era riservata al socio - fondatore il quale, con le proprie idee ed intuizioni e grazie ad un mercato abbastanza stabile e statico, era in grado di controllare l'operato della propria azienda e prendere le giuste decisioni al momento più opportuno.

Attualmente l'intuito dell'imprenditore fondatore e degli altri soci è ancora l'elemento alla base del successo aziendale: infatti senza intuito verrebbe meno non solo l'investimento iniziale che ha permesso la nascita dell'azienda, ma anche il rischio imprenditoriale che sta alla base della definizione d'impresa. Nonostante ciò possiamo ora identificare anche un reparto che si occupa del controllo di gestione, con il supporto di consulenti esterni per quel che riguarda le materie più specifiche ed in particolare la redazione del bilancio d'esercizio.

L'azienda Alfa, distribuendo prodotti di lusso caratterizzati da una domanda stabile se non crescente negli anni, non ha sofferto della recente crisi economica mondiale, nonostante ciò ha compreso che gli strumenti del controllo di gestione sono necessari per prevedere e programmare l'evoluzione del mercato e per adattare le strategie aziendali, di periodo in periodo, a tali circostanze. Per tale motivo, in questo periodo economico caratterizzato dall'incertezza, l'impresa ha intuito che è vitale porsi a contatto diretto con il cliente. L'azienda usufruisce, a tal proposito, del lavoro di 40 - 50 addetti commerciali i quali si mettono in *diretto contatto con il cliente*, per la maggior parte negozi e centri commerciali, cercando di intuire i suoi gusti e possibili trend futuri. Cercano quindi di comprendere su quali prodotti elettronici e su quali marchi sarà meglio investire nei periodi successivi.

L'azienda Alfa, oltre a studiare i gusti della propria domanda, deve effettuare uno *studio approfondito sulla propria concorrenza* e deve elaborare delle azioni di difesa in risposta alle azioni che i concorrenti metteranno in atto nel periodo successivo: specificatamente, l'azienda Alfa in ogni periodo deve comprare uno spazio espositivo nei negozi e nei centri commerciali, diviso in metri, nel quale potrà esporre la propria merce, divisa per marchio. Per fare ciò, dovrà aggiudicarsi tali



spazi prima della concorrenza ed offrire prezzi migliori rispettando, però, l'equilibrio finanziario aziendale.

L'impresa inoltre, per quanto riguarda la gamma di prodotti offerti, deve spesso far fronte ad una concorrenza che offre sempre più prodotti di bassa qualità ad un minor prezzo i quali invogliano i consumatori, non esperti del settore di elettronica, ad un primo acquisto. L'azienda Alfa cerca, quindi, di ovviare a tale problema offrendo una gamma differenziata di prodotti che vanno da una qualità elevata ad una leggermente meno ricercata. Le *scelte relative al mix di prodotti* offerti vengono decise dal direttore commerciale che, grazie alle informazioni fornite dagli addetti commerciali, effettua prima di tutto un'analisi di carattere economico sulle condizioni di acquisto e, in seguito, svolge delle valutazioni in merito alla qualità dei prodotti offerti. Infatti, le scelte aziendali devono prima di tutto permettere di coprire i costi di gestione e successivamente di produrre degli utili anche se, come ci spiega il Responsabile delle vendite e del marketing, negli ultimi anni diventa sempre più complicato produrre degli utili a causa della tassazione sempre più aggressiva.

Per determinare il giusto mix di offerta è importante per l'azienda identificare in ogni periodo i fornitori che offrono dei prodotti elettronici convenienti, caratterizzati da un determinato grado di qualità e che siano di gradimento alla propria clientela <sup>(253)</sup>.

Per quanto riguarda la *classificazione dei costi*, vista teoricamente nel capitolo 4, l'azienda in esame effettua una classificazione dei costi basata principalmente sulla distinzione fra costi fissi e costi variabili.

Tra i costi fissi individuiamo principalmente il costo del personale: infatti, trattandosi di un'impresa commerciale, tale azienda non sostiene investimenti in tecnologie e macchinari di produzione. I costi variabili sono, invece, rappresentati in particolar modo dai costi degli acquisti dei prodotti da distribuire e i costi commerciali.

Si è evidenziato, inoltre, che i costi di acquisto unitari di particolari prodotti non vengono determinati utilizzando degli standard poiché, essendo spesso importati dall'estero, il loro prezzo è legato alle variazioni del dollaro. A tal proposito, il costo

---

<sup>253</sup> A tal proposito ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pagg. 394 affermano: "Nelle imprese commerciali l'attenzione è rivolta esclusivamente all'aspetto acquisto - vendita (fornitori - clienti). Ai mercati di approvvigionamento e ai mercati di sbocco. L'azione del top management consiste essenzialmente nella definizione degli obiettivi dei volumi di vendita e della ricerca delle migliori condizioni di acquisto attraverso un'attenta ricerca e selezione dei fornitori".

*pieno di prodotto* viene, tipicamente, determinato aggiungendo al costo della materia prima (del prodotto importato in dollari), il costo della scatola d'imballaggio, il costo del trasporto ed altri eventuali costi; poi tale somma in dollari viene convertita in euro. L'azienda, una volta determinato il costo pieno di prodotto, mediante gli strumenti tipici del controllo di gestione, per esempio il Break even point e il margine di contribuzione, andrà a determinare e a verificare il mix dei prodotti offerti in grado di coprire i costi di gestione. L'azienda tramite tali strumenti riesce a determinare la giusta quantità di prodotti valore da distribuire, prodotti con qualità e prezzi più elevati ai quali si collega una domanda più ristretta, e la giusta quantità, generalmente più elevata, di prodotti più facilmente vendibili (tipicamente tali prodotti sono rappresentati dagli hard disk).

La classificazione dei costi svolge un ruolo molto importante anche per la previsione di quei costi che generalmente, di anno in anno, aumentano: i costi di trasporto e i costi della manodopera cinese che, a differenza di quanto si pensi comunemente, ha raggiunto un livello di stipendio in questo settore pari a quello italiano.

Il sistema di controllo di gestione permette quindi all'azienda Alfa di comprendere su che tipo di prodotti investire ogni anno e che livello di fatturato si può raggiungere date le proprie potenzialità. Come detto in precedenza, dato un livello di costi non è facile ottenere un utile positivo, quindi l'azienda dovrà concentrarsi non tanto nell'ottenere ricavi di vendita maggiori ma nel raggiungere migliori margini di contribuzione. Infatti, qualora l'azienda volesse aumentare il proprio fatturato, per fare ciò dovrebbe comunque aumentare i costi d'acquisto della merce aggiuntiva, i costi della logistica (costi di gestione e rotazione del magazzino), i costi di trasporto, i costi di amministrazione (il reparto amministrativo infatti dovrà gestire un maggior numero di fatture) e i rischi finanziari connessi a tutto il processo. Quindi prima di mettere in atto delle azioni mirate all'incremento delle vendite dovrà valutare gli influssi che tali azioni hanno sugli altri reparti aziendali e valutarne la convenienza economica e finanziaria.

Per quanto riguarda invece l'elaborazione del budget e del bilancio aziendale bisogna innanzitutto precisare che l'anno fiscale dell'impresa Alfa, a differenza di quanto praticato generalmente nelle altre imprese, termina a fine giugno: infatti, se

terminasse a dicembre, l'impresa troverebbe ingenti problemi di determinazione dei dati a consuntivo poiché il boom di vendite avviene proprio nel periodo natalizio nel quale viene inoltre assunta manodopera aggiuntiva, con contratto a termine, per fronteggiare il maggior carico di lavoro.

Il *budget annuale* quindi deve essere pronto per inizio luglio, e viene diviso in trimestri al termine dei quali si effettuano le rilevazioni dei dati a consuntivo e si calcolano gli scostamenti e le cause che li hanno determinati, in modo tale da adattare la strategia aziendale a nuovi cambiamenti delle caratteristiche interne ed esterne. Nonostante tutto, il socio afferma che, data l'evoluzione repentina del mercato, negli ultimi anni gli addetti al controllo di gestione si ritrovano quasi giornalmente a dover riprogrammare i dati aziendali.

Generalmente il budget annuale aziendale viene elaborato partendo dai costi degli anni precedenti sui quali vengono poi effettuate delle valutazioni in base alle caratteristiche del mercato e dell'azienda. Tale budget viene tipicamente redatto in forma pessimistica, ma sempre in forma migliorativa rispetto a quello dell'anno precedente, in modo tale da permettere all'azienda di effettuare una crescita positiva nel tempo e di raggiungere facilmente gli obiettivi aziendali, senza intraprendere delle azioni o degli investimenti troppo rischiosi.

Il budget di questa azienda presenta delle particolarità rispetto a quanto visto in teoria, precisamente nel capitolo 5, infatti si basa quasi esclusivamente sulla contrapposizione tra il budget delle vendite e il budget di controllo di gestione (budget che programma i costi del personale, i costi della logistica, i costi del sistema informativo e i costi degli acquisti). Detiene, inoltre, grande importanza il budget degli investimenti perché è grazie a tale strumento che l'azienda Alfa riesce a comprendere che investimenti effettuare nell'anno fiscale successivo.

Il budget, in aggiunta, si suddivide per tipologia di prodotto, di clientela e di marchio, fino ad arrivare ad un vero e proprio budget di prodotto in grado di evidenziare la redditività che ogni bene fornisce all'azienda e quindi la convenienza per l'impresa a distribuirlo.

## *Conclusioni*

Questa azienda deve il suo successo ad una caratteristica più volte individuata presso le PMI: la flessibilità. L'impresa negli anni, infatti, grazie al contatto diretto con i propri clienti ottenuto col lavoro dei propri agenti commerciali e grazie all'intuito dei propri soci, è stata in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato e della propria domanda senza risentire della crisi che ha colpito la maggior parte delle PMI italiane. Aspetti da migliorare, data l'evoluzione repentina del mercato, se ne riscontrano in ogni realtà e in ogni fase aziendale e, dato ciò, l'azienda Alfa ha sempre cercato di risolvere ogni problema affidandosi, quando necessario, a consulenti esterni esperti nelle materie specifiche in modo tale da superare ogni problema nel miglior dei modi e ottenere da ogni circostanza un vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda il controllo di gestione, essendo l'azienda Alfa una media impresa, esso non viene svolto con strumenti caratterizzati da originalità rispetto a quanto visto nella teoria, ma l'azienda utilizza, come la maggior parte delle PMI, strumenti standard.

## *7.2 Il controllo di gestione nell'impresa Roger Technology S.n.c.*

### *Storia ed evoluzione dell'impresa*

Roger Technology S.n.c., PMI con sede nel trevigiano, specializzata nella creazione di automazioni e motori elettrici ad alto tasso tecnologico (in particolare di automazioni per cancelli e porte da garage per il settore residenziale, commerciale e industriale), deve la sua nascita all'intuito e alla passione per l'elettronica e per la meccanica dei tre fratelli Florian, attuali soci dell'azienda, e in particolare del fratello minore, Dino Florian, il quale circa trent'anni fa decise di mettersi in proprio e di creare quella che negli anni è diventata una delle aziende più competitive nel settore.

Dino Florian, dopo aver lavorato per tre stagioni estive nell'azienda nella quale lavorava il fratello maggiore, Primo Florian, occupandosi della riparazione di motori elettrici, decise, una volta finiti gli studi, di mettersi in proprio iniziando l'attività di elettricista. Già un anno dopo, però, si rese conto che in questa attività non poteva esprimere al meglio la propria passione per la meccanica e per l'elettronica, quindi decise di fondare un'impresa specializzata nell'avvolgimento di motori elettrici, "La Bitecnica". Successivamente anche i fratelli maggiori di Dino Florian si unirono a questa azienda facendola diventare negli anni l'attuale Roger Technology S.n.c..

L'impresa inizialmente si occupava solamente di riparazioni di motori elettrici di piccole dimensioni, ma fu presto costretta ad effettuare nuovi e continui investimenti per poter soddisfare anche quei clienti che richiedevano delle riparazioni sempre più frequenti e per macchinari sempre più grandi e complessi.

Man mano che l'azienda si faceva conoscere nel proprio mercato e aumentava le proprie abilità e potenzialità, anche le imprese leader del settore di automazioni di cancelli iniziarono a prenderla in considerazione e cominciarono ad affidarle dei lavori. Tale azienda, quindi, iniziò la propria attività come azienda terzista: le aziende leader del settore affidavano dei lavori ai propri fornitori di fiducia i quali subappaltavano ad altre aziende, tra le quali figurava anche "La Bitecnica", parte di questi lavori. La prima svolta nello sviluppo di questa impresa si ebbe quando

un'azienda leader decise di affidare all'impresa in esame la riparazione di 100 motori elettrici.

Le cose però non andarono sempre per il meglio: un giorno, infatti, un cliente importante decise di rifiutare il lavoro effettuato ed offerto da questa azienda perché ritenuto troppo costoso (50 lire al pezzo) rispetto al lavoro offerto dalle altre aziende, quindi "LA Bitecnica" si trovò ad aver svolto inutilmente un ingente lavoro e fu costretta a lasciare a casa alcuni dipendenti e a mettersi alla ricerca di nuovi clienti. A questo punto l'azienda decise di recarsi da un leader del settore per proporsi non più come impresa terzista, ma come diretto fornitore. L'azienda leader accettò e l'impresa "La Bitecnica" iniziò a ricevere circa 30.000 motori al mese da riparare. Da semplici avvolgimenti, l'azienda cominciò ad inserire nelle proprie riparazioni anche lavori di meccanica, fino ad imparare a costruire interamente un motore elettrico.

Circa quindici anni fa vi fu un'ulteriore svolta nello sviluppo dell'impresa e in particolare tale svolta si ebbe quando scoppiò una "guerra" tra le aziende leader del settore per le quali questa impresa offriva direttamente il proprio lavoro. Data la concorrenza agguerrita, entrambe le aziende leader chiesero all'azienda "La Bitecnica" di scegliere se continuare il proprio lavoro di fornitura con una o con l'altra ditta. L'azienda in esame, forte di un'immagine già consolidata nel mercato, informò entrambe le aziende che non avrebbe effettuato questa scelta ed entro sei mesi si sarebbe, invece, posta in loro diretta concorrenza. In risposta a tale azione le due aziende leader minacciarono i propri fornitori di non rifornire "La Bitecnica" la quale dovette iniziare a produrre internamente l'intero motore elettrico.

Inizialmente "La Bitecnica" produceva circa 200 motori al mese, non sfruttando pienamente la capacità produttiva di cui si era finora dotata, ma una volta raggiunta la produzione di 1000 motori al mese decise di esternalizzare l'attività produttiva per evitare che i macchinari, caratterizzati da un alto tasso tecnologico e quindi da una rapida evoluzione, diventassero obsoleti rimanendo in azienda. Quindi da terzista l'azienda negli anni diventò, essa stessa, leader del settore e iniziò a delegare la propria produzione a costruttori di cancelli, generalmente grossi artigiani che producevano beni caratterizzati dalla massima qualità e sicurezza. Il rischio d'impresa, sostenuto da tutti i soci, per produrre questo cambiamento fu davvero elevato: infatti le banche richiedevano a tutti i soci notevoli garanzie per sostenere

tale investimento. Nonostante tutto, grazie ad un'intuizione favorevole e ad una esperienza acquisita e sviluppata negli anni, i soci sono riusciti a fondare nel 2001 l'impresa Roger Technology, nata dalla precedente azienda "La Bitecnica", e a creare un'impresa leader nel settore.

Attualmente l'azienda produce 10 tipi di motori elettrici propri per una produzione mensile totale di circa 5.000 motori che vengono venduti in tutto il mondo. Possiede due stabilimenti: uno in Italia che impiega circa 25 dipendenti e uno in Tunisia, nato cinque anni fa, che impiega circa 20 dipendenti e che si occupa soprattutto della fase produttiva. Essendo una Società in nome collettivo (S.n.c.), non ha per legge l'obbligo di redigere un bilancio pubblico; la decisione di scegliere questa forma giuridica è stata, quindi, una scelta strategica attuata dall'impresa per evitare di far conoscere ai propri concorrenti quanto viene effettuato nel dettaglio all'interno dell'azienda e il proprio fatturato, fatturato che si aggira intorno ai 10 milioni di euro annuali. Nonostante tutto, il socio Dino Florian prevede in futuro un passaggio dell'azienda a Società a Responsabilità Limitata (S.r.l.). Visti tali dati quantitativi e tenuta presente la tabella di classificazione fornitaci dall'Unione Europea (tabella 1), tale azienda può classificarsi come una piccola impresa ad elevato tasso tecnologico.

### *Organizzazione attuale*

Nata come impresa familiare, tale azienda si è negli anni ampliata aggiungendo, di fase in fase, nuovi reparti e superando delle battaglie culturali tramite la propria flessibilità organizzativa.

A tal proposito la struttura aziendale si è pian piano implementata apportando le seguenti modifiche:

- per quanto riguarda il settore degli acquisti, l'azienda ha primariamente aggiunto un ufficio adibito a tale scopo e successivamente ha assunto un addetto all'aiuto acquisti;
- per quanto concerne la fase di produzione, essa inizialmente veniva gestita da un perito elettronico, poi con gli anni sono stati assunti degli ingegneri, è stato

- nominato un capo ingegnere e da ultimo sono stati nominati un capo ingegnere per il reparto acquisti e un capo ingegnere per la rete interna dei pc;
- infine nell'ultimo anno è stato creato il reparto di customer service, volto all'assistenza dei clienti e alla risoluzione dei loro problemi entro 24 ore dalla loro conoscenza, ed è stato assunto un Direttore Marketing che sta apportando notevoli modifiche al controllo di gestione e al marketing aziendale.

Attualmente l'azienda è formata da tre soci (Dino, Primo e Renato Florian) che detengono ognuno una quota di capitale investito pari a un terzo e che formano la Direzione Generale dell'impresa. Sotto la Direzione Generale sono presenti i seguenti reparti:

- l'amministrazione;
- l'ufficio acquisti e produzione;
- l'ufficio tecnico;
- l'ufficio di ricerca e sviluppo.

Inoltre fanno parte della sede principale della Roger Technology i seguenti reparti:

- la direzione generale commerciale;
- l'ufficio commerciale;
- l'ufficio marketing;
- l'ufficio di customer service.

La sede produttiva della Roger Technology comprende invece le seguenti unità:

- produzione;
- assemblaggio;
- controllo qualità;
- logistica.



Come specificato nel sito internet aziendale: *“Il principale obiettivo delle 2 aree di business è rappresentato da una completa visione centrica del cliente, dove tutte le risorse lavorano per una continua ricerca e sviluppo di nuove soluzioni e per una completa soddisfazione della clientela”*<sup>254</sup>.

Per quanto riguarda la contabilità aziendale, non esiste un vero reparto ad essa dedicata, ma tale funzione è sempre stata eseguita internamente all'azienda con l'ausilio di specialisti per quel che riguarda le materie più specialistiche (per esempio la retribuzione dei dipendenti).

### *Controllo di gestione*

Il controllo di gestione di questa azienda, fino a circa un anno fa, veniva svolto con l'utilizzo di metodi elementari e si basava quasi esclusivamente sull'intuizione dei propri soci.

Per quanto riguarda la *classificazione dei costi e l'individuazione del costo pieno di prodotto e del suo prezzo di vendita*, venivano seguite principalmente due strategie. Con la prima strategia l'impresa mirava a vendere pochi prodotti ad alto grado tecnologico e qualitativo; questi prodotti erano caratterizzati da elevati costi di progettazione e produzione e da una domanda molto ridotta, ma permettevano all'azienda di far conoscere nel mercato le proprie potenzialità e di farsi pubblicità senza utilizzare i metodi di promozione tradizionali. La seconda strategia, invece, prevedeva la vendita di prodotti più facilmente commercializzabili nel mercato il cui prezzo di vendita veniva determinato, fino all'anno passato, nel seguente modo: dato il prezzo di vendita di un componente/ prodotto determinato dal mercato e dati i suoi costi primi, l'azienda doveva cercare di guadagnare un margine migliorando i processi di lavoro (per esempio robotizzando le attività), internalizzando alcune attività (per esempio creando e utilizzando internamente all'azienda un macchinario che si occupasse degli stampi), e quindi industrializzando il prodotto. Quando l'impresa riusciva ad innovarsi, oltre ad ottenere un margine, aveva inoltre la possibilità di andare ad applicare un prezzo di vendita leggermente minore rispetto a quello praticato dalla concorrenza e riusciva in tale modo a catturare una domanda

<sup>254</sup> <http://www.rogertechnology.com>

aggiuntiva (ciò accadeva specialmente quando l'azienda operava nel mercato come terzista). Normalmente l'impresa poteva ritenersi soddisfatta quando, dato il prezzo di vendita applicato nel mercato per un determinato prodotto e sottratti ad esso i costi primi, otteneva un margine del 20 - 30%.

L'azienda effettuava una classificazione dei costi per centro di costo, ovvero controllava la linea dei prodotti che permettevano un guadagno minore e la linea dei prodotti che, al contrario, permettevano maggiori fatturati, cercando di apportare, di fase in fase, le giuste modifiche alla gamma di beni offerti soprattutto basandosi sull'intuito e l'esperienza dei soci nel settore.

Da circa tre mesi, grazie all'assunzione del Direttore Generale del Marketing, le strategie del controllo di gestione aziendale stanno subendo progressivi cambiamenti.

Per quanto riguarda la *classificazione dei costi e la determinazione del costo pieno di prodotto* si cerca ora di miscelare il metodo dell'ABC con il metodo dei costi reali medi ottenuti mediante delle ricerche effettuate sul mercato di appartenenza. Quindi, come prima cosa, si cercano di calcolare i costi primi di ogni attività (i costi delle materie prime e della manodopera diretta), poi ad essi vengono aggiunti i costi tecnici e i costi approssimativi di ammortamento. Questi costi verranno, in un secondo momento, imputati mediante dei cost driver ai singoli prodotti. L'azienda prevede di essere in grado di effettuare correttamente tali calcoli non appena verrà inserito nella procedura aziendale il metodo di lavoro "Sei Sigma", metodo molto utilizzato all'estero che prevede 3,4 opportunità di difetto ogni milione di prodotti creati dall'azienda e che quindi permette di ridurre difetti e sprechi aziendali monitorando il lavoro di tutti i reparti dell'impresa.

Oltre al metodo dell'Activity Based Costing, l'azienda mette in atto delle vere e proprie ricerche di mercato che hanno, prima di tutto, l'obiettivo di individuare il prezzo di vendita di ogni prodotto in grado di rendere il bene appetibile alla clientela senza però danneggiare l'immagine aziendale e, in secondo luogo, di determinare correttamente gli obiettivi di vendita e ricavo aziendali.

Per quanto concerne, invece, l'utilizzo del *Margine di contribuzione* e del *Break even point*, questi strumenti non sono attualmente molto utilizzati nella fase di programmazione aziendale. Il BEP diventa di difficile applicazione specialmente quando l'azienda deve imputare ad ogni singolo prodotto i costi di ricerca e di sviluppo sostenuti per l'intera impresa; però il BEP potrebbe diventare un utile strumento di programmazione qualora l'azienda disponesse di tutte le informazioni necessarie per effettuare gli opportuni calcoli, condizione di difficile attuazione soprattutto nelle PMI che dispongono di limitate risorse da destinare al controllo di gestione. Tali addetti inoltre, al Margine di contribuzione, preferiscono utilizzare, a livello di bilancio, il MOL (il margine operativo lordo)<sup>255</sup>; tale elemento non viene utilizzato in fase di programmazione perché rappresenta un dato abbastanza piatto (circa il 3,5% dell'attivo circolante).

L'azienda in fase di programmazione elabora un *budget* che si compone solamente di un budget degli acquisti, il quale viene formulato dall'ufficio IT e dall'ufficio Marketing, e un budget delle vendite. Il consolidamento del budget avviene solo per quel che concerne l'aspetto commerciale. Il budget viene formulato seguendo il metodo a base zero e il modello della media prevista: ovvero prende i dati storici degli ultimi tre anni e i dati previsti per l'anno a venire e ne determina la media che andrà inserita nel budget come dato programmato.

Gli *scostamenti* tra i valori di budget e i valori a consuntivo, dato che tale sistema di controllo di gestione è ancora nella sua fase sperimentale, vengono attualmente calcolati ogni mese. In futuro però gli scostamenti, in termini di sell out, verranno individuati ogni tre mesi.

---

<sup>255</sup> Il sito internet <http://www.soldionline.it/guide/glossari/finanza-margine-operativo-lordo-mol> fornisce una spiegazione del MOL: "Il Margine Operativo Lordo, spesso usato con l'acronimo MOL, è il primo margine che si trova nel conto economico. Indica il risultato lordo della gestione ordinaria della società, ossia i ricavi meno i costi, senza prendere ancora in considerazione gli oneri/interessi finanziari, gli ammortamenti e le imposte"

L'azienda Roger Technology presenta, quindi, un sistema di controllo di gestione non ancora molto sviluppato perché negli anni si è basato soprattutto sulle conoscenze e sull'intuito dei propri soci e perché, per essere svolto correttamente, necessita di informazioni molto precise. Informazioni che, sia in via programmata che a consuntivo, difficilmente le PMI riescono ad ottenere. I pochi strumenti finora utilizzati hanno comunque permesso all'impresa di diventare il leader del proprio mercato, nonostante tutto l'azienda sta programmando di sfruttare nel futuro ulteriori strumenti che le permetteranno di consolidare la propria posizione e di sfruttare al meglio le proprie potenzialità. Tra questi uno strumento di recente installato è il CRM (Customer Relation Management), strumento, caratterizzato da molta originalità e non facilmente utilizzato nelle PMI italiane, che permette di creare una banca dati relativa ai problemi e alle preferenze della propria clientela e che quindi permette, attraverso l'utilizzo di alcuni indici statistici, di codificare ed analizzare il comportamento dei propri clienti e di adattare la propria offerta a tali esigenze. In pratica, l'azienda, attraverso il reparto di Customer Service, ogni qualvolta che riceve una telefonata dai propri clienti deve inserire nel proprio database i seguenti dati:

- luogo di provenienza della propria telefonata;
- prodotto nel quale viene riscontrato un problema o sul quale possono essere fatte delle modifiche;
- tipo di problema riscontrato;
- rivenditore da cui è stato acquistato il prodotto;
- eventuali problemi di comprensione nelle istruzioni d'uso dei prodotti;
- ecc.

In questa maniera l'azienda è in grado di comprendere, per esempio, se determinati prodotti presentino le medesime criticità o se le istruzioni d'uso siano poco comprensibili, quindi può risolvere in maniera mirata i possibili problemi che i clienti incontrano. A tale scopo l'azienda ha, inoltre, recentemente messo a disposizione dei propri clienti e dei propri rivenditori un blog nel proprio sito internet nel quale è possibile esprimere la propria opinione o le proprie critiche relativamente ad ogni prodotto offerto dalla Roger Technology. Questi strumenti non solo permettono di comprendere i futuri gusti della propria domanda, ma permettono di correggere

possibili problemi di produzione, consentono di adattare l'offerta alla domanda e permettono di imputare correttamente il costo di tale analisi ai singoli prodotti.

### *Conclusioni*

Questa azienda, date le sue caratteristiche quantitative e qualitative può essere considerata una piccola impresa ad alto tasso tecnologico. La Roger Technology ha, infatti, sempre cercato di creare dei *prodotti ad elevato tasso tecnologico e qualitativo* che non presentassero alcun difetto e che, quindi, soddisfacessero a pieno i propri clienti. Questa politica aziendale ha fatto guadagnare all'impresa un free - pass quando agiva come terzista (le aziende leader quando ricevevano i prodotti da questa azienda non li controllavano nemmeno, certi della loro qualità) e negli anni ha fatto guadagnare un'immagine positiva in tutto il mercato. Lo stesso concetto è ripreso nel sito Internet aziendale: *“La filosofia di Roger Technology è basata su una particolare e completa attenzione ai processi di ingegneria, design e produzione, con l'unico principale scopo di offrire soluzioni con le seguenti caratteristiche:*

- *Tecnologiche e innovative per gli installatori;*
- *Semplici e comode per gli utilizzatori finali;*
- *Sicure, qualitative e di fiducia per il mercato”* <sup>256</sup>.

L'azienda ha sempre lavorato per il proprio brand effettuando, inoltre, continui *investimenti in ricerca e sviluppo*. Dopo due anni di investimenti nel settore dell'automazione dei cancelli, nel 2012 ha introdotto la tecnologia brushless e prevede, come spiegato nel paragrafo precedente, di introdurre a breve il metodo di lavoro “Sei Sigma”, mirato alla riduzione dei difetti nel proprio prodotto. L'attenzione alla ricerca e allo sviluppo aziendale e la passione per l'elettronica e la meccanica, possono essere riscontrate anche nel fatto che il socio fondatore, Dino Florian, ha depositato presso l'Università Bocconi di Milano quattro brevetti in materia.

---

<sup>256</sup> <http://www.rogertechnology.com>

L'azienda deve il proprio successo non solo alla fiducia guadagnata presso la propria clientela, ma anche presso le banche e gli istituti finanziari: infatti la Roger Technology può essere considerata un'impresa *finanziariamente solida* poiché, negli anni, si è circondata di clienti selezionati. In particolar modo prima della crisi mondiale, l'azienda minacciava i clienti che non pagavano puntualmente i propri acquisti di essere tolti dall'anagrafica clienti e quindi di non essere più serviti dall'impresa; tale strategia ha condotto l'azienda ad avere una domanda formata quasi esclusivamente da clienti fidati e sicuri.

L'azienda Roger Technology, grazie agli investimenti nella ricerca e nello sviluppo e grazie alla precisione attuata negli anni in ogni ambito aziendale (produttivo, commerciale e finanziari), è riuscita quindi a diventare il leader nel proprio settore guadagnando un'immagine positiva sia presso la propria domanda sia presso attori economici esterni, quali la concorrenza e gli istituti finanziari. Negli anni tale azienda si è evoluta adattandosi alle esigenze del mercato e tale evoluzione recentemente è riscontrabile anche nel reparto di controllo di gestione: infatti non solo negli ultimi mesi sono stati migliorati i sistemi di controllo di gestione, ma l'azienda sta iniziando ad utilizzare degli strumenti molto originali ed utili, difficilmente riscontrabili nel controllo di gestione delle altre PMI, quali il Customer Relation Management.

### *7.3 Confronto teorico tra le imprese oggetto di esame*

Una volta analizzate nello specifico le aziende sulle quali è stata condotta l'intervista, è possibile ora fare le ultime valutazioni e capire quali siano gli elementi che queste presentano in comune e quelli che invece le differenziano. È possibile inoltre comprendere come tali aziende utilizzino particolari strumenti per ottenere un vantaggio competitivo e capire quali mezzi, al contrario, vengano considerati troppo elaborati e costosi per le loro esigenze e potenzialità.

L'impresa Alfa e l'impresa Roger Technology hanno avuto una nascita molto simile ed uno sviluppo in parte differente. Entrambe le imprese, come succede per la maggior parte delle aziende di piccole e medie dimensioni, sono nate dall'intuito e dalla passione per un determinato settore di una persona, la quale ha deciso di trasformare tale "hobby" nel proprio lavoro andando a creare un'impresa. Entrambe le aziende all'inizio della propria vita presentavano una struttura poco formalizzata e di carattere familiare: le decisioni erano prese in particolar modo da un vertice aziendale composto dal socio fondatore e dai soci successivamente aggiunti all'azienda e il personale impiegato era inizialmente di numero limitato e legato all'imprenditore principalmente da un rapporto di parentela o di amicizia.

Con la crescita delle proprie capacità e con l'aumento della complessità del mercato, entrambe le aziende hanno dovuto, per rimanere competitive e soddisfare una domanda sempre più esigente, svilupparsi sia in termini quantitativi che qualitativi.

L'impresa Alfa, nel particolare, ha visto aumentare la complessità del proprio ambiente nel momento in cui è nato il mercato unico europeo: da questo momento non solo doveva soddisfare una domanda aggiuntiva estera e far fronte ad una concorrenza europea, ma doveva inoltre sottostare alle leggi comunitarie per quel che riguardava anche la redazione del bilancio di esercizio. Per adattarsi alle nuove circostanze, tale azienda ha sfruttato negli anni alcuni punti forza, più volte riscontrati dagli studiosi nelle PMI, quali:

- *la flessibilità*: l'azienda ha sempre cercato di adattare la propria struttura e la propria offerta alle nuove circostanze ambientali e ai gusti della propria domanda;
- *il contatto diretto con il proprio cliente*: l'azienda Alfa, tramite il lavoro degli agenti commerciali negli anni si è posta sempre in contatto diretto con la propria clientela per comprendere l'evoluzione dei suoi gusti e quindi per determinare un'offerta sempre più mirata;
- *la conoscenza del mercato di sbocco*: grazie alla passione e alla conoscenza dell'elettronica dei soci e grazie al contatto diretto con il mercato, l'azienda Alfa è stata in grado nel tempo di comprendere l'evoluzione del proprio mercato e di adattarsi ad esso; inoltre è riuscita a creare dei rapporti duraturi con i propri fornitori e i propri clienti, aumentando il proprio grado di autonomia nel mercato.

Tali punti forza hanno permesso all'azienda di sviluppare un sistema organizzativo e ed informativo adeguato alle proprie esigenze e di ottenere, quindi, un sistema di controllo di gestione in grado di determinare opportunamente le strategie aziendali. Attualmente l'azienda si caratterizza per una struttura formalizzata nella quale vengono impiegate circa 50 persone e raggiunge un fatturato annuale di circa 50 milioni di euro; l'azienda quindi può essere considerata, secondo i parametri di quantificazione forniti dall'Istat e dall'Unione Europea, un'impresa di medie dimensioni. Essendo un'impresa commerciale, che si occupa di rivendere prodotti precedentemente acquistati nel mercato, non valgono le critiche effettuate nella teoria per i parametri quantitativi di classificazione forniti dall'Unione Europea. Per quanto riguarda, infatti, il numero degli addetti impiegati in azienda, questo parametro esprime in maniera equa la dimensione dell'impresa in quanto, essendo questa un'impresa tipicamente labour intensive, non fa uso di macchinari di produzione che potrebbero sostituire il lavoro del personale e distorcere la dimensione aziendale. Per quel che concerne il livello del fatturato, l'azienda, operando nel settore dell'elettronica, ottiene un fatturato maggiore rispetto a quello che si otterrebbe in altri settori, ma allo stesso tempo il fatturato è solo in parte influenzato dalle politiche di prezzo perché l'azienda fornisce un'offerta differenziata.



Quindi, secondo il parere di chi scrive, l'azienda può essere considerata attualmente di medie dimensioni.

L'impresa Roger Technology ha visto un'evoluzione differente. Negli anni essa è stata in grado di innovarsi trasformandosi da semplice terzista a produttore e leader nel settore delle automazioni di cancelli. Questo passaggio si è avuto negli anni grazie all'implementazione delle capacità e delle conoscenze di tutto il personale aziendale e grazie allo sfruttamento dei seguenti punti forza:

- *la flessibilità*: come visto nell'impresa Alfa e in molte altre realtà, è stato importante per l'azienda in questione sapersi adattare alle nuove circostanze ambientali e saper reagire nel miglior dei modi agli ostacoli che, di periodo in periodo, si sono presentati (questa circostanza è riscontrabile nella storia aziendale in particolar modo quando l'azienda, avendo perso un cliente importante, ha deciso di presentarsi alle aziende leader come diretto fornitore e quando l'azienda ha sfruttato il momento di contrasto tra le imprese leader del settore ponendosi anch'essa nel mercato come produttore diretto di motori elettrici); la flessibilità ha permesso inoltre di incrementare la struttura aziendale e di aggiungere nuovi reparti soddisfacendo, di periodo in periodo, le esigenze dell'impresa;
- *la conoscenza del mercato di sbocco*: essendosi tale azienda evoluta progressivamente nel tempo e avendo lavorato prima come terzista, poi come fornitore diretto e infine come produttore, ha elaborato un'ampia conoscenza del mercato di sbocco che le permette di produrre beni caratterizzati da un alto tasso qualitativo e che corrispondono alle esigenze della propria domanda;
- *le conoscenze interne e know - how*: l'azienda, per ottenere prodotti caratterizzati da un alto livello tecnologico e qualitativo, ha da sempre investito nel settore della ricerca e dello sviluppo e ha sempre utilizzato nella propria produzione processi di lavoro caratterizzati dall'innovazione e da una crescente automazione;
- *la solidità finanziaria*: l'impresa ha, inoltre, sempre cercato di circondarsi di clienti sicuri e che pagassero puntualmente in modo tale da ottenere una

solidità finanziaria e da riuscire a pagare, essa stessa, puntualmente i debiti detenuti con i fornitori e con gli istituti finanziari.

In questa fase aziendale, l'impresa Roger Technology sta ancora sviluppando il proprio subsistema informativo e organizzativo per adattarlo progressivamente alla complessità del mercato. Attualmente da lavoro a 45 persone e ottiene circa 10 milioni di euro di fatturato annuale quindi, secondo i parametri di quantificazione forniti dall'Istat e dall'Unione Europea, è classificabile attualmente come una piccola impresa. Essendo l'azienda in esame un'impresa produttrice, essa sta installando nella propria fase produttiva macchinari che pian piano sostituiranno il lavoro del personale, quindi una riduzione futura degli addetti al lavoro e un aumento dei macchinari produttivi non avranno come conseguenza una diminuzione della dimensione dell'azienda ma al contrario un suo aumento. Quindi secondo il parere di chi scrive, in un futuro recente, l'azienda potrà, salvo sconvolgimenti ambientali o interni all'azienda, raggiungere le dimensioni di media impresa.

Nella fase di classificazione dei costi, di determinazione del costo pieno di prodotto e di individuazione delle scelte aziendali, entrambe le imprese non utilizzano tutti gli strumenti forniti dalla teoria e spiegati nel quarto capitolo.

L'impresa Alfa, essendo un'impresa caratterizzata da maggiori risorse e da sistemi di controllo più sviluppati rispetto a quelli utilizzati nell'impresa Roger Technology, utilizza maggiormente gli strumenti forniti dalla teoria. Come detto nel paragrafo 7.1, essa:

- utilizza la configurazione di costo che di basa principalmente sulla distinzione fra costi fissi e costi variabili;
- determina il costo pieno di prodotto aggiungendo ai costi della materia prima, i costi dell'imballaggio, del trasporto, di possibili dazi e della conversione in euro; inoltre generalmente il costo varia in base all'oscillazione del prezzo in dollari della materia prima;

- utilizza il Margine di Contribuzione e il Break even point per determinare il mix di offerta ottimale, uniti però all'intuito dei soci e alla conoscenza delle caratteristiche del mercato.

L'impresa Roger Technology, invece, si trova attualmente in una fase di transizione: fino a qualche mese fa le decisioni aziendali si basavano quasi unicamente sull'intuito dell'imprenditore e non venivano utilizzati gli strumenti del margine di contribuzione e del BEP in fase strategica; inoltre il costo pieno di prodotto veniva determinato partendo dalla conoscenza del prezzo di vendita mediamente praticato nel mercato e dei i costi delle materie prime. Attualmente l'azienda sta implementando il proprio sistema e sta utilizzando precisamente una classificazione dei costi e una determinazione del costo pieno di prodotto basata in parte sul metodo ABC e in parte sul metodo dei costi reali medi che le permette di comprendere il grado di efficienza ed efficacia aziendale, mentre gli strumenti del Margine di contribuzione e del BEP risultano ancora poco utilizzati.

Per quanto concerne la delicata fase di formulazione del budget aziendale entrambe le imprese utilizzano in minima parte gli strumenti forniti dalla teoria e, precisamente, non redigono tutti i budget operativi descritti nel quinto capitolo. L'azienda Alfa formula il budget annuale aziendale partendo dai costi degli anni precedenti sui quali vengono poi effettuate delle valutazioni in base alle caratteristiche attuali del mercato e dell'azienda; tale budget viene tipicamente redatto in forma pessimistica, ma sempre in forma migliorativa rispetto a quello dell'anno precedente. Nell'impresa Roger Technology invece, il budget aziendale viene formulato seguendo il metodo a base zero e il modello della media prevista.

Essendo l'impresa Alfa un'impresa commerciale essa non avrà bisogno di sviluppare internamente un budget operativo dedicato alla produzione. A tal proposito, il budget dell'azienda Alfa si fonda principalmente nella contrapposizione tra il budget delle vendite e il budget di controllo di gestione (un unico budget operativo nel quale vengono programmati, senza il bisogno di documenti aggiuntivi, i costi del personale,

i costi della logistica, i costi del sistema informativo e i costi degli acquisti). In questa azienda viene anche elaborato un budget degli investimenti per comprendere che investimenti effettuare nell'anno fiscale successivo. Tali budget operativi concorreranno alla formulazione del budget generale d'azienda.

Il budget dell'azienda Roger Technology è simile a quello utilizzato nell'impresa Alfa per il fatto che si basa sulla contrapposizione tra il budget operativo delle vendite e il budget operativo degli acquisti. Pur essendo un'impresa produttrice essa, avendo esigenze informative più limitate, non formula il budget operativo della produzione e degli investimenti; inoltre si limita ad effettuare un consolidamento dei bilanci operativi solo per quel che concerne l'aspetto commerciale. Secondo il parere di chi scrive, l'azienda Roger Technology potrebbe, vista la particolare attenzione riposta negli anni nel settore di ricerca e di sviluppo, andare a formulare un budget della qualità dei propri prodotti; tale budget operativo potrebbe garantire all'azienda di avere una visione ancora più chiara rispetto alle proprie potenzialità e relativamente alla qualità che i propri prodotti potrebbero raggiungere in ogni fase.

Infine per quanto riguarda lo studio degli scostamenti tra valori programmati e valori a consuntivo entrambe le imprese utilizzano gli strumenti offerti dalla teoria:

- l'azienda Alfa, utilizzando un budget generale d'azienda diviso in trimestri, effettua la rilevazione degli scostamenti e delle loro cause seguendo tali scadenze, anche se, data l'evoluzione repentina del mercato, negli ultimi anni gli addetti al controllo di gestione si ritrovano quasi giornalmente a dover riprogrammare i dati aziendali;
- l'azienda Roger Technology, essendo attualmente dotata di un sistema di controllo di gestione ancora in fase sperimentale, calcola le variazioni ogni mese, ma prevede in futuro di andare a determinare gli scostamenti, in termini di sell out, ogni tre mesi.

	Impresa Alfa	Impresa Roger Technology
Settore	Elettronica	Automazioni per cancelli e motori elettrici
Tipo di impresa	Commerciale	Industriale
Nata	Dalla passione e dall'intuito del socio fondatore.	Dalla passione e dall'intuito del socio fondatore.
Organizzazione aziendale iniziale	Struttura poco formalizzata e di carattere familiare.	Struttura poco formalizzata e di carattere familiare.
Controllo di gestione iniziale	Le decisioni e il controllo aziendale venivano svolte dal socio fondatore e dagli altri soci.	Le decisioni e il controllo aziendale venivano svolte dal socio fondatore e dagli altri soci.
Mercato di appartenenza iniziale	Italiano, stabile e statico.	Agendo come terzista si indirizzava ad un mercato locale e poco complesso.
Punti di forza:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flessibilità,</li> <li>- Contatto diretto con il proprio cliente,</li> <li>- Conoscenza del mercato di sbocco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flessibilità,</li> <li>- Conoscenza del mercato di sbocco,</li> <li>- Conoscenze interne e Know - how,</li> <li>- Solidità finanziaria.</li> </ul>
Dimensione attuale	Media Impresa (circa 50 dipendenti e 50 milioni di euro di fatturato annuale).	Piccola Impresa (circa 45 dipendenti e 10 milioni di euro di fatturato annuale).
Sistema organizzativo attuale	Struttura formalizzata (organigramma orizzontale). Sistema organizzativo sviluppato.	Struttura formalizzata, ma in evoluzione. Sistema organizzativo in evoluzione.
Sistema informativo attuale	Sviluppato	In evoluzione
Mercato attuale	Italiano ed Europeo, ambiente complesso.	Mondiale, agendo ora come produttore tale azienda soddisfa un mercato più complesso.
Classificazione dei costi:	Distinzione tra costi fissi e costi variabili.	
- Utilizzo del Margine di Contribuzione e BEP	Utilizzati nella determinazione del mix di offerta.	Non utilizzati in fase di programmazione.
- Determinazione del costo pieno di prodotto	Ottenuta sommando ai costi della materia prima, i	Ottenuta con il metodo ABC e il metodo dei costi

	costi dell'imballaggio, del trasporto, di possibili dazi e della conversione in euro; il costo varia in base all'oscillazione del prezzo in dollari del bene.	reali medi applicati nel mercato.
Budget aziendale:		
- Formulazione	Ottenuto miscelando i valori storici con le aspettative per il futuro. Ha forma pessimistica, ma migliorativa.	Ottenuto con il metodo a Base Zero e il modello della media prevista
- Budget operativi elaborati	- Budget delle vendite, - Budget del controllo di gestione, - Budget degli investimenti	- Budget delle vendite, - Budget degli acquisti.
- Budget generale d'azienda	Elaborato	Non elaborato, il consolidamento viene effettuato solo per l'aspetto commerciale.
Scostamenti	Calcolati trimestralmente	Calcolati mensilmente

*Tabella 30: Confronto tra le imprese prese in esame*

## 8 Conclusioni

Con questo elaborato si è voluto effettuare un'analisi approfondita in merito agli strumenti di controllo di gestione che, particolarmente negli ultimi anni, stanno riscuotendo e portando successo nelle imprese di tutto il mondo. Il controllo di gestione è il sistema direzionale attraverso cui l'imprenditore e i suoi collaboratori controllano lo svolgimento dell'attività aziendale in modo tale che essa raggiunga un equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, usufruendo di risorse materiali, immateriali, finanziarie ed umane, dati obiettivi e strategie di breve, medio e lungo periodo; in altre parole il sistema di controllo di gestione comprende tutti quegli strumenti utilizzati in fase di programmazione e di analisi dall'azienda per programmare e controllare l'evoluzione dello sviluppo aziendale, per indirizzare l'impresa verso gli obiettivi prestabiliti e, quindi, per creare un vantaggio competitivo nel proprio mercato di appartenenza.

Essendo gli strumenti di controllo di gestione saldamente implementati e largamente utilizzati nelle grandi imprese, in questa sede si è cercato di capire come tali mezzi vengano sfruttati in realtà differenti, quali le PMI. Le piccole e medie imprese, infatti, pur detenendo risorse materiali ed immateriali limitate, sono state negli anni abili ad adattare particolari strumenti di programmazione e di controllo alle proprie caratteristiche e a ritagliarsi il proprio spazio nel mercato nazionale ed europeo (per esempio andando a specializzarsi in particolari settori o mercati di nicchia, collaborando con le grandi imprese oppure diventando delle aziende ad alto tasso tecnologico investendo nella ricerca e sviluppo e nelle risorse umane). Le PMI hanno sfruttato tanto le loro caratteristiche che attualmente rappresentano il 99% delle aziende presenti nel territorio europeo fornendo due terzi del lavoro nei settori privati e creando più di metà del totale del valore aggiunto nel mercato dell'Unione Europea. Proprio per l'importanza che tali realtà detengono nel contesto economico europeo, tali imprese vengono tutelate sia a livello nazionale, dove il legislatore italiano ha dedicato loro una normativa speciale volta a tutelare la loro sopravvivenza attraverso molteplici agevolazioni finanziarie e tributarie; sia a livello europeo, dove lo IASB ha indirizzato loro dei principi contabili volti a garantire maggior trasparenza e

comparabilità tra i dati contabili di imprese di nazionalità differente e dove la Commissione Europea ha dedicato loro programmi di sviluppo e tagli burocratici.

Il successo e lo sviluppo delle PMI è stato reso possibile negli anni, nonostante la concorrenza agguerrita delle imprese più grandi e la crescente complessità e dinamicità del mercato, perché anche queste realtà hanno iniziato a comprendere che per risolvere determinati problemi e rimanere competitive nel mercato non bastavano più solamente le idee ed intuizioni dell'imprenditore, ma erano necessari strumenti di controllo di gestione più elaborati ed idonei. Strumenti essenziali soprattutto per superare le delicate fasi di successione generazionale, di passaggio da una gestione aziendale patronale a una di tipo manageriale, di crescita dimensionale e, infine, di cessione dell'attività. L'imprenditore, quindi, nel tempo ha aumentato la propria consapevolezza strategica ed ha imparato a sviluppare un sistema di controllo di gestione che si adattasse periodicamente alle caratteristiche interne dell'azienda e alle caratteristiche del proprio mercato di riferimento: infatti, essendo le PMI caratterizzate da una maggior flessibilità, tali strumenti dovevano essere adattati, in ogni fase, alle proprie esigenze informative, alle proprie disponibilità finanziarie e al grado di cultura economica di tutto il personale aziendale. Conseguentemente il sistema di controllo delle PMI doveva e deve tuttora garantire il raggiungimento di un buon rapporto costo - benefici, ovvero deve essere in grado di disporre di tutte le risorse a disposizione per raggiungere in maniera efficiente ed efficace gli obiettivi prefissati: deve, quindi, condurre l'azienda non solo ad un successo economico, ma anche ad un successo competitivo e sociale, raccogliendo il consenso dei propri clienti e degli altri attori economici.

Spesso per raggiungere tale risultato le PMI si servono del lavoro di attori economici esterni, per esempio di esperti contabili o di esperti in materie specifiche, ma per sviluppare ancora più proficuamente la consapevolezza strategica sarebbe utile per queste imprese contare sull'appoggio di enti locali, i quali potrebbero garantire delle politiche di sostegno alle PMI (per esempio, la diffusione di informazioni relative alle caratteristiche dei mercati, corsi di formazione, accesso facilitato a contatti con altre imprese ed attori economici), o sarebbe utile l'instaurazione all'interno dell'impresa di un ufficio dedicato al marketing strategico in grado, grazie alle opportune ricerche di



mercato e all'elaborazione dei dati, di creare un contatto diretto con il cliente e di creare momenti di discussione tra il personale aziendale.

Generalmente le PMI che riescono ad elaborare un sistema di controllo di gestione al loro interno presentano:

- un subsistema informativo che deve fornire all'impresa delle informazioni che risultino accurate, tempestive e di numero contenuto, in modo tale da soddisfare le esigenze informative e da detenere un costo limitato. In queste realtà, il sistema informativo deve essere inizialmente utilizzato in via sperimentale per poi essere pian piano sviluppato in base all'aumentare delle capacità del personale e in base all'aumentare della complessità del mercato per evitare che si creino ostacoli culturali.
- un subsistema organizzativo che si occupa di definire i compiti e le responsabilità all'interno dell'azienda nel momento in cui l'imprenditore si trova a non riuscire più a controllare da solo l'azienda e necessita di delegare alcune responsabilità al proprio personale. Questo sistema è poco sviluppato nelle prime fasi di vita dell'impresa, a causa della flessibilità aziendale, ma diventa più formalizzato con l'aumentare della complessità del mercato e con l'aumentare delle attività svolte internamente all'azienda, poiché i collaboratori devono coordinarsi tra di loro per raggiungere il benessere dell'impresa. Come compreso, per far sì che all'interno dell'impresa si crei un'organizzazione adeguata e formalizzata tra tutto il personale, è necessario che l'imprenditore sia disposto a delegare alcune responsabilità ai suoi collaboratori e allo stesso tempo che gli stessi collaboratori siano in grado di svolgere i compiti assegnati in maniera autonoma.
- un subsistema di processo che ha il compito di controllare tutto l'operato aziendale e indirizzare l'intera impresa verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Se le risorse destinate al controllo sono alquanto limitate si consiglia l'utilizzo del metodo di controllo per eccezioni il quale prevede di intervenire con azioni correttive alla strategia aziendale solamente quando si verificano scostamenti significativi tra i dati ottenuti a consuntivo e i dati previsti nel budget riducendo, in tale modo, il tempo e il costo dell'operazione; bisogna ricordare però che tale metodo ha come effetto negativo di individuare le

cause ex post e quindi di non permettere l'introduzione di azioni correttive immediate. Il sistema di controllo detiene grande importanza per lo sviluppo aziendale di queste realtà anche perché permette all'azienda non solo di elaborare il bilancio di esercizio, ma anche di formulare altri documenti informativi che frequentemente vengono richiesti dagli istituti finanziari per la concessione di finanziamenti indispensabili alle aziende che vogliono aumentare le risorse aziendali e rendersi più competitive.

Le PMI, in base alle proprie esigenze informative, possono utilizzare specificatamente una serie di strumenti inerenti al controllo di gestione.

Il primo elemento su cui possono giocare per rimanere competitive e sbaragliare la concorrenza estera, la quale offre sempre più prodotti di scarsa qualità ma convenienti, è la classificazione e la gestione dei costi. Se questa operazione non viene delegata a consulenti esterni e viene effettuata internamente all'azienda, quest'ultima è in grado di formulare, in via programmata, i dati standard che dovranno essere inseriti nel budget aziendale e, in via consuntiva, i dati che concorreranno a formare il bilancio finale di esercizio. È da ricordare però che i dati standard spesso non sono di facile individuazione in queste realtà, a causa della flessibilità produttiva e di un sistema informativo limitato, quindi le PMI nella loro determinazione possono, per esempio, utilizzare la media dei costi storici, il costo raggiunto in stato di capacità produttiva teorica o normale o il minor costo ottenuto nei passati periodi amministrativi. La classificazione dei costi diventa un ottimo strumento di analisi per le piccole e medie imprese perché permette in ogni fase di individuare i costi di ogni singolo prodotto e di capire velocemente quali beni siano caratterizzati da maggiore convenienza economica; inoltre, essendo le PMI tipicamente dei price - taker, permette di individuare i costi superflui per l'azienda, di andarli ad eliminare e di raggiungere un margine maggiore sul prezzo di vendita determinato dal mercato; infine, per le PMI ad alto tasso tecnologico, permette di comprendere il livello di qualità da applicare ai propri prodotti senza compromettere l'equilibrio finanziario.

L'analisi dei costi permette a qualsiasi impresa di individuare il costo pieno di prodotto, dato necessario per comprendere se il bene risulti economicamente

conveniente per l'azienda; inoltre permette all'impresa, nel caso operi come price - taker, di programmare il margine che otterrà sul prezzo di vendita oppure, in caso contrario, di determinare essa stessa il prezzo di vendita. Determinare il costo pieno di prodotto, per alcune PMI caratterizzate da esigue risorse destinate al controllo di gestione, non è un'operazione semplice, quindi in alcuni casi esse possono scegliere di utilizzare il metodo del cost plus pricing per determinare sia tale dato che il prezzo di vendita. Tale metodo però non permette di capire se la percentuale aggiunta ai costi diretti determini un valore in grado di coprire gli altri costi e di determinare un utile. Risulta, quindi, necessario anche per le PMI utilizzare metodi più elaborati sui quali basare le proprie scelte (Full Costing, Activity Based Costing, Direct Costing), metodi che verranno scelti in base alle esigenze informative e al livello di organizzazione raggiunto da ogni impresa. Una volta individuati i costi e i ricavi relativi ad ogni prodotto, esistono una serie di strumenti che, data la loro semplicità, permettono alle PMI di ottenere delle informazioni abbastanza precise e tempestive sulle quali basare le proprie decisioni senza un dispendio eccessivo di risorse. Tra questi il Margine di contribuzione permette di effettuare delle valutazioni di convenienza economica in merito ai prodotti offerti, il Break even point permette di individuare le quantità e il fatturato necessari all'azienda per non incorrere in perdite future e le scelte di Make or buy consentono all'impresa di comprendere se sia opportuno esternalizzare o meno un'attività aziendale. Tali metodi consentono all'azienda di non fondare unicamente le proprie scelte aziendali sull'intuito e sulle percezioni dell'imprenditore, ma su metodi abbastanza affidabili e tempestivi.

Nonostante i tipici problemi incontrati dalle PMI, quali l'accentramento della fase decisionale presso l'imprenditore e la mancanza di formalizzazione nella struttura aziendale, diventa sempre più utile per queste realtà andare a programmare quasi giornalmente l'attività d'impresa. Per fare ciò l'azienda può sviluppare internamente un piano strategico, con il fine di effettuare una programmazione di medio o lungo periodo, o può effettuare l'elaborazione del budget annuale che riguarda la programmazione di breve termine e, per tale motivo, diventa lo strumento di programmazione più adatto a queste imprese, caratterizzate da maggior flessibilità organizzativa e produttiva. Il budget ha il fine di focalizzare gli obiettivi per l'anno a venire per l'azienda nel suo totale e per ogni unità operativa e di verificarne, di

periodo in periodo, il raggiungimento mettendo in atto delle azioni correttive nel caso in cui la strategia aziendale non risulti adeguata. In base alle esigenze informative, le imprese potranno andare a sviluppare un budget più o meno articolato in differenti budget operativi e potranno decidere, a fine periodo, di effettuare o meno il loro consolidamento nel budget generale d'azienda. Inoltre per elaborare tale documento, le aziende possono utilizzare: il metodo incrementale, qualora operino in un mercato stabile nel quale convenga adattare i valori di budget ottenuti nell'anno precedente alle circostanze attuali andando ad aggiungere ad essi una determinata percentuale; oppure, qualora operino in un mercato altamente competitivo ed innovativo, il metodo Zero Base Budgeting che prevede che ogni anno il budget venga riformulato e rivalutato ex novo in ogni unità operativa. La determinazione del budget e l'analisi dei suoi dati mediante indici e flussi finanziari ed economici, acquista tanta importanza in queste realtà perché permette di valutare se sia stato raggiunto, in via programmata, l'equilibrio economico, finanziario, patrimoniale e qualitativo dell'azienda.

Una volta elaborato il budget aziendale e ottenuti i dati a consuntivo, sarà importante per le PMI andare ad individuare gli scostamenti tra i valori standard individuati ad inizio periodo e i valori ottenuti a consuntivo, sia relativamente all'azienda nel suo totale che alle unità operative prese singolarmente, in modo tale da verificare se gli obiettivi di fase in fase siano stati raggiunti e se siano necessarie azioni correttive.

Infine, grazie all'elaborazione di questa tesi, mi è stata data la possibilità di condurre una breve intervista presso due PMI con sede nel trevigiano: l'impresa Alfa (nome fittizio), media impresa a carattere commerciale che si occupa di distribuire e di rivendere al mercato prodotti elettronici e tecnologici precedentemente acquistati in Europa e nel mondo; e l'impresa Roger Technology S.n.c., azienda di piccole dimensioni di carattere industriale che si occupa di produrre e distribuire nel mercato motori elettrici caratterizzati da un alto tasso qualitativo. Con questo elaborato si è, quindi, compreso come quanto spiegato in teoria viene applicato nella pratica: riguardo a queste due aziende si è compreso che entrambe sono nate dall'idea e dall'intuizione di un imprenditore il quale ha deciso di fondare una propria impresa e il quale inizialmente svolgeva, all'interno di questa, la maggior parte delle azioni di controllo e di decisione. In entrambe le realtà, a seguito di un'evoluzione del mercato

e di un conseguente aumento delle esigenze informative, è stato poi necessario introdurre un sistema organizzativo e un sistema di controllo di gestione più elaborato ed evoluto per permettere a tali imprese di rimanere competitive nel mercato di appartenenza. Trattandosi di piccole e medie imprese, l'impresa Alfa e l'impresa Roger Technology, utilizzano solo in parte gli strumenti forniti dalla teoria e li adattano, di periodo in periodo, alle caratteristiche interne dell'impresa ed esterne del mercato. L'azienda Alfa, essendo una media impresa, presenta precisamente un sistema organizzativo e un sistema informativo più evoluto in grado, con l'aiuto di specialisti esterni, di condurre ottimamente le operazioni di controllo di gestione e di prendere le decisioni aziendali in maniera fondata. L'impresa Roger Technology, invece, si trova attualmente in un fase transitoria in quanto sta sviluppando non solo la propria struttura organizzativa, mediante la recente assunzione del Direttore Generale del Marketing e l'apertura del reparto dedicato al Customer Service, ma sta anche iniziando ad utilizzare sistemi di controllo di gestione più evoluti e non facilmente riscontrabili nelle altre PMI italiane, quali il sistema Sei Sigma e il Customer Relation Management.

## 9 Bibliografia

ALLEGRI V., CALVOSA L., D'ALESSANDRO F., DE ANGELIS L., FORTUNATO S., GRIPPO G., MAFFEI ALBERTI A., MANGINI V., PARTESOTTI G., PIRAS A., SCOGNAMIGLIO G., VOLPE PUTZOLU G., ZANARONE G., *Diritto Commerciale*, MONDUZZI EDITORE, Parma, 2010.

ALOI FELICE, ALOI ANTONGIULIO, *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, IPSOA, Milano, 2012.

AVI MARIA SILVIA, *Management Accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012.

BARTOLI FURIO, *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, F. Angeli, Milano, 2004.

BIANCHI GIORGIO, *Le fasi preliminari della preparazione del budget*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.49, 1° trimestre 2007.

BRANCIARI SERGIO, *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996.

BROCCARDO LAURA, *La mappa strategica come strumento guida al raggiungimento degli obiettivi aziendali: il caso di una PMI operante nel settore quick-service*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009.

BROCCARDO LAURA, *Tipici problemi organizzativi e gestionali delle PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.53, 1° trimestre 2008.

CAMPOBASSO GIAN FRANCO, *Manuale di diritto commerciale*, UTET GIURIDICA, Torino, 2008.

CAVAZZONI GIANFRANCO, *Il sistema del controllo di gestione: strumenti per le decisioni operative aziendali*, G. Giappichelli, Torino, 2004.

CINQUINI LINO, SILVI RICCARDO, *Relazioni tra costi e capacità produttiva: tra rilevanza nella prassi e teoria dimenticata*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.33, 1° trimestre 2003.

CORSELLI ROBERTO, *Controllo di gestione in una piccola impresa*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.52, 4° trimestre 2007.

CORTESI ALESSANDRO, ALBERTI FERNANDO, SALVATO CARLO, *Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004.

DEI BRUNO, CHITI FRANCO, PARRI MARCO, *Il controllo di gestione per le PMI. Budget e reporting per le piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.

FERRERO GIANCARLO, FORTEZZA FULVIO, *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2007.

GANDOLFI VALENTINO, *Controllo di gestione e strategia aziendale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.60, 4° trimestre 2009.

GARENCO PATRIZIA, BITITCI UMIT, BERNARDI GIOVANNI, BIAZZO STEFANO, *La misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese: i primi risultati di uno studio empirico*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2007.

LOMBARDI STOCCHETTI GIANLUCA, *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, 1996.

MARINIELLO FERNANDA, *Controlli interni ed esterni nelle PMI nella prospettiva di Basilea 2 e degli IFRS*, Franco Angeli, Milano, 2009.

PENCARELLI TONINO, ELISABETTA SAVELLI, SPLENDIANI, *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa, n.1, anno 2010.

PENCO LARA, *Il processo di formazione delle strategie aziendali nelle medie imprese: un'analisi per casi*, Rivista Piccola Impresa, n.2, anno 2011.

PONTI MARCO, *L'applicazione del Project Management e dell'Activity-Based Management in settori caratterizzati da ipercompetizione nella PMI*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.29, 1° trimestre 2002.

RAMA PIERGIORGIO, *La riduzione dei costi nel contesto competitivo delle imprese*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.1.

ROSSI RICCARDO, *Migliorare la competitività delle PMI: proposizioni empiriche di evoluzione del sistema organizzativo – gestionale*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.48, 4° trimestre 2006.

SCALCO STEFANO, *L'introduzione di alcuni strumenti di controllo di gestione in una PMI in crescita*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.51, 3° trimestre 2007.

SELENATI CLAUDIO, *Zero base budget e pianificazione strategica*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.54, 3° trimestre 2008.

SOFIA ANTONIO, *Previsione, pianificazione, programmazione e controllo: relazioni e implicazioni organizzative*, Budget analisi, programmazione e controllo di gestione, n.59, 3° trimestre 2009.



## Sitografia

European Commission Eurostat

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/small\\_medium\\_sized\\_enterprises\\_SMEs](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs)

ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi, 2011*, <http://www.istat.it/it/archivio/43673>

ISTAT, *Demografia d'impresa – anni 2005 - 2010, 2012*, <http://www.istat.it/it/archivio/66506>

ISTAT, *Struttura e dimensione delle imprese, archivio statistico delle imprese attive, 2012*, <http://www.istat.it/it/archivio/64179>

Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, Documento n.12, Marzo 2012, <http://www.irdcec.it/node/525>

Portale europeo per le PMI

[http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/facts/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/facts/index_it.htm)

QUINTILIANI ANDREA, *Strumenti di analisi e pianificazione finanziaria per le piccole e medie imprese*, ARACNE Editrice Srl, 2009, cap.1, <http://www.aracneeditrice.it/pdf/2611.pdf>

ROGER TECHNOLOGY S.n.c.

<http://www.rogertechnology.com>

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Le piccole e medie imprese.....</b>	<b>8</b>
2.1	<i>Definizione di impresa e di piccolo imprenditore nell'ordinamento italiano...</i>	8
2.2	<i>Definizione di piccola e media impresa nella dottrina economica e relative caratteristiche.....</i>	11
2.2.1	<i>Elementi quantitativi: la dimensione in termini quantitativi.....</i>	16
2.2.2	<i>Elementi qualitativi: struttura delle PMI, dominanza del soggetto economico e scarso utilizzo del sistema manageriale.....</i>	18
2.3	<i>Punti di forza e punti di debolezza delle PMI.....</i>	21
2.4	<i>Classificazione delle PMI.....</i>	25
<b>3</b>	<b>Il controllo di gestione per le PMI.....</b>	<b>27</b>
3.1	<i>Strumenti del controllo di gestione.....</i>	27
3.1.1	<i>Studio dell'ambiente attraverso il controllo di gestione.....</i>	28
3.1.2	<i>Controllo di gestione interno all'azienda.....</i>	33
3.2	<i>Il subsistema informativo.....</i>	36
3.3	<i>Subsistema organizzativo.....</i>	44
3.4	<i>Subsistema di processo.....</i>	46
3.5	<i>Evoluzione del sistema di controllo di gestione all'interno delle PMI.....</i>	50
3.6	<i>Elementi di semplificazione del sistema di controllo di gestione delle PMI</i>	55
<b>4</b>	<b>La classificazione dei costi.....</b>	<b>61</b>
4.1	<i>Classificazione dei costi.....</i>	61
4.1.1	<i>Costi fissi e variabili.....</i>	65
4.1.2	<i>Costi semivariabili e la loro imputazione alle attività aziendali.....</i>	72
4.1.3	<i>Costi diretti e indiretti.....</i>	74
4.1.4	<i>Determinazione del costo di prodotto: Full Costing.....</i>	79
4.1.5	<i>Determinazione del costo di prodotto: Activity Based Costing.....</i>	87
4.1.6	<i>Metodi alternativi di determinazione del costo di prodotto: Direct Costing (accenni).....</i>	93
4.2	<i>Margine di contribuzione.....</i>	94
4.2.1	<i>Margine di contribuzione unitario.....</i>	95
4.2.2	<i>Margine di contribuzione di primo livello.....</i>	97
4.2.3	<i>Margine di contribuzione di secondo livello.....</i>	100
4.2.4	<i>Margine di contribuzione per fattore scarso.....</i>	101
4.3	<i>Break even point.....</i>	102
4.4	<i>Make or buy.....</i>	109
<b>5</b>	<b>Il budget.....</b>	<b>112</b>
5.1	<i>Sistema di pianificazione e controllo.....</i>	112
5.2	<i>Funzione e costruzione di un budget.....</i>	115
5.3	<i>Budget delle vendite.....</i>	119
5.4	<i>Budget dei costi commerciali.....</i>	124
5.5	<i>Budget della produzione.....</i>	127
5.6	<i>Budget dei costi generali.....</i>	135
5.7	<i>Budget degli investimenti.....</i>	139
5.8	<i>Budget degli oneri .....</i>	145
5.9	<i>Budget della qualità.....</i>	146
5.10	<i>Budget economico.....</i>	150

5.11	<i>Budget patrimoniale</i> .....	154
5.12	<i>Budget finanziario</i> .....	155
<b>6</b>	<b>Scostamenti e variazioni</b> .....	<b>174</b>
6.1	<i>Sistema delle variazioni</i> .....	174
6.2	<i>Determinazione delle variazioni globali d'azienda e delle variazioni analitiche</i> .....	176
6.3	<i>Variazioni di costo</i> .....	188
6.4	<i>Variazioni di ricavo</i> .....	192
<b>7</b>	<b>Il controllo di gestione: intervista a due PMI del trevigiano</b> .....	<b>197</b>
7.1	<i>Il controllo di gestione nell'impresa Alfa</i> .....	198
7.2	<i>Il controllo di gestione nell'impresa Roger Technology S.n.c.</i> .....	205
7.3	<i>Confronto teorico tra le imprese oggetto di esame</i> .....	215
<b>8</b>	<b>Conclusioni</b> .....	<b>223</b>
<b>9</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>230</b>